



# Note de tendance

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

## HEXOPÉE

Créateurs de citoyenneté

Avec le soutien d'  AG2R LA MONDIALE

# Présentation du projet

## Qui nous sommes ?

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.

La mission d'Hexopée est de rassembler, accompagner et représenter les employeurs dont l'activité est liée ou apparentée à l'Economie Sociale et Solidaire gérant des activités notamment éducatives, sportives, culturelles, scientifiques, sociales, de tourisme, de formation, d'hébergement et de protection de la nature et de l'environnement.



## Pourquoi cette note de tendances ?

Environnement, économie, société, politique, technologie, ... De nombreux facteurs extérieurs ont une influence sur la capacité du tourisme social et familial à agir pour sa clientèle.

De multiples éléments récents, comme la crise du Covid, le contexte géopolitique, les changements concurrentiels qui ont lieu dans le marché du tourisme, ... semblent impliquer un contexte plus incertain et donc qu'il est essentiel pour le tourisme social et familial de réfléchir à son modèle afin de pouvoir continuer à remplir sa mission première : garantir le droit aux vacances pour tous, reconnu comme un droit humain fondamental.

## L'objectif de la note



# INTRODUCTION

Le tourisme et le TSF sont confrontés à de nombreux changements

# Le secteur touristique, malgré la crise du COVID-19, reste un secteur économique majeur comme le démontre l'été 2023

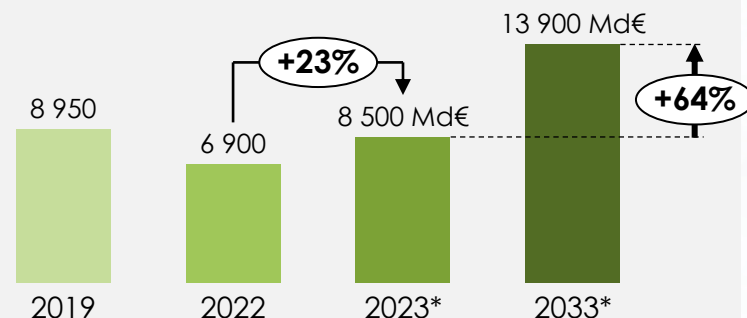
Le tourisme, un secteur porteur au poids économique majeur ...

x1,6

Une augmentation de **64%** d'ici 10 ans de l'importance économique du secteur à l'échelle mondiale, soit un taux de croissance annuel moyen de 5%



Prévision d'évolution du chiffre d'affaires du secteur du tourisme dans le monde d'ici 2033<sup>1</sup>



... en France en particulier<sup>2</sup> ...



**1<sup>ère</sup> destination mondiale** en nombre de visiteurs (79,4 millions de touristes internationaux en 2022)



**8% du PIB** en 2022



**2 millions de salariés** en 2022

... même si le constat est plus compliqué

Selon les chiffres de l'Organisation Mondiale du Tourisme, la croissance sur les 15 années qui précèdent 2019 est **beaucoup plus faible en France (8,6%) que chez ses concurrents internationaux (73% pour l'Allemagne ou 40% pour l'Espagne)**. De plus, sur le même temps, **le nombre de nuitées réservées par les Français sur le territoire chute de 100M** alors même que la population augmente d'un tiers sur la même période, fait représentatif des inégalités de départ dans le pays. Finalement, la France se place également **en dessous de ses concurrents en termes de dépenses touristiques**.

Un été 2023 qui dépasse celui de 2019 ...

**249,4 millions de nuitées en hébergement collectif de mai à août 2023 (soit +3,3% comparé à 2019)<sup>3</sup>**

... mené majoritairement par le camping

Nuitées (en millions) par type d'hébergements à l'été 2023<sup>4</sup>



Répartition de l'offre marchande d'hébergement touristique en France au premier janvier 2022<sup>5</sup>



<sup>1</sup> "Global Travel & Tourism Catapults into 2023 Says WTTC", World Travel and Tourism Council, Avril 2023

<sup>2</sup> « POUR UN "NEW DEAL" ... », Confédération des Acteurs du Tourisme

<sup>3</sup> Statista : [Nombre de lits touristiques France 2023 | Statista](https://www.statista.com/fr/statistiques/1181144/le-nombre-de-lits-touristiques-en-france-2023)

<sup>4</sup> Insee, saison touristique été 2023

<sup>5</sup> Hors logements de particuliers réservés via des plateformes sur internet ; traitement XERFI de sources INSEE, données au 1<sup>er</sup> Janvier 2022

# Les vacances des Français entre déconnexion et inégalités

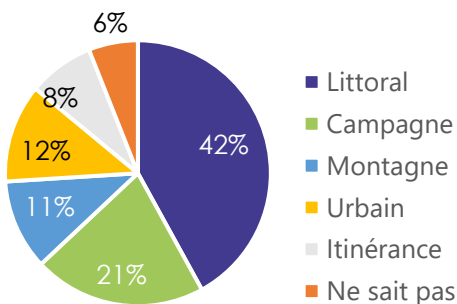
## Les Français partent avant tout pour se détendre avec leur proches ...

« Quand on parle de vacances qu'est-ce que cela vous évoque spontanément ? »<sup>1</sup>

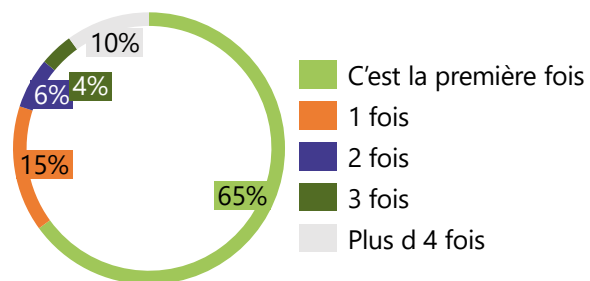


## ... avec une préférence pour la mer et le littoral et la découverte de nouvelles destinations

### Les destinations privilégiées des Français pour les vacances d'été 2022<sup>2</sup>

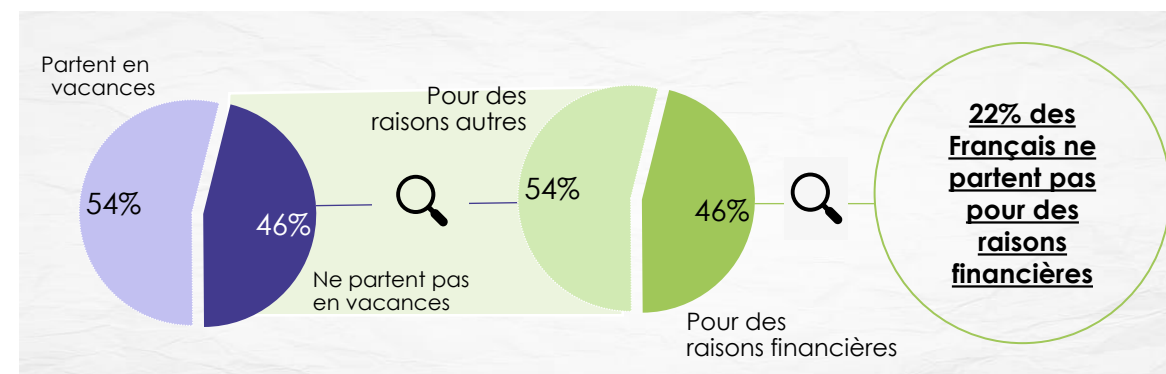


### Connaissance du village vacances où se déroule le séjour

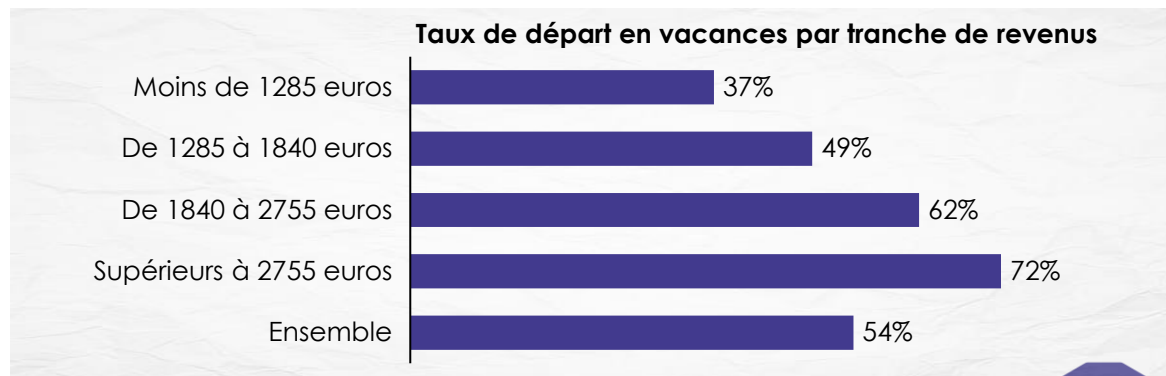


Ce phénomène se poursuivra très probablement sur les années à venir : selon un sondage Ifop<sup>3</sup>, dans 10 ans, ce serait toujours la mer qui aurait la préférence des Français pour leurs vacances (55%) loin devant la montagne (18%).

Cependant, tous les Français n'ont pas accès à ce moment de pause mais aussi de culture, d'épanouissement et surtout de partage (les vacances sont en effet un moment attendu pour se ressourcer, en particulier pour les classes populaires qui sont 45% à associer vacances et « repos bien mérité »<sup>4</sup>. Ainsi, **46% des Français ne sont pas partis à l'été 2022, dont 46% pour des raisons financières**<sup>5</sup>.



Sans surprise, ce sont les Français aux plus bas revenus qui partent le moins<sup>5</sup> :



<sup>1</sup> Enquête 2023 de l'UNAT et de la Fondation Jean Jaurès – 3 réponses les plus fréquentes à la question posée, 2 réponses étaient possibles

<sup>2</sup> « Baromètre des intentions de départ des Français pour l'été 2023 », Opinonway pour Atout France et ADN Tourisme

<sup>3</sup> Observatoire des pratiques touristiques des Français dans 10 ans. Sondage Ifop pour l'ANETT en partenariat avec la Banque des

Territoires et Bilendi

<sup>4</sup> A nouveau enquête UNAT / Fondation Jean Jaurès

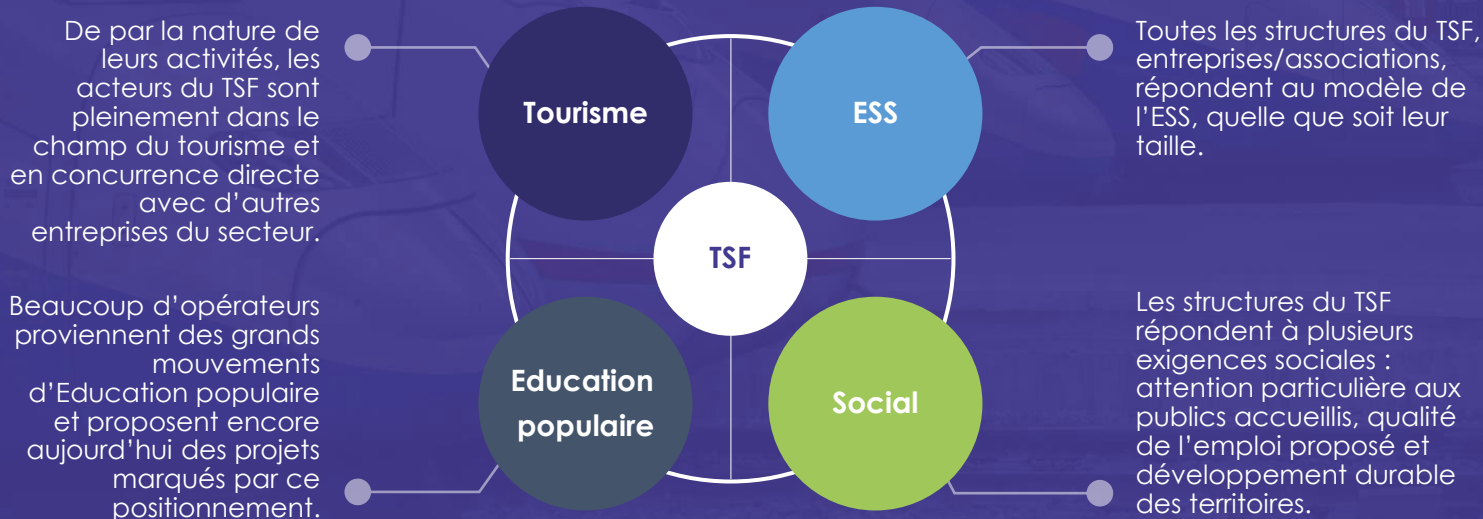
<sup>5</sup> Observatoire des inégalités, [Près de la moitié des Français ne partent pas en vacances \(inegalites.fr\)](https://inegalites.fr)

# Le Tourisme Social et Familial, un tourisme historiquement pensé pour permettre le départ du plus grand nombre

## Le TSF, un projet politique et humain historiquement associatif ...

Souvent issus des grands mouvements des années 1930 et de l'après-guerre, les opérateurs du Tourisme Social et Familial constituent un secteur spécifique tenant à la fois à leur secteur d'activité, le tourisme, à leur mode de gestion et d'organisation propre à l'ESS, à leur projet d'éducation et d'animation et à leur vocation sociale et territoriale. Ils sont régis par une convention collective dédiée depuis 1979 et constituent une branche professionnelle depuis les années 1990.

## ... à la croisée de plusieurs chemins



## Le TSF en chiffres (en 2019)



Source : UNAT

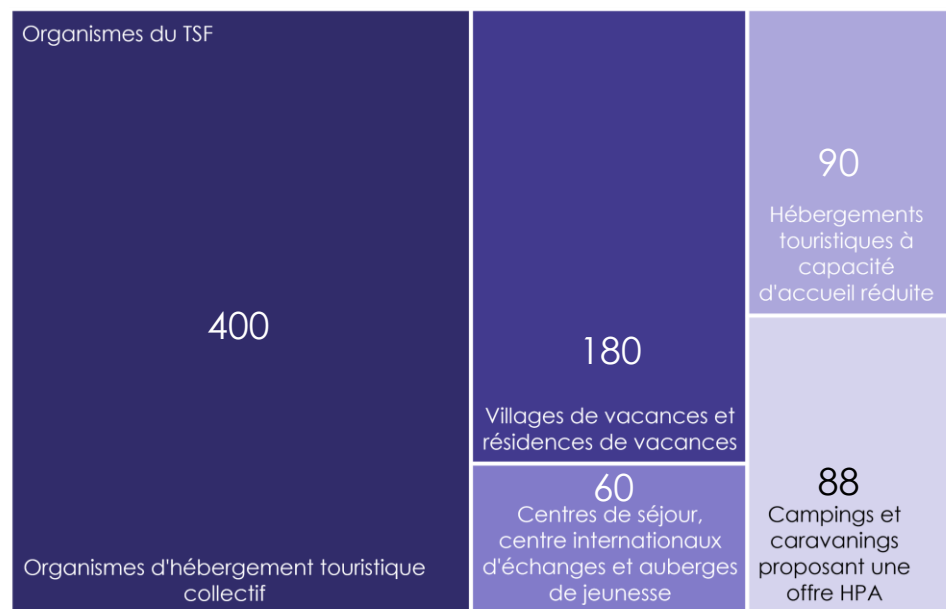
# Le TSF, un secteur principalement composé de petites structures

## Des organismes du TSF centrés sur le collectif ...

Issu pour partie des **mouvements de l'éducation populaire**, le TSF est fortement tourné vers le collectif : les organismes de la branche réalisent pour leur majorité une activité d'hébergement touristique collectif, allant de pair avec leurs valeurs clés reconnues de convivialité et de solidarité.

Il est **majoritairement composé de petites entités mono-sites**, mais le chiffre d'affaires global est porté par quelques acteurs majeurs.

Répartition des organismes hébergeurs de la branche du TSF selon l'activité<sup>1</sup>

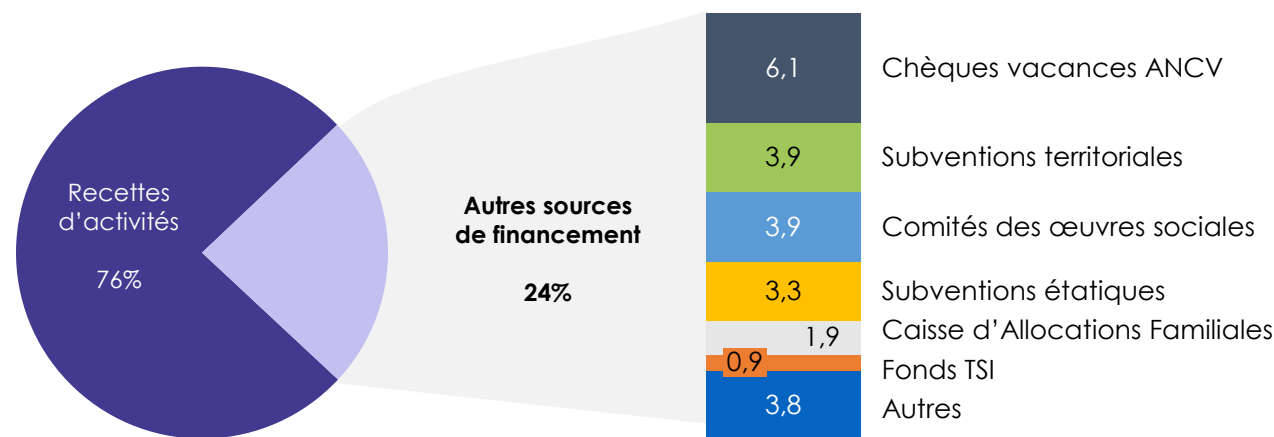


Source : Uniformation

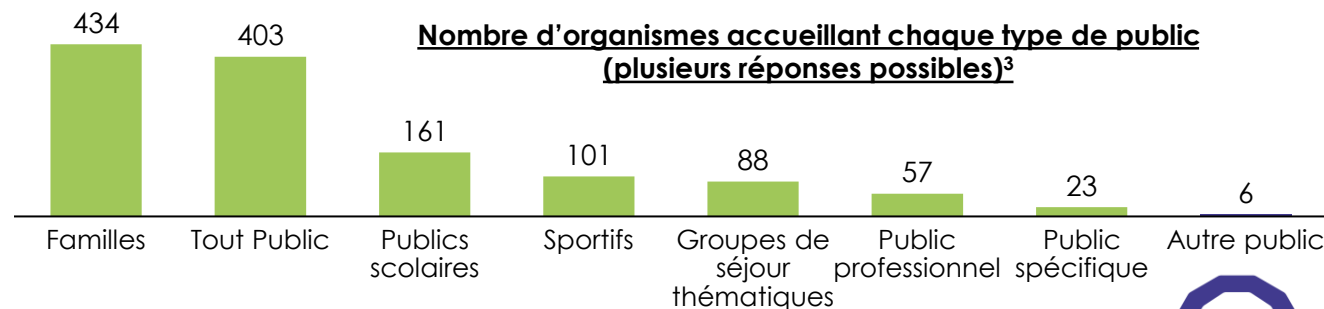
## ... dont l'activité est financée très majoritairement par les recettes ...

L'activité est également financée par les dispositifs d'aide au départ en vacances (chèques vacances, CAF/CNAF, CSE, etc.) et les subventions publiques.

Distribution estimée des ressources selon les sources de financement<sup>2</sup>



## ... pour permettre le départ en vacances de publics principalement constitués de familles



<sup>1</sup> « Rapport de la branche professionnelle du Tourisme social et familial », Quadrat Etudes associé à Synoptic

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibidem ; se lit « 403 organismes parmi les acteurs interrogés ont accueilli des publics de type « famille » »

# Le TSF : un engagement social qui se traduit de différentes manières

Le droit aux vacances pour tous, ainsi que l'accès aux loisirs, à la culture et au sport sont consubstantiels au tourisme social. C'est le fruit de l'histoire commune du secteur et cela se traduit par des engagements de natures différentes en lien avec la loi du 29 juillet 1998 de lutte contre les exclusions.

## Extrait de l'article 140 de la loi du 29 juillet 1998

« 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. Il permet de garantir l'exercice effectif de la citoyenneté.

La réalisation de cet objectif passe notamment par le développement, en priorité dans les zones défavorisées, des activités artistiques, culturelles et sportives, la promotion de la formation dans le secteur de l'animation et des activités périscolaires ainsi que des actions de sensibilisation des jeunes fréquentant les structures de vacances et de loisirs collectifs. Elle passe également par le développement des structures touristiques à caractère social et familial, par l'organisation du départ en vacances des personnes en situation d'exclusion et par leur accès aux pratiques artistique et sportive et à l'offre culturelle locale.

L'Etat, les collectivités territoriales, les organismes de protection sociale, les entreprises et les associations contribuent à la réalisation de cet objectif. »

### Tarification

- Tarification différenciée en fonction du quotient familial des clients
- Prix négociés/réductions pour des clientèles historiques, notamment via les CSE ou les mutuelles

### Programmes et dispositifs publics

- Participation aux programmes de l'ANCV : Séniors en Vacances, Bourse Solidarité Vacances, Départ 18-25.
- Accueil des publics aidés par les VACAF via VACAF
- Dispositifs locaux (« 1ers départs en Occitanie par ex)

### Partenariats associatifs

- Mise à disposition d'hébergements ou de séjours pour des publics accompagnés par des associations partenaires (Vacances et Familles, fondation « Je pars, tu pars, il part », Secours populaire...)

### Accueil de différents publics

- Classes de découvertes
- Hébergements d'urgence : crise migratoire, guerre en Ukraine, autres événements (drame de la rue d'Aubagne à Marseille...)

### Handicaps

- À l'origine de l'association 'Tourisme et Handicaps'
- Engagement pour l'obtention de la marque d'Etat « Tourisme et Handicap »
- Partenariats associatifs (Réseau Passerelles VVF/UFCV)



# Les organismes du Tourisme Social voient le contexte économique et l'environnement comme facteurs majeurs de changement

## Méthodologie

Dans le cadre de cette note, nous avons envoyé un questionnaire composé de 19 questions à différents acteurs du tourisme social. Nous leur demandions de classer les facteurs qui impacteraient le plus le tourisme social et le tourisme dans les 5 à 10 prochaines années, ainsi que d'exprimer dans des questions ouvertes comment le secteur sera impacté par ces facteurs (environnement, marché de l'emploi, numérique, etc.).

Nous avons obtenu 20 réponses, qui ne peuvent donc se dire représentatives du secteur global, mais permettent de se former une première idée de la perception par les acteurs du secteur des grandes tendances qui le traversent.

### Classement des facteurs qui impacteront le plus le tourisme social dans les 5-10 prochaines années selon les répondants

- 1 Contexte économique
- 2 Environnement
- 3 Marché de l'emploi
- 4 Contexte politique et réglementaire
- 5 Concurrence
- 6 Nouvelles technologies
- 7 Evolutions sociétales






Les répondants pouvaient classer les facteurs listés à gauche du plus important au moins important. Un classement global est calculé en fonction de leurs réponses respectives.

**Le contexte économique et l'environnement sont perçus comme les deux facteurs les plus importants,** respectivement 75% et 65% des répondants les classent dans les 3 premiers facteurs qui impacteront le TSF dans les 5 à 10 prochaines années.

### Éléments principaux ressortant des questions qualitatives :

- **Il y a une véritable attente de la part des employés, à la fois vis-à-vis du salaire, mais aussi de la qualité de vie au travail** « Nous développons la convivialité au travail et avons déjà pris des mesures (13èmois, congés l'été, pas de travail tous les week end ...). Les salaires devront probablement évoluer »
- **Les attentes client évoluent vers davantage de flexibilité** « [Les clients attendent un] tarif peu élevé, [et un] esprit "vacances" sans horaire pour [les] repas »
- **La concurrence de l'HPA s'intensifie** « A prix égal ou même supérieur, le camping offre une gamme d'activités étendue, une piscine (important), la simplicité de réservation, des contacts faciles et ... un climat de liberté. »
- **Le secteur va faire face à des investissements importants et nécessaires qui seront difficiles à financer** « Le décret tertiaire va nécessiter la rénovation énergétique que nos structures n'ont pas les moyens de prendre à leur charge »
- **Le tourisme social doit prendre le virage du numérique, mais ça ne sera pas simple** « Le TSF est et sera impacté par le développement de ses nouvelles technologies [...] mais tout le monde n'aura pas la capacité à suivre le rythme »

# Les grandes tendances explorées dans cette note

- 01**  **Evolutions de marché : des clientèles nouvelles et une concurrence accrue** pp.9-14
- Les publics historiques du TSF se tournent de plus en plus **vers le privé lucratif** et notamment **l'hôtellerie de plein air**
  - Cette concurrence accrue implique une **montée en gamme** et une **évolution de la clientèle**
  - Les différentes forces actives sur le marché, ainsi que l'observation de marchés comparables, semblent indiquer une **tendance à la concentration**
- 02**  **Diversification des activités : des attentes des vacanciers qui poussent vers un nouveau modèle** pp.15-19
- Les publics accueillis et ciblés plébiscitent de plus en plus les offres centrées autour de **la souplesse et de la liberté**, même si **le tout-compris reste malgré tout porteur** sur certains segments
  - Des modèles **à adapter pour améliorer la proposition de valeur et se rapprocher des attentes de la clientèle**
- 03**  **Investissement et financement : des sources de financement changeantes & des besoins importants** pp.20-24
- Le tourisme au global est **un secteur qui attire des financements sur des secteurs différents**
  - Une **diversification des sources de financement** pour des investissements **finançant transformations**, allant au-delà de l'immobilier
  - **L'équation difficile du financement** : des problématiques communes au secteur du tourisme et propres au TSF
  - La nécessité de prendre des initiatives pour **« financer la fin des subventions »**
- 04**  **La pression sur la main d'œuvre diminue, mais des tendances douces se dessinent** pp.25-29
- Les **difficultés de recrutement de retour à un niveau pré-COVID** et en passe de d'être remplacées par d'autres sujets de réflexion ...
  - **De nouveaux défis RH à relever** : anticiper ses besoins de compétences et structurer ses filières de recrutement, passer de la gestion RH à l'expérience collaborateur, déployer une stratégie de big data RH pour assurer la performance de l'entreprise
  - **Zoom sur la question clé des compétences** comme levier de croissance majeur des organismes
- 05**  **L'impact des transitions environnementale et digitale s'accroît** pp.30- 35
- **Transition écologique** : des **attentes clients parfois paradoxales**, mais amenées potentiellement à **se raffermir**, et surtout des **pressions légales résolues et fortes**
  - **Transition numérique** : des efforts nécessaires pour une **mise à niveau** concernant tant **la gestion** que le **service client**

# 1

## 1. Évolutions de Marché

Des clientèles nouvelles et une  
concurrence accrue

# Le TSF est concurrencé sur son public historique par l'hôtellerie de plein-air...

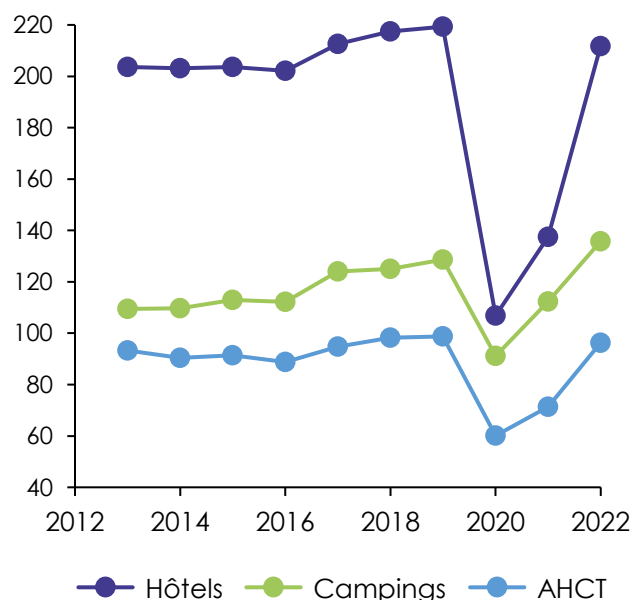


- Les **acteurs du TSF indiquent subir de plus en plus la concurrence d'autres acteurs**. 12% des dirigeants de ce secteur précisent même que leur activité est impactée par cette concurrence en 2022<sup>1</sup>.
- Cette **concurrence est double**. Une concurrence **intra-sectorielle** avec des offres, des positions de prix et des emplacements géographiques régulièrement proches. Mais surtout une concurrence par **l'hôtellerie de plein-air (HPA)** en particulier sur les publics « historiques » du TSF.
- Le développement du tourisme **CtoC**, notamment par le biais de **plateformes** (Airbnb, Abritel...) représente également une **nouvelle forme concurrence**.

## Le secteur de l'HPA gagne des parts de marché...

Depuis 2013, le secteur de l'HPA gagne continuellement des parts de marché, creusant l'écart avec le secteur des clubs et villages vacances : 15% de différence en 2013, 29% en 2022.

Fréquentation touristique annuelle des hébergements collectifs de tourisme (nuitées)<sup>3</sup>



### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'HPA ★★★

1. **Le sentiment de liberté** offert par le camping tant sur la durée des séjours, sur le choix des activités ou encore sur les modes de restauration.
2. **Les équipements** (notamment aqualudiques) appréciés par les clients et des espaces modernisés qui s'expliquent par les investissements importants réalisés dans ce secteur.
3. **Un prix moins élevé en première intention**. Le positionnement marketing de l'HPA lui permet de communiquer des prix moins élevés bien que cela cache des coûts secondaires (restauration, activités...), qui sont souvent inclus dans les offres des villages et clubs vacances

## ... notamment sur la clientèle historique du TSF

L'analyse des **financements apportés par la CNAF** dans le cadre du programme « Aides aux vacances familiales » montre que les familles au plus faible revenu font majoritairement le choix de l'HPA.

**81%** des familles aidées partent en camping contre **4%** en séjours avec pension et demi-pension, qui sont la marque des villages et clubs vacances<sup>2</sup>.

Cela s'inverse sur le programme « Aides aux vacances sociales » où 55% des familles partent en camping et 27% en séjours en pensions complète ou demi-pension. Cela peut s'expliquer notamment par un accompagnement jugé plus important dans les villages et clubs vacances pour des familles ayant des difficultés sociales plus importantes.

<sup>1</sup> Sondage Uniformation TSF 2023

<sup>2</sup> Bilan VACAF – CNAF – 2022

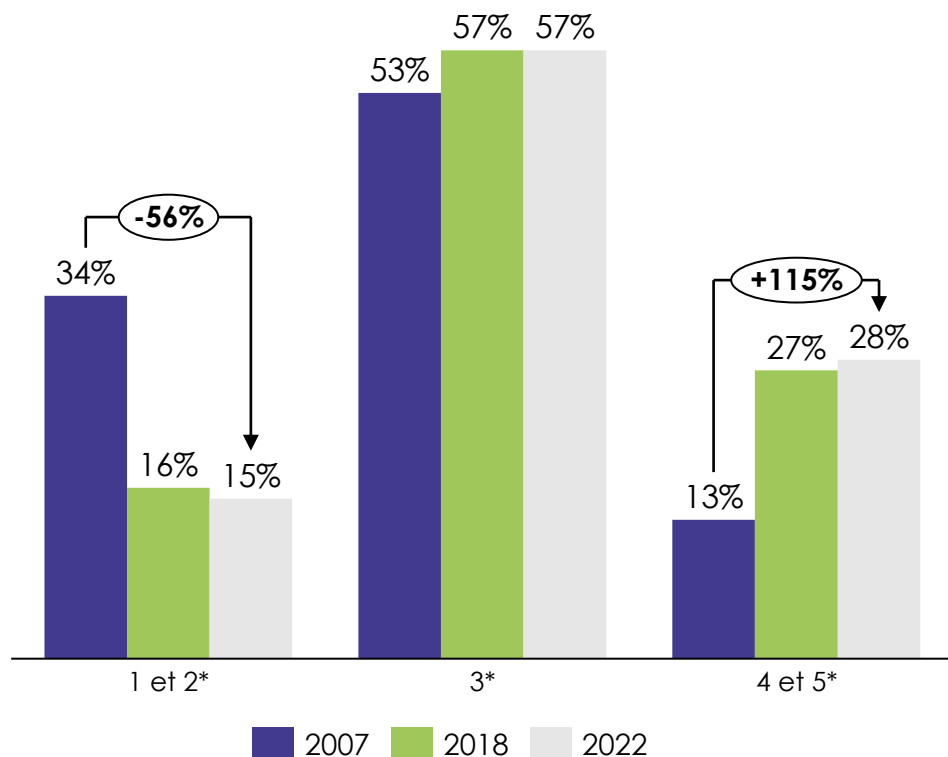
<sup>3</sup> INSEE

# ... impliquant une montée en gamme et une évolution de la clientèle (1/2)

## Face à cette concurrence, le TSF monte en gamme

**Pour faire face à la concurrence, le TSF monte en gamme.** Cela est notamment illustré, à titre d'exemple, par le cas des résidences de tourisme, ou encore par le plan « Réinvention 2025 » de Pierre et Vacances Center Parcs comprenant 430M€ d'investissements pour les rénovations. Le secteur (lucratif compris) connaît une montée en gamme, qui a pour effet une augmentation des attentes clients qui impacte également le TSF.

Nombre de résidences de tourisme classées par catégorie de confort<sup>2</sup>



Une montée en gamme nécessaire...

- Cette montée en gamme permet de compenser la concurrence sur les nuitées par un effet prix favorisant l'augmentation du chiffre d'affaires.
- Elle assure en outre la génération de moyens financiers complémentaires permettant de réaliser les investissements (immobiliers, technologiques...) nécessaires.
- Pour se faire le TSF diversifie ses activités (partie 2) et ses clients avec des dépenses journalières des clients (88€) supérieures à celles recensées dans l'HPA (71€)<sup>1</sup>.



... appuyée par une diversification des clients

- Le TSF accueille ainsi des familles aux revenus plus conséquents qui ne peuvent plus se diriger vers des acteurs de clubs et villages vacances plus haut de gamme tout en recherchant des services similaires (club enfant, demi-pension...).
- Les retraités favorisent aussi cette montée en gamme avec une dépense vacances plus conséquente : 1930€ pour les plus de 65 ans contre 1197€ pour les 25-34 ans<sup>2</sup>.
- Enfin, la clientèle étrangère apparaît comme une cible à fort potentiel pour la majorité des acteurs du TSF.

<sup>1</sup> Statista - 2021

<sup>2</sup> INSEE

<sup>3</sup> Etude Cofidis - 2022

## ... impliquant une montée en gamme et une évolution de la clientèle (2/2)

### Montée en gamme et diversification de clientèle soulèvent de nombreux défis pour le TSF

Cette **double transformation des modèles de gestion et de développement** des acteurs du Tourisme Social et Familial a des implications conséquentes. Elle interroge directement les modalités de distribution des offres et leurs natures.

#### Marketing

- La première implication est d'ordre marketing. **S'intéresser à de nouveaux publics nécessite des modes de communication et des messages différents.**
- L'image générale du TSF évolue et doit poursuivre cette évolution pour démontrer sa montée en gamme et sa capacité à répondre aux impératifs de liberté et de confort (*60% des français considèrent le confort de l'hébergement comme le critère le plus important sur le choix de l'hébergement*) attendus des clients.

#### Nature des offres

- La seconde implication concerne les offres elles-mêmes (cf. partie 2).
- La découverte locale, les activités liées à la nature, les activités culturelles... sont autant d'expectatives client.
- Mais **au-delà de la nature des offres, l'innovation dans les services est aussi centrale** pour 32%<sup>1</sup> des Français : accès à l'hébergement en autonomie, démarches en ligne... poussant naturellement vers une fin de l'expérience collective pour renforcer l'expérience client individuelle

### Des services et des innovations favorisant une montée en gamme des opérateurs du tourisme



Depuis la crise de la COVID-19, le QR code s'est généralisé en permettant des usages nouveaux. Dans le monde du tourisme et de la restauration il est notamment utilisé pour simplifier les prises de commandes par les clients et les paiements.

Il permet, par ce biais, de limiter les temps passés par les serveurs entre les commandes pour se concentrer sur le service aux clients.

Le développement de tous les outils favorisant l'autonomie des clients est attendu. Le check-in autonome permettant une arrivée simple des clients sans horaires déterminés devient un dispositif indispensable. De même, les concierges virtuels sont en pleine croissance pour répondre aux besoins des clients 24/24 tout en assurant une performance économique globale positive des établissements.



L'agilité des offres est apparue comme une véritable attente du marché. Coworking, « trancances », staycation... ces modèles hybrides aux durées variables sont un plus pour les opérateurs touristiques.

Si ces solutions n'apparaissent pas comme pouvant se suffire à elles-mêmes, elles sont des compléments de croissance et des atouts marketing indéniables mais qui impliquent une forte digitalisation.

# En synthèse, le TSF vit une double concurrence à la fois sur le niveau de gamme et sur la typologie de produit

## Une concurrence produit avec l'hôtellerie de plein-air

Comme identifié préalablement, des **similitudes expliquent la concurrence entre l'HPA et le TSF** :

- **Des prix abordables** : les prix moyens d'un séjour d'une semaine en HPA et dans le TSF sont en moyenne proches.
- **Un environnement convivial et familial** : l'offre de l'HPA et celle du TSF se caractérisent toutes les deux par un environnement convivial et familial au sein d'une atmosphère détendue

Néanmoins, **l'HPA propose un produit totalement différent**, rarement « tout compris », mais mettant en avant des séjours tournés vers l'aventure et la liberté et valorisant les équipements notamment aqualudiques dans leurs offres. **Le choix des consommateurs s'effectue donc sur la base du produit proposé.**



La concurrence s'effectue sur le même segment de clientèle



## Une concurrence gamme sur le secteur des villages vacances

Le marché des villages vacances et des résidences de tourisme en France met en concurrence plusieurs acteurs.

Les villages vacances proposent des **produits relativement similaires**, privilégiant les séjours « tout compris », une offre familiale et des destinations littoral, montagne et campagne. Tous proposent des offres séminaires en complément.

**Des niveaux de gammes différents existent dans leurs offres et peuvent se cumuler** mais force est de constater que des choix de positionnements stratégiques clairs de niveau de gamme varient entre opérateurs. Les clients se répartissent ainsi selon leur niveau de pouvoir d'achat.

**Le choix des consommateurs est donc effectué sur la base du prix des hébergements et de leur niveau de gamme.**



La concurrence s'effectue sur le niveau de gamme proposé donc sur des segments de clientèles différents



Tant dans la concurrence avec l'HPA qu'avec les autres acteurs de villages et clubs vacances, **la dimension « solidaire » des acteurs du TSF n'apparaît jamais comme un avantage concurrentiel. Si cela reste un engagement des opérateurs, les clients ne semblent pas effectuer leur choix sur cette base.** Cela est d'autant plus vrai que de nombreux acteurs hors TSF (HPA ou villages/Clubs) mettent en évidence leur engagements sociaux (dont accueil VACAF, Séniors en Vacances, partenariats avec la fondation « Je pars, tu pars, il part ») et environnementaux au même titre que le TSF.

# Vers une concentration du marché ? (1/2)

**Innovations, équipements, montée en gamme, concurrence... ces facteurs de marché favorisent une tendance à la concentration**

- Les mutations auxquelles doivent faire face les acteurs du tourisme social et familial impliquent à la fois de **forts investissements** et **l'atteinte de tailles critiques pour maximiser les synergies au sein des groupes**.
- Force est de constater que le secteur des clubs et villages vacances (lucratifs compris) est atomisé. Une myriade de petits acteurs côtoie quelques acteurs de taille beaucoup plus conséquente.
- Les besoins d'investissements (CAPEX) tant sur l'immobilier, le digital, la transformation des offres... sont tels que les acteurs sont confrontés à 3 choix :

**1**  
**Conserver une taille réduite** de nature artisanale, familiale (ex : gîte, domaine...) qui nécessite des investissements réduits et dont les modes de distribution des offres sont spécifiques, ciblés et non massifs.

**2**  
**S'inscrire dans un réseau d'acteurs** (ex: Cap France, Ternélia...) pour bénéficier d'outils de commercialisation. Le réseau pouvant connaître des limites de synergies sur des champs conséquents : systèmes d'information, investissements immobiliers...

**3**  
**Fusionner** pour construire des acteurs de taille plus conséquente – critique – permettant des synergies nombreuses sur des fonctions aux coûts importants, permettant une augmentation des hauts de bilan et, par-là, une augmentation naturelle des capacités de financement notamment bancaires.



Des rapprochements ont d'ores et déjà eu lieu



Issu de la fusion entre Cap'Vacances et Vacanciel



Deux opérateurs en cours de rapprochement, après une précédente fusion entre l'association Renouveau et les Villages Clubs du Soleil

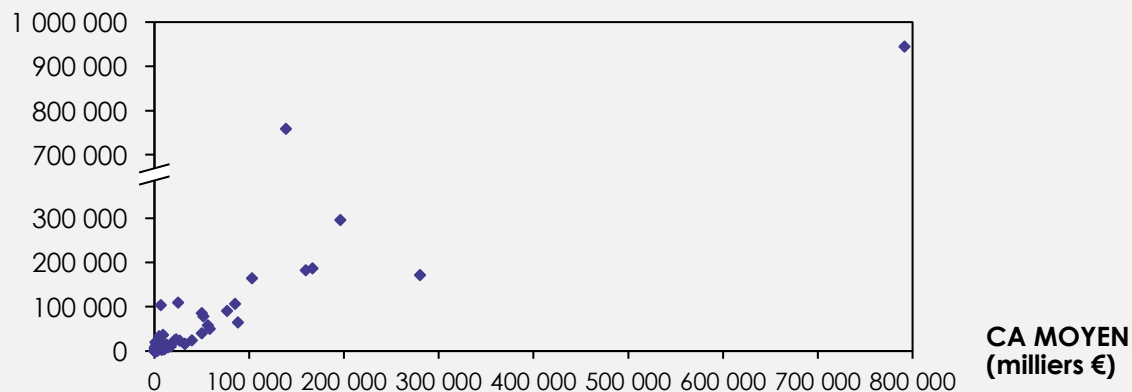


# Vers une concentration du marché ? (2/2)

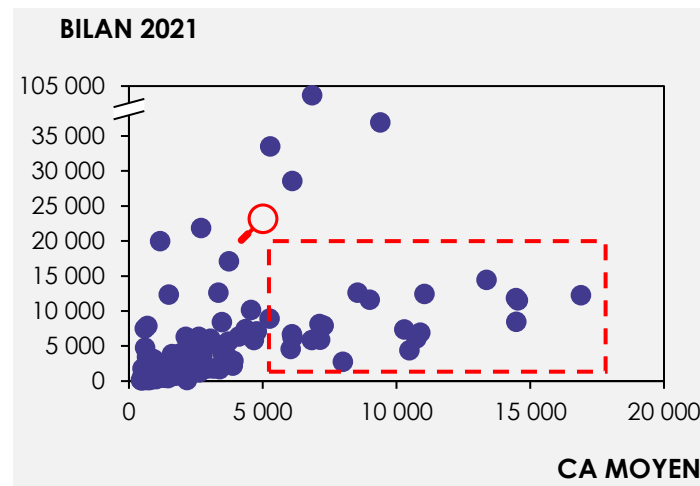
## Cet état de fait augure de rapprochements futurs en particulier sur les acteurs de milieu de marché

- **Les acteurs de milieu de marché sont dans une situation de choix cornélien.** Ils sont dans l'obligation de croître pour pouvoir assurer à minima les investissements essentiels à la poursuite de leurs activités et au mieux, aux investissements leur permettant de poursuivre leur croissance.
  - Les rapprochements ayant eu lieu ces dernières années se sont fondés sur ce constat et laissent ainsi à penser que de nombreux rapprochements vont s'opérer dans les prochaines années.
- 
- L'analyse<sup>1</sup> de plus de 170 opérateurs de clubs et villages vacances (lucratifs compris) permet de distinguer **plusieurs catégories d'acteurs**.
  - 23 acteurs présentent un chiffre d'affaires supérieur à 17M€ et seulement 8 dépassent les 100M€.
  - 73% des acteurs étudiés présentent un chiffre d'affaires inférieur 5M€.
  - **Il y a ainsi une trentaine d'opérateurs dont le chiffre d'affaires se situe entre 5 et 20M€.** Ces acteurs peuvent être considérés comme le milieu de marché (ayant quelques sites) les plus confrontés au dilemme évoqué supra.

BILAN 2021 (milliers d'€)



### Des rapprochements attendus en milieu de marché



- Concernant les acteurs de milieu de marché, réalisant moins de 20M€ de chiffre d'affaires mais ayant atteint une taille d'ores et déjà conséquente (>5M€ de CA), les **opportunités de rapprochements devraient se faire régulières** dans les prochaines années.

- Sur la base des niveaux de bilans, des dynamiques de marché et des besoins d'investissements et les contraintes de remboursement des dettes, il est possible de considérer que **6 à 7 rapprochements devraient s'effectuer dans les 10 prochaines années**.
- Ces rapprochements seront un défi tant pour les gouvernances de ces organisations que pour la transformation organisationnelle qu'elles impliquent.

# 2

## 2. Diversification des activités

Des attentes nouvelles de la part des usagers qui poussent vers un nouveau modèle

# Les activités du TSF vont au-delà de l'hôtellerie-restauration

Le TSF présente la caractéristique d'avoir en son sein des typologies d'hébergement variées et différentes. Au-delà de ce cœur de métier hébergement, les organismes du TSF réalisent un nombre plus ou moins important d'activités connexes pour répondre aux attentes et besoins de leurs clients. Selon le rapport de branche Quadrat 2022, les organismes du TSF ont en moyenne 1,7 activités, en particulier des activités de loisir, de restauration ou d'organisation de séjours et de promotion du tourisme local.

## Une variété de typologies d'hébergement<sup>1</sup>...



Clubs et Villages  
Vacances /  
Résidences de  
vacances



Centres de séjours,  
auberges de jeunesse



Hébergements à  
capacité d'accueil  
moyenne (chalets,  
refuges, etc.)



Séjours sportifs  
et de loisirs

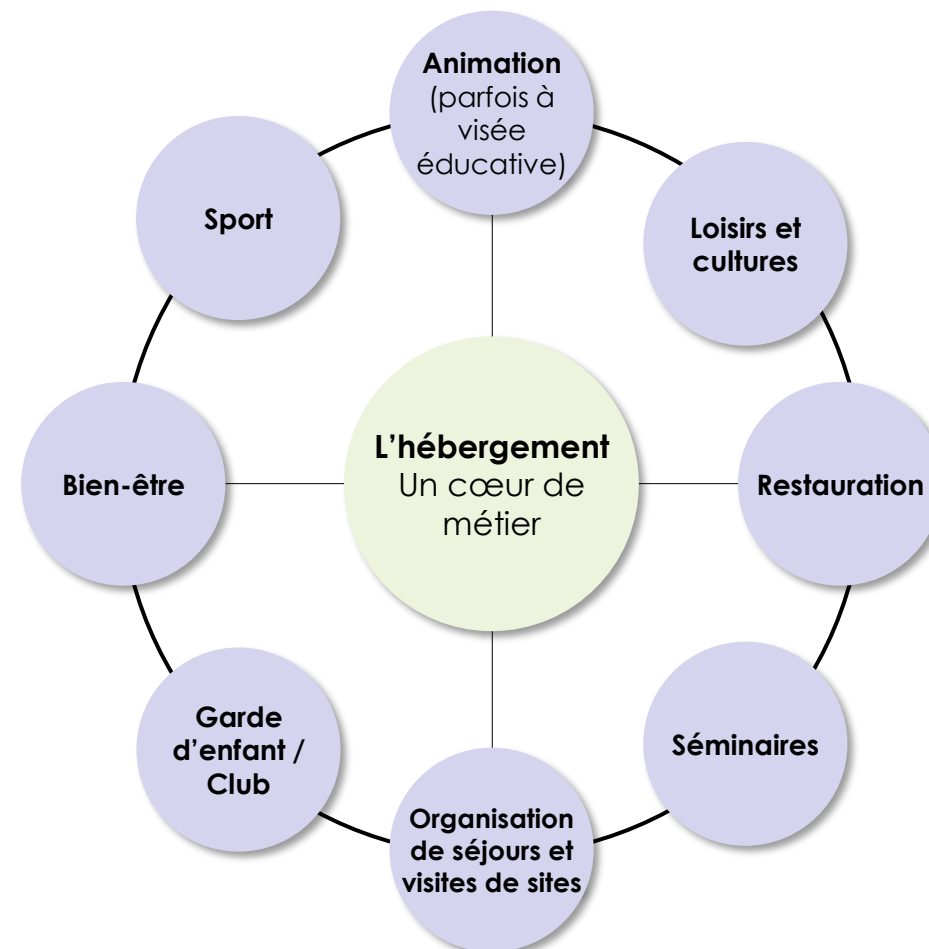


Hébergements à  
capacité réduite  
(gîtes individuels)



Campings,  
caravanings

## ... couplée à une variété d'activités



<sup>1</sup> cf Uniformation

# Des attentes de plus en plus centrées autour de la souplesse et de la liberté, même si le tout-compris garde des points forts

## Le TSF de plus en plus vers le modèle du locatif ?

### La pension et la demi-pension de moins en moins sollicitées

- Les formules, permettant d'organiser soi-même ses repas, sont de plus en plus demandées pour des raisons notamment économiques : cela permet de maîtriser les coûts.
- Mais des raisons plus culturelles semble se surajouter, les vacanciers souhaitant de plus en plus se libérer des contraintes et être pouvoir s'organiser librement.

### Une demande de convivialité plus libre et spontanée

- Soulignant également cette volonté de liberté et de flexibilité, les vacanciers souhaitent pouvoir choisir quand, avec qui, et comment se dérouleront leurs temps d'activité collective et de sociabilité.

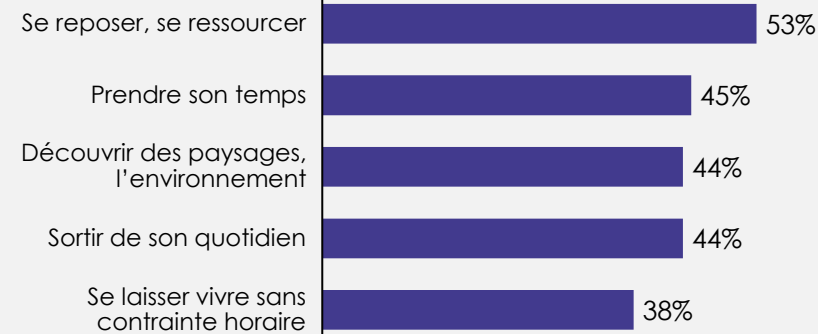
La  
**souplesse** et  
la **liberté**  
comme mots  
d'ordre

## Des séjours de plus en plus courts

- On peut observer une **fragmentation des séjours**. La durée moyenne d'un séjour est passé de 6,5 jours en 2011 à 3,6 en 2019<sup>1</sup>.
- De plus, les séjours se font plus fréquent. Ce fait indique également une forme de volonté de davantage de flexibilité de la part des vacanciers.

## Les vacances comme un vrai moment de détente sans contraintes

### Top 5 des raisons qui motivent le départ en vacances des Français<sup>2</sup>



### ⚠ Point d'attention : le produit tout compris reste porteur

Malgré ces tendances, **le produit classique tout-compris de village vacances continue de répondre à certains besoins et n'est donc pas totalement désuet :**

- *Il s'adresse bien à une clientèle de groupe*: clientèle importante pour le TSF (groupes seniors, sport, etc.) ;
- *Il est de plus en plus associé à la montée en gamme* : voir les produits Club Med ;
- *Mais il est aussi adapté aux publics les plus éloignés des vacances*, en facilitant pour eux l'organisation qui est un véritable frein pour les publics moins habitués au départ.

<sup>1</sup> Traitement Quadrat sur données UNAT, 2011-2019

<sup>2</sup> Sondage opinionway pour Atout France et ADN Tourisme

# Adapter les modèles pour structurer une proposition de valeur nouvelle génératrice de relais de croissance...

- Les modifications des attentes clients, et la demande toujours croissante en hôtellerie de plein air, peut conduire les acteurs du secteur du TSF à se réinterroger sur le modèle qu'il propose.
- En ce sens, le TSF peut diversifier ses activités, et ce dans deux directions.



1

**Augmenter la diversité de son parc d'hébergement**

Exemples



Camping



Hôtels



Résidences de tourisme

2

**Augmenter la diversité des activités proposées**

Exemples



Bien-être et sports



Séminaires



Activités nature

## 2 types de diversifications possibles

1

**Diversification des types d'hébergement**

L'acquisition de nouvelles **typologies d'hébergement à intégrer au portefeuille des produits** est la première voie de diversification. Les opérateurs du TSF n'ont que peu diversifié leurs typologies d'hébergement en particulier sur les offres d'HPA et cela leur permettrait ainsi d'attirer des publics variés, de réduire les risques d'aléas et de générer des revenus nouveaux. Même si des freins d'ordre financiers voire culturels existent, certains organismes comme « Floreal » en Belgique ont réussi à implémenter une offre HPA dans leur modèle.

2

**Diversification des activités proposées**

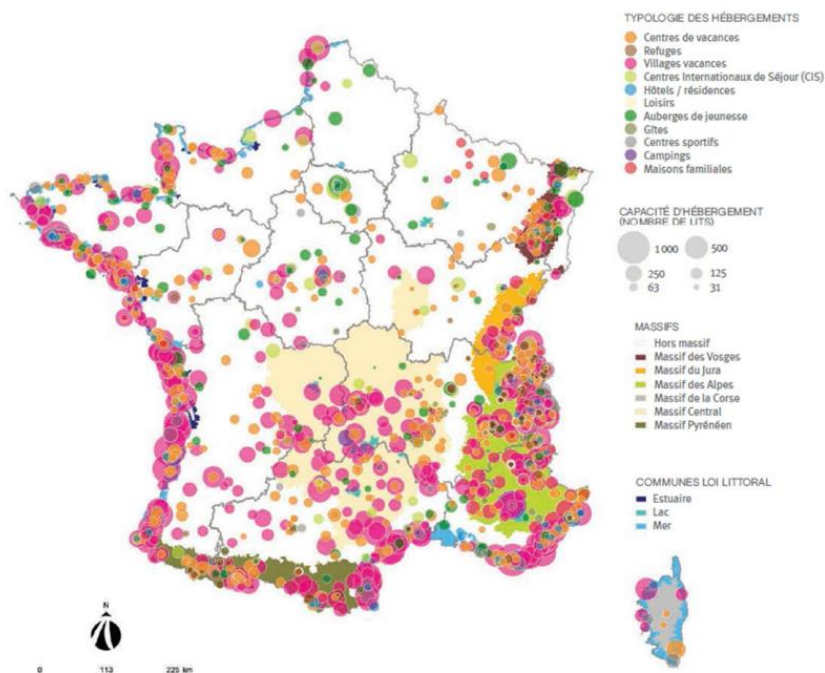
Une deuxième voie de diversification est possible : **l'élargissement des types d'activités proposées**. Certaines activités sont ainsi particulièrement plébiscitées par les vacanciers, comme la garde d'enfant, ou les activités aquatiques. D'autres peuvent concerner le bien-être (cures, spas, fitness, etc.) ou les séminaires professionnels. Les télétravailleurs peuvent également constituer une nouvelle cible, bien que le marché soit relativement marginal. La génération de nouvelles activités peut aussi être source d'investissement ou être limitée par les contraintes immobilières actuelles (ex : structures aquatiques). Cette réflexion ne peut donc être déconnectée de celle sur l'évolution du parc immobilier des opérateurs.

# ... et ancrer cette diversification dans les territoires

## Le TSF est historiquement et culturellement un acteur fort de la vie des territoires

Les organismes du Tourisme Social sont présents **partout sur le territoire métropolitain**, et, même s'ils sont évidemment présents de façon prédominante dans les lieux les plus touristiques du pays (littoral et montagne), ils sont **installés dans des territoires plus variés que les acteurs du tourisme lucratif**.

Localisation des établissements des organismes adhérents à l'UNAT<sup>1</sup>



L'ancrage local est donc une route naturelle pour le TSF dans sa diversification :

### i) Un écosystème sur lequel s'appuyer



**Collectivités** : pour les financements et les partenariats



**Bénévoles et bassin d'emploi** : pour impliquer la communauté dans la vie locale



**Associations** : pour des collaborations et être au plus proche des habitants



**Circuits-courts** : pour se fournir de manière durable et renforcer ses liens avec le tissu économique local

**77%** des organismes du TSS privilégient les acteurs locaux<sup>2</sup>

**67%** favorisent l'emploi local<sup>2</sup>

**60%** utilisent des circuits courts de distribution<sup>2</sup>

### ii) Implémenter de nouvelles activités en lien avec le territoire

#### Mise en place de tiers-lieu pour la population

Les organismes peuvent mettre à disposition leurs infrastructures, hors des périodes touristiques, pour utilisation par les populations locales (clubs sportifs, visites, événements, etc.)

#### Participation aux politiques de développement local

Par des sessions d'animation et d'éducation, de l'aide à l'insertion, du sponsoring ou du mécénat, des organisations de services civiques, etc.

#### Accueil d'événements culturels<sup>3</sup>

Etroitement lié au droit aux vacances pour tous, l'accès à la culture peut se traduire par des partenariats avec des associations culturelles pour accueillir des expositions, concerts, résidences d'artistes...



Exemple de La Semeuse sur la page suivante

<sup>1</sup> UNAT, 2016

<sup>2</sup> Enquête UNAT 2018 – TSS et Développement durable

<sup>3</sup> Reportage Brut sur le partenariat avec le ministère de la Culture

# La Semeuse : exemple d'un projet de diversification et de rénovation inscrit dans son territoire



## Présentation de La Semeuse

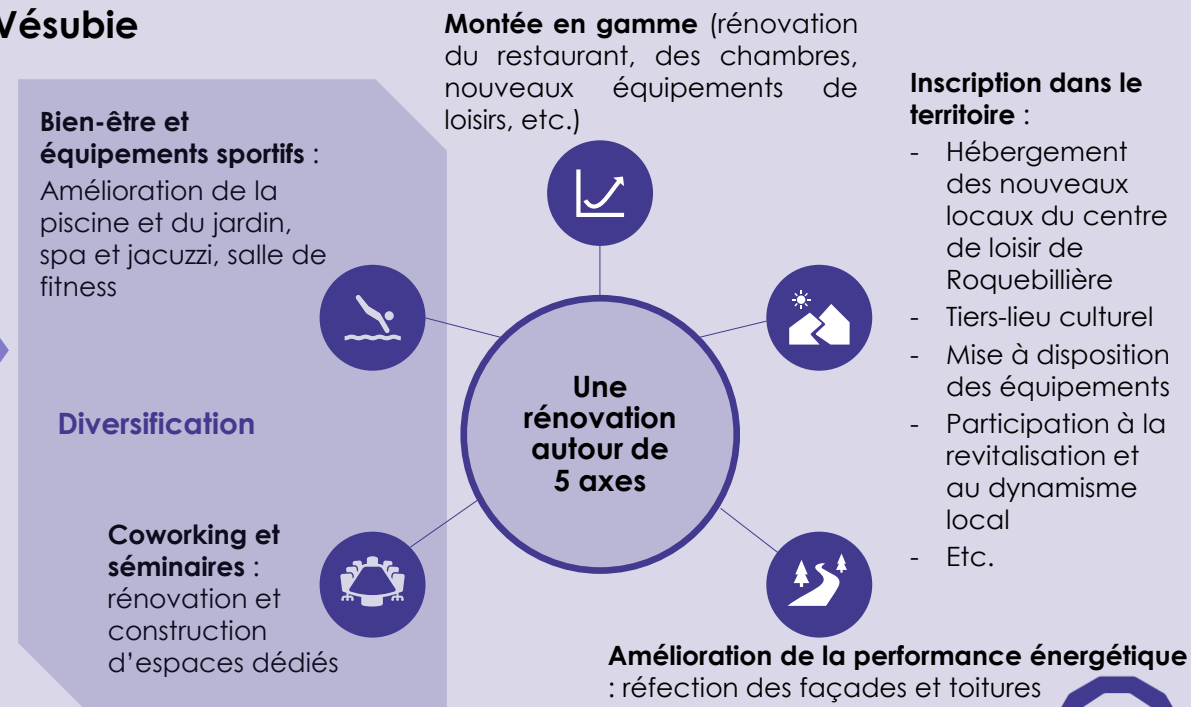
La Semeuse est une association de jeunesse à but non-lucratif fondée en 1901, reconnue d'éducation populaire. Elle est affiliée à la Fédération Sportive et Culturelle de France ainsi qu'à CAP France, réseau de Villages Vacances et d'hôtels clubs en France. Ses activités concernent près de 45 000 personnes dans le Département des Alpes-Maritimes en proposant des activités éducatives, sportives, artistiques et en organisant des séjours de vacances au sein de 3 établissements situés dans la vallée de la Vésubie : le Village Vacances « Les Portes du Mercantour » à Berthemont-les-Bains, le gîte de montagne de la Gordolasque et le centre de colonies de vacances de Saint-Grat, à Belvédère.

## Lancement d'un projet de rénovation et de diversification à la suite de la tempête Alex

- En 2017, La Semeuse a initié un important projet de rénovation et de requalification de son Village Vacances « Les Portes du Mercantour », nécessitant un investissement total de 2,5 millions d'euros.
- Ce financement a été rendu réalisable grâce à des soutiens financiers importants provenant du Département 06, de la Région Sud, de la contribution de la Caf des Alpes-Maritimes et d'un partenariat établi avec le Crédit Mutuel. Les travaux se sont achevés début avril 2022.
- L'objectif affiché de ce projet et de participer au dynamisme de son territoire fortement affecté par la tempête Alex, en se diversifiant et en augmentant son attractivité et son utilité pour les habitants de la zone d'influence de l'association.
- Le nom du projet est sans équivoque : « Diversification et hybridation des activités du village vacances de la Semeuse : pour un développement économique, social et un rayonnement culturel tournés sur la ruralité et la proximité ».



## Une restructuration au service du territoire de la vallée de la Vésubie



# 3

## 3. Investissements et financement

Des sources de financement en mouvement dans un univers nécessitant des investissements réguliers

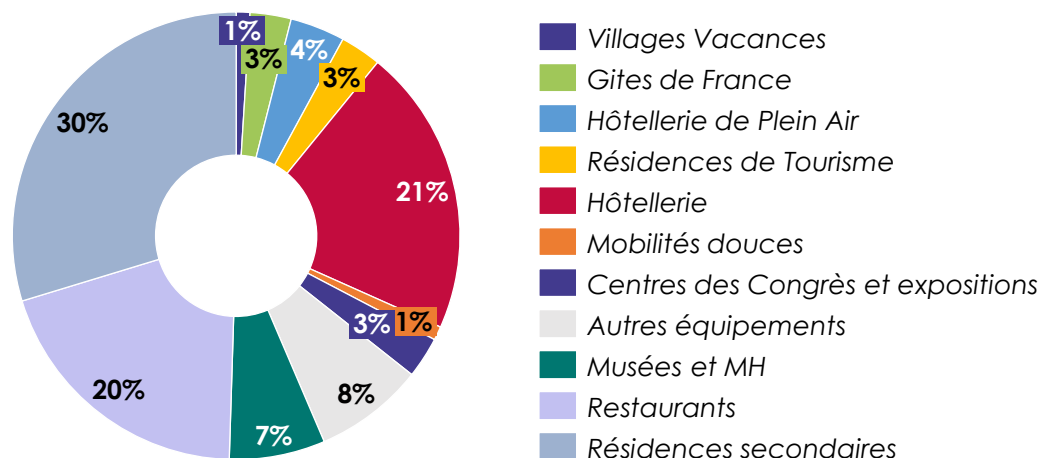


# Le tourisme, un secteur qui attire les financements sur des segments différents

## Hors période Covid, des investissements touristiques en hausse régulière pour une grande diversité d'acteurs<sup>1</sup>

- En 2019, les investissements touristiques ont atteint leur plus haut niveau, 16,5 milliards d'euros, en progression constante sur plusieurs années.
- Toutefois, ces investissements sont **essentiellement tirés par les résidences secondaires** (hébergement non marchand), la **restauration** et l'**hôtellerie classique**.
- L'hôtellerie de plein air, les résidences de tourisme et villages vacances et les gîtes en représentent une part largement minoritaire (9% en cumulé).

Répartition des investissements touristiques en 2019<sup>1</sup>



### Post Covid, un secteur particulièrement résilient...

- Le secteur touristique a fait la démonstration de sa résilience et de sa solidité à l'issue de la crise, en retrouvant, voire dépassant, plus rapidement qu'envisagé les niveaux de performance de 2019.
- Portée par la reprise des voyages internationaux et le développement d'un tourisme de proximité, la reprise de l'activité a été marquée par une hausse du nombre de nuitées et par une hausse des prix (en moyenne + 17% dans l'hôtellerie en 2022 par rapport à 2019).

### ... qui convainc les investisseurs

- Dans la continuité du déploiement du Plan Destination France, la Caisse des Dépôts et Bpifrance ont poursuivi leurs investissements (ex : rachat de MMV par la Compagnie des Alpes).
- Du côté des financeurs privés, l'appétence est également présente pour les acteurs de l'hébergement qu'il s'agisse d'HPA, de RT ou de VV, avec des nombreuses transactions (ex : Sandya par InfraVia Capital Partners, Pierre et Vacances Center Parcs par Alcentra, Fidera et Astream, Camping Paradis par MBO & Co...).

<sup>1</sup>Atout France, étude sur les investissements touristiques, décembre 2021

<sup>2</sup>Revue Espaces, numéro 374, septembre-octobre 2023

# Investir dans le tourisme pour en financer les transformations

## L'immobilier, principal besoin de financement... mais pas le seul

**75%**  
des  
transactions  
concernent le  
rachat de  
murs et/ou de  
fonds de  
commerce<sup>1</sup>

Poussée par les **besoins liés à la montée en gamme**, mais également par des contraintes externes comme l'application du **décret « tertiaire »** et l'intégration de ses conséquences, la majorité du financement se porte logiquement vers l'immobilier. Pourtant, **les investissements mobilisés ne se limitent pas à cet aspect**, de nouveaux projets entrent en ligne de compte car étant indispensables à la **réussite de l'expérience** :

- Financement de nouvelles offres pour anticiper et faire face à l'émergence de nouvelles tendances de consommation touristique (pratiques durables, séminaires, offre accessoires de loisirs...)
- Digitalisation via les outils de réservation en ligne et à la gestion des données des clients
- Formation continue de la main d'œuvre

## Une tendance marquée par la recherche de diversification des sources de financement pour permettre un développement plus agile

- Dans un contexte fortement concurrentiel, il apparaît nécessaire pour de nombreux acteurs de **ne pas dépendre d'une source unique de financement**, pour
  - Assurer un développement régulier
  - Être tout en situation de saisir des opportunités nouvelles
- Ainsi, outre la dette bancaire, la **Caisse des Dépôts et Bpifrance** ont développé, notamment depuis 2015 et lors de la crise sanitaire, de nombreux et différents instruments (FTSI, Prêt tourisme, Prêt relance Tourisme Social...).
- A cela s'ajoute l'intervention de **fonds d'investissement**, généralistes ou spécialisés, capables d'intervenir auprès d'acteurs de tailles différentes (de l'opérateur monosite jusqu'au groupe international), voire des groupes industriels de secteurs connexes (issus du luxe par exemple).

## Ce que recherchent les investisseurs...

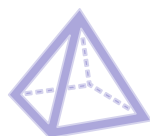


Le tourisme est un secteur à forte intensité capitalistique, mais qui présente des rendements faibles et de moyen à long terme.

Il attire donc des financeurs connaisseurs ou convaincus par différents points :

- Offres hybrides et diversifiées et ancrées dans leur territoire d'implantation
- Durabilité et démarches environnementales et responsables, y compris socialement
- Equipements innovants et multifonctionnels, notamment dans l'hôtellerie de plein air par exemple

# Le TSF face à l'équation de son financement



- Comme toutes les entreprises du tourisme, et particulièrement dans le secteur de l'hébergement, les structures du tourisme social ont des besoins en investissements toujours plus importants. Elles font néanmoins face à une équation globale particulièrement complexe.
- En effet, le secteur a réduit ses investissements avant 2019, accusant ainsi du retard, qu'il convient de rattraper tout en conservant une approche tarifaire permettant l'accueil de publics et programmes à vocation sociale.

## Des problématiques de financement communes aux opérateurs d'hébergements touristiques...

### Des besoins croissants à différents niveaux

- Accompagner le cycle de vie des établissements par la planification de rénovations
- Permettre le développement en sourçant de nouveaux projets
- Répondre aux impératifs réglementaires (décret tertiaires)
- Innover concernant d'autres besoins importants : digital, RH...

### Une pression accrue sur les marges

- Remboursement des PGE et autres « dettes Covid »
- Poids de l'inflation dans la composition du produit, notamment sur la prime alimentaire
- Augmentation du coût de l'énergie

## ... auxquelles s'en ajoutent de spécifiques au TSF

### Un retard d'investissement datant d'avant la crise<sup>1</sup>

63 millions  
d'euros  
investis en  
2019<sup>2</sup>

-24% d'investissements entre 2017 et 2019 pour les villages vacances du TSF<sup>2</sup>

Contre +60% dans les villages vacances au total ; +57% pour l'Hôtellerie de Plein Air ; + 11% dans l'hôtellerie classique<sup>1</sup>

### D'autres facteurs de difficultés endogènes

- Un mode de gouvernance associatif, où les choix d'investissements sont soumis à l'approbation de Conseils d'Administration dont la culture n'est pas nécessairement orientée vers le « business »
- Une volonté de maîtriser au maximum la chaîne de bout en bout
- Des tailles de structures pas suffisamment importantes pour prendre le risque de se séparer d'actifs considérés comme « historiques ».

<sup>1</sup>Atout France, étude sur les investissements touristiques, décembre 2021

<sup>2</sup> UNAT, les chiffres clefs du TSS 2019

# Faire preuve d'imagination et changer les habitudes pour « financer la fin des subventions »<sup>1</sup>



- En raison de son histoire, de son implantation territoriale, de son modèle économique et de sa vocation originellement sociale, le TSF a longtemps bénéficié de subventions nationales et locales pour financer ses investissements.
- La diminution, voire la suppression, des subventions à compter du milieu des années 2000, confirmée par des règles, notamment communautaires comme les « minimis » qui les limitent à 200.000 euros pour 3 exercices, doivent conduire à « normaliser » la recherche de financement.

## Soutenues par les engagements RSE et les obligations ESG, de nouvelles sources de financements sont à la portée du tourisme social

### Continuer à s'appuyer sur quelques ressources publiques, de plus en plus orientées vers une logique de rentabilité

- Caisse des Dépôts (Fonds Tourisme Social Investissement)
- Foncières régionales (M Capital en Occitanie, Nouvelle Aquitaine Croissance Tourisme, Foncière Tourisme Grand Est...)
- Subventions ponctuelles (ANCV, collectivités territoriales)

### Pour faire effet levier auprès de nouveaux financeurs privés à la recherche d'impacts sociaux et environnementaux

- Fonds d'investissement
- « Business angels » engagés
- Fonds à impact
- Investisseurs institutionnels

## Mais cela passe par des arbitrages et des évolutions majeures

Pour accueillir une plus grande diversité de financeurs, y compris issus de l'ESS, plusieurs étapes de « mue » sont indispensables :

1. Engager une réflexion profonde sur la **séparation de la gestion des actifs**, quelle que soit la taille de la structure
2. **Développer des foncières**, y compris inter-structures, pouvant porter le patrimoine de celles ne disposant pas de la taille critique à elles seules et ne pouvant plus supporter les investissements
3. Envisager **l'évolution des modèles juridiques** permettant notamment d'accueillir des investisseurs en fonds propres (SA, SCIC, Joint-Venture Sociale)
4. Faire entrer de **nouveaux profils dans les gouvernances**, plus tournés vers le développement économique

# 4

## 4. Ressources Humaines

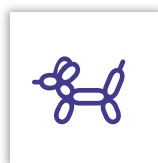
La pression sur la main d'œuvre diminue, mais des tendances douces sont à l'œuvre

# Les ressources humaines du tourisme social et familial recouvrent une variété de profils et de compétences

## CHIFFRES CLÉS

- ❑ 917 organismes employeurs pour 1 650 établissements
- ❑ 40 200 postes (13 000 ETP salariés)
- ❑ 21 000 salariés dont c'est l'emploi principal
- ❑ 80% de structures de moins de 11 ETP (770 structures)
- ❑ 4% de structures de plus de 50 ETP (environ 30 structures)
- ❑ 2/3 des salariés employés par des structures de plus de 50 salariés
- ❑ 11 300 entrées et sorties chaque année comprenant plus de 90% en CDD saisonnier

## MÉTIERS



Animation



Restauration



Hébergement



Entretien / Support technique



Support administratif et direction

## FORMATION

Faible recours à la formation dans le TSF : seulement 20% des organismes pour 6% des salariés annuellement .

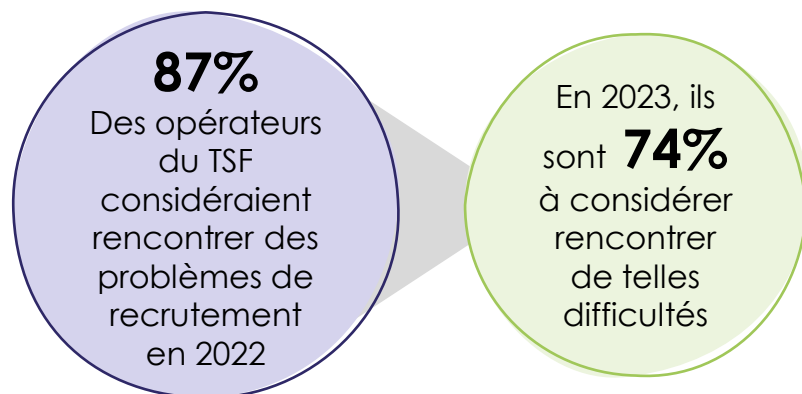
Des thématiques qui sont toutefois variées :

- Accueil (réceptionniste, gestion des conflits/agressivité...)
- Cuisine (techniques culinaires, techniques de la pâtisserie...)
- Entretien/ maintenance (entretiens courant des locaux, soudures,...)
- Animation, (BAFA, projets éducatifs...)
- Développement commercial (stratégie marketing, satisfaction clients, etc.)
- Hygiène/sécurité (SST, HACCP, habilitations électriques, etc.)
- Numérique (stratégie digitale, etc.)

# Si la crise du recrutement post-COVID se réduit, les opérateurs doivent pouvoir mieux piloter les effets conjoncturels (1/2)

## D'une fin de crise...

La période post crise du COVID-19 a accentué les difficultés de recrutements dans le secteur du tourisme. Cette **phase conjoncturelle tend à se réduire bien qu'il persiste des défis sur le recrutement dans les métiers de la restauration et pour la gestion des saisonniers** (avec +de 11 000 entrées/sorties par an à piloter).



Les difficultés apparaissent plus importantes pour les métiers de bouche : 83% pour le recrutement des cuisiniers notamment expliqué (pour 64% des répondants) par la concurrence dans et avec d'autres secteurs.

## ... aux nouveaux défis RH à relever

La phase post-crise a mis en évidence un impensé dans le secteur du tourisme dans la gestion de la main d'œuvre. Il apparaît désormais impératif pour le TSF de déployer les actions et outils utiles à un pilotage des conjonctures, positives ou négatives.

3 éléments semblent clés pour les années qui s'ouvrent :

1. **Anticiper ses besoins de compétences et structurer ses filières de recrutements**
2. **Passer de la gestion RH à l'expérience collaborateur**
3. **Déployer une stratégie de big data RH pour assurer la performance de l'entreprise**



### Anticiper ses compétences et structurer ses filières de recrutements

- L'évolution des besoins de compétences (voir infra) implique une **réflexion de long terme tant sur l'évolution des parcours que sur la gestion des filières de recrutements.**
- Les partenariats privilégiés avec des écoles spécialisées voir la création de ses propres entités de formation seront un atout majeur pour des recrutements prioritaires et basés sur les besoins exacts des opérateurs du tourisme.

# Si la crise du recrutement post-COVID se réduit, les opérateurs doivent pouvoir mieux piloter les effets conjoncturels (2/2)

... aux nouveaux défis RH à relever



## Passer de la gestion RH à l'expérience collaborateur

- Être attractif et retenir ses talents implique un changement complet du rôle des RH. Il ne s'agit plus de « bien gérer » mais de participer au développement de l'entreprise.
- En ce sens, le retour de la promesse historique du tourisme comme ascenseur social peut être une piste des années à venir en renforçant la mobilité interne notamment.
- Au-delà, l'innovation RH sur les éléments sociaux ou sur les modes de travail doit s'intensifier.
  - La **polyvalence des salariés** (maîtrise de plusieurs métiers) bien que complexe à déployer peut être une piste pour revoir **l'organisation des temps et modes de travail**, pour passer d'une actuelle spécialisation métier à une **spécialisation géographique** (limitant les mobilités des saisonniers entre l'hiver et l'été) et pour développer des compétences individuelles.
  - Les **avantages en nature** peuvent aussi faire la différence pour améliorer la qualité de vie au travail et la rétention des collaborateurs : petits déjeuners ou déjeuners offerts, équipement technologique, logement...
  - Avec des nouveaux entrant sur le marché du travail qui attendent des engagements forts de leur entreprise, il faut pouvoir offrir aussi cela dans les entreprises du tourisme social. La mise en place d'une politique de **mécénat de compétences**, de **lien avec les territoires**, de **sauvegarde de la biodiversité** autour des établissements... sont autant de pistes exploitables et sur lesquelles communiquer dans le cadre de sa future politique RH.



## Big Data RH, l'unique moyen d'un bon pilotage

- Si la captation et le pilotage fin de la donnée a d'ores et déjà transformé de nombreux secteurs industriels, **le tourisme social semble marquer un certain retard dans sa capacité à utiliser pleinement les bénéfices de la data** en particulier sur le champ des ressources humaines.

### Nombreux cas d'usage

- Faciliter le sourcing des candidats, l'analyse des CV et donc leur recrutement
- Simplifier l'analyse des compétences et en particulier des soft skills devenus indispensables,
- Faciliter l'apprentissage personnalisé et le suivi des progrès
- Suivre l'évolution de la carrière
- le big data RH est indispensable pour une gestion performante des RH et pour faciliter les prises de décisions stratégiques.

### Investissements importants

- Les investissements sur les systèmes d'informations RH (SIRH) seront importants et nécessaires.
- Les opérateurs du TSF doivent d'ores et déjà préparer ces mutations de SIRH afin d'améliorer la performance de gestion et déployer des SIRH agiles, capables de capter la bonne donnée au bon moment.
- Au-delà des investissements technologiques, la transformation des métiers RH eux-mêmes doit être intégrée à la gestion prévisionnelle des emplois.

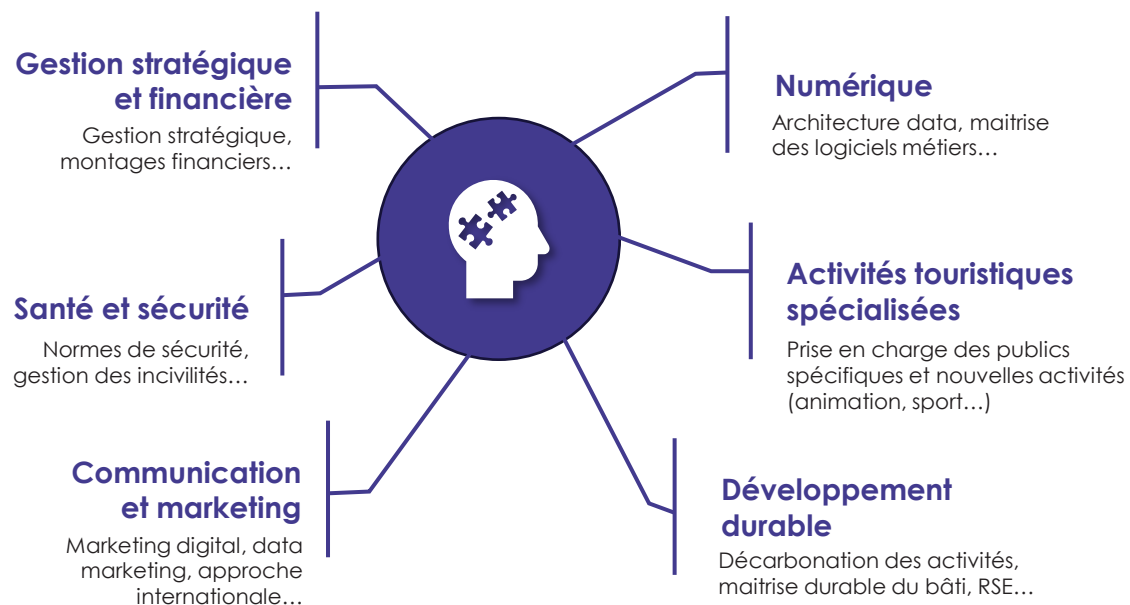


# Zoom sur la question clés des compétences, au cœur de la croissance future des opérateurs touristiques

➤ Digital, transition énergétique et environnementale, nouveau marketing... ces enjeux impliquent une mutation des compétences actuelles des opérateurs du Tourisme Social et Familial, soit par des recrutements renouvelés, soit par des formations ciblées

## Les compétences prioritaires pour le TSF

- Au regard des enjeux de transformation de marché, d'attentes clients et des nouveaux outils émergents, des compétences prioritaires peuvent être définis pour les acteurs du TSF



**Zoom sur la maintenance technique**

- Les métiers de la **maintenance technique** sont parfois sous valorisés. Ils sont  **pourtant indispensables à la qualité de service** tant vis-à-vis de l'externe (clients) que de l'interne (autres services).
- Le développement de SCI et les attentes des propriétaires accroissent également l'importance des actions de maintenance préventive.
- Les **impacts du décret tertiaire sur le pilotage du bâti et la performance environnementale de l'immobilier nécessiteront des compétences adaptées** pour définir les stratégies de décarbonation d'une part mais aussi pour gérer au quotidien les établissements (pilotage des dépenses énergétiques, petits et grands travaux, choix des matériaux...).

**Zoom sur la data**

- La **maîtrise de la data** a commencé à transformer en profondeur le secteur du tourisme et cela ne va faire que s'amplifier.
- Au-delà de la croissance des **métiers dédiés à la data** (data scientist, Architecte data, data protection officer...) c'est bien une **culture de la data** qui devra percoler au sein des organisations du tourisme social et familial.
- **Chaque métier est en effet impacté par cette nouvelle donne** : marketing, relation client, maîtrise des dépenses, gestion des ressources humaines... la donnée est partout et elle doit pouvoir être exploitée pour renforcer la performance et la pertinence des offres des entreprises

# 5

## 5. Transitions

Environnement et digital

# Des comportements des vacanciers paradoxaux...

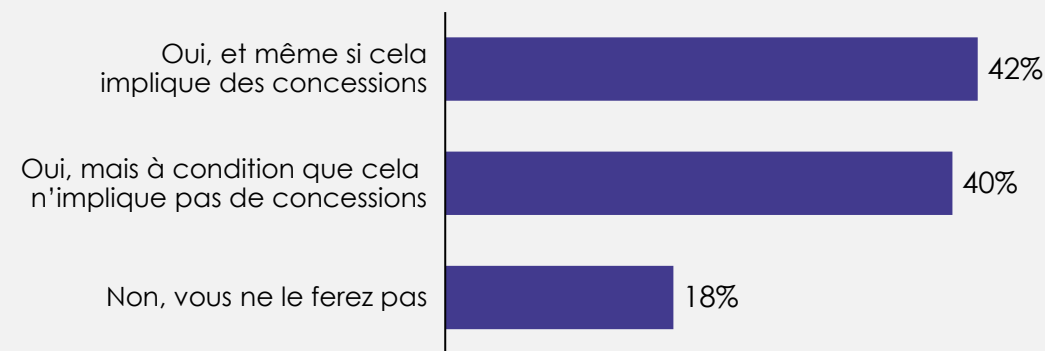
## Des déclarations fortes mais des modifications des comportements encore superficielles ...

- Les Français sont **82%** à déclarer penser à adopter des vacances plus responsables dans 10 ans.
- Pourtant, dans les faits, les **comportements changent relativement peu**. Cela s'illustre notamment par le fait que 40% d'entre eux souhaitent adopter des vacances plus écologiques sans avoir à faire de concessions. La voiture (72% des français) ou l'avion (43%), par exemple, semblent continuer d'être privilégiés pour se rendre sur les lieux de vacances<sup>2</sup>.

« Quels modes de transports utiliserez-vous dans 10 ans pour vous rendre sur vos lieux de vacances? »



« Dans 10 ans, pensez-vous que vous adopterez des vacances plus responsables d'un point de vue écologique<sup>1</sup> ? »



- Ce **phénomène** de décalage entre les convictions et les déclarations ayant trait à l'écologie d'un côté, et les comportements réels de l'autre, est endémique et **ne se ne réduit pas au seul secteur du tourisme** (voir par exemple l'étude du Crédoc sur le paradoxe des jeunes et du climat<sup>3</sup>).

### Des évolutions à prévoir à long terme

- Dans le secteur du tourisme, ce décalage est encore plus fort, le moment des vacances étant par nature associé à la détente et à la distanciation avec les tracas du quotidien, ce n'est donc pas le moment le plus facile pour implémenter des changements de comportements qui requièrent parfois des efforts.
- **Cependant, il est important de noter que, tout d'abord, les comportements inclineront à changer (les publics jeunes sont plus préoccupés par le climat, les sondages liés au tourisme mettent en avant une progression constante de l'écologie dans les préoccupations) et que l'offre devra donc s'adapter, et ensuite et surtout que l'offre peut anticiper la demande voire même l'influencer, et le TSF a par essence un rôle particulier à jouer en ce sens de par sa mission sociale et sociétale.**

<sup>1</sup> Sondage IFOP-Bliendi pour l'ANETT et la Banque des Territoires, « Evolution des attentes des Français en matière de tourisme », avril 2023

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Crédoc, « Environnement: les jeunes ont de fortes inquiétudes mais leurs comportements restent consuméristes », 2019

# ... mais des réglementations contraignantes

Les réglementations viennent bousculer les modes de gestion et les prévisionnels d'investissements des opérateurs touristiques

Exemples

## Décret tertiaire

- Le décret tertiaire impose une réduction progressive de la consommation d'énergie finale dans les bâtiments à usage tertiaire, y compris la restauration et l'hôtellerie. Cela nécessite des investissements pour l'installation d'équipements performants et la rénovation thermique des bâtiments.

## Loi Egalim 2

- La loi Egalim 2 vise à protéger la rémunération des agriculteurs, et vient compléter la loi Egalim de 2018. En encadrant la vente de produits alimentaires de diverses manières et par des mécanismes de protection des agriculteurs lors des transactions, elle entraîne de nouvelles prises de décision pour les opérateurs touristiques.

## Loi AGEC

- La loi AGEC a été promulguée en 2020 pour lutter contre le gaspillage. Elle oblige à une meilleure information des consommateurs, à réduire le gaspillage plus efficacement (notamment via le renforcement de la sanction encourue en cas de destruction alimentaire consommable), et renforce les obligations en matière de gestion des déchets.

## Difficultés à assurer / financer

- La vulnérabilité de certains sites face au changement climatique (fortes chaleurs, risques d'événements climatiques, montée des eaux, etc.) devient un sujet clé aux conséquences concrètes dans le cadre du financement et de la contraction d'assurance pour des projets d'achat et de rénovation.

## Une réglementation source d'opportunités



- Accélération des rénovations des bâtiments
- Réduction des charges par les actions de sobriété énergétique et de l'amélioration des isolations



- Ancrage local des établissements par une stratégie d'achat des matières premières en circuit court



- Réduction des charges relatives au traitement des déchets
- Amélioration de la performance économique en favorisant l'utilisation totale des produits / biens.



- Amélioration de l'anticipation de l'évolution des bâtiments et des activités sur un territoire donné
- Incite à l'installation d'activités dans des zones peu fréquentées mais à fort potentiel

<sup>1</sup> Sondage IFOP-Bliendi pour l'ANETT et la Banque des Territoires, « Evolution des attentes des Français en matière de tourisme », avril 2023

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Crédoc, « Environnement: les jeunes ont de fortes inquiétudes mais leurs comportements restent consuméristes », 2019

# Le tourisme social peut jouer son rôle essentiel d'acteur local responsable écologiquement

## L'inscription dans le territoire, un réflexe naturel pour le TSF

Les organismes du TSF participent par essence au développement économique de territoires parfois délaissés par le tourisme classique. Selon l'UNAT, presque 60% des établissements sont situés dans des communes de 3000 habitants ou moins, créant dès lors de l'activité et des retombées économiques pour ces territoires.

Surtourisme

Tourisme pour tous

- Dans ce cadre, le **TSF apparaît comme une réponse potentielle à la dissonance apparente entre promotion du tourisme pour tous et lutte contre le surtourisme.**
- Par la présence de ses établissements dans des lieux moins touchés par le tourisme de masse, par ses liens particuliers avec les territoires d'accueil, et par son rôle social d'accueil de publics moins favorisés, il peut être pionnier de l'invention d'un modèle de tourisme **durable et social.**

### Le tourisme social auprès des populations locales

Les organismes du TSF s'inscrivent dans leurs **territoires** de plusieurs manières : mise à disposition de leurs équipements, concertations et événements, participation à la découverte du territoire et de son histoire, etc.

### La durabilité sociale

La **durabilité sociale** est le concept clé dont le TSF peut se faire le porte étendard. Ce concept, qui conjugue soutenabilité environnementale, respect des lieux et prise en compte des résidents, est revendiqué et porté notamment par l'Organisation Internationale du Tourisme Social.

## Exemples de leviers de verdissement qui peuvent inspirer l'offre du TSF<sup>1</sup>



**Réduction du gaspillage alimentaire et électrique** : Villages Clubs du Soleil est certifié ISO26000 par l'AFNOR depuis plusieurs années, ce qui a permis d'engager une nette diminution de la consommation énergétique de ses établissements.



**Implémentation de nouveaux concepts** : Le groupe Pierre et Vacances – Center Parcs a notamment inauguré en 2017 un « Village Nature Paris » à Marne-La-Vallée, à côté de Disneyland Paris (77).



**Mise en place d'activités de sensibilisation en accord avec les attentes des résidents** : Center Parcs a par exemple présenté en octobre 2022 de nouveaux ateliers pour son domaine Les Landes de Gascogne (fabrication de savon, d'un hôtel à insectes ou encore d'un nichoir à oiseaux et apiculture).



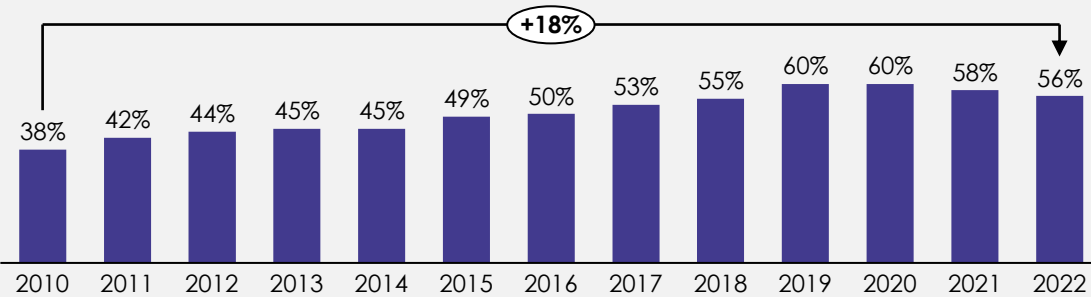
**Labellisation** : de nombreux groupes, issus du TSF ou non, sont engagés dans une démarche de labellisation. C'est le cas notamment avec le label Clef Verte qui attire de plus en plus d'établissements, de toutes natures.

<sup>1</sup> Xerfi et entretiens

# La transformation digitale est un impératif pour développer une expérience client unique

## Développer la vente web B2C : un enjeu vital dans un contexte de baisse des ventes B2B2C par le biais des prescripteurs historiques

- La baisse d'apport d'affaires par les prescripteurs historiques, et l'augmentation du chiffre d'affaires lié aux ventes directes aux clients (B2C) imposent une réflexion sur la performance de la visibilité et de la vente sur le web. Cette question est d'ailleurs au cœur de la mesure 18 du plan « Destination France » visant à accompagner les TPE/PME du tourisme dans leur transition numérique.



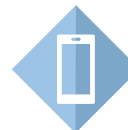
**Part des Français partis en vacances ayant réservé tout ou une partie de leur séjour en ligne entre 2010 et 2022**

- Les Français réservent de plus en plus leurs séjours sur internet. Et ils sont même 76%, en 2022, à avoir préparé leur séjour en ligne.
- Les organismes du TSF doivent donc en conséquence développer les bonnes stratégies de communication et de visibilité en ligne et faciliter les réservations et prises de renseignement sur leurs propres sites. Cela inclut bien sûr les réseaux sociaux et les OTA (Online Travel Agency).

## Innovation : monter en gamme en améliorant l'expérience client



**Services personnalisés** : l'utilisation et le traitement des données clients, potentiellement via intelligence artificielle, permet de personnaliser le service, de la prospection (portail de vente web individualisé) au moment du séjour (mini-bar prérempli, mise en avant des activités favorites, etc.)



**Concierge virtuel** : centralisation des services de concierges dans une application – réservation des activités, d'espaces sportifs, du restaurant, accès aux informations clés du site et des alentours, organisation de navettes ou de trajets, roomservice, etc.



**QR codes pour les achats supplémentaires** : devenus plus courants depuis la crise du COVID, les QR codes permettent de fluidifier la prise de commande et le règlement, permettant de se focaliser sur le service et le reste de l'expérience (présentation des plats, ...)



**Self check-in et self check-out** : les clients peuvent récupérer les clés de leurs chambres via des casiers ou des bornes et les redéposer de la même manière. Cela permet de se focaliser sur d'autres interactions et permet d'élargir la plage horaire de check-in et de check-out



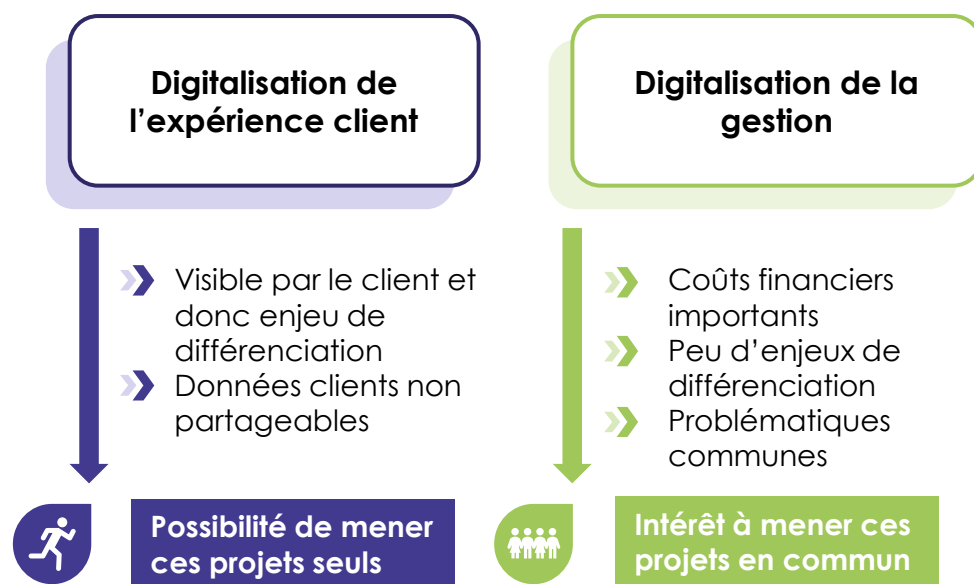
**Automatisations énergétiques** : le traitement des données de fréquentation des différents espaces en fonction des horaires et des jours permet d'optimiser l'utilisation du chauffage et de l'électricité amenant à des économies d'énergie

### Humain vs numérique, un faux paradoxe ?

Si l'implémentation d'outils technologiques dans le parcours clients comme le self-check in et les QR codes réduira la quantité d'interactions au cours des séjours, elle permettra d'en augmenter la qualité, de se concentrer sur les interactions ayant le plus de sens et de mieux les personnaliser.

# Il est intéressant pour les organismes de collaborer pour accélérer sur les outils de gestion car les problématiques sont communes

Si les stratégies numériques liées aux clients (portails de vente, CRM, etc.) peuvent être gérées indépendamment au regard de leur capacité à créer de la différenciation concurrentielle, il y a avantage à allier les forces sur la digitalisation de la gestion



## Les solutions SAAS : une solution pour le TSF?

- Dans le modèle **SAAS (Software As A Service)**, les utilisateurs paient généralement un abonnement périodique pour accéder au logiciel, plutôt que d'acheter des licences ou de développer leur propre système d'informations.
- Ce modèle offre plusieurs avantages : facilité de mise à jour, évolutivité, la flexibilité, réduction des coûts liés à l'infrastructure informatique...
- Ce modèle peut être implémenté pour tous les outils de gestion du TSF (CRM/Logiciel de Gestion de la Relation Client, solution RH, solution finance ...), pour un coût plus faible.
- Bien sûr, les avantages financiers du SAAS viennent au prix d'une possibilité minimale de personnalisation, d'où l'avantage de mitiger cet inconvénient par une approche commune de l'acquisition des logiciels.

- **La digitalisation de la gestion requiert des changements rapides et coûteux.** Les acteurs du TSF peuvent ainsi réfléchir à collaborer sur ces sujets, comme cela a été fait dans l'HPA et comme promu par « Destination France » au travers notamment de France Tourisme Observation.
- Leurs besoins sur ces sujets sont globalement similaires et faciliteraient la mise en commun de procédures d'achat et de développement.

# Conclusion



# Conclusion

- Le tourisme social va devoir intégrer dans son modèle à la fois des tendances globales impactant l'ensemble des entreprises du tourisme mais devra aussi faire face à des enjeux qui lui sont propres au regard de son identité, de sa culture et de son positionnement de marché historique.
- De belles opportunités de renforcement du tourisme social peuvent être saisies. Elles nécessitent des transformations importantes des acteurs et de réussir à embrasser les défis dans leur ensemble. Réussir cela serait l'occasion d'écrire une nouvelle phase de l'histoire du tourisme social



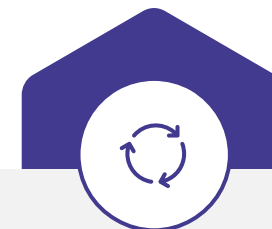
## Le Tourisme Social ne se différencie pas spécifiquement par son modèle associatif

- Cette différenciation réside bien plus dans sa **volonté de promouvoir les vacances pour tous et d'accueillir le plus grand nombre** tout en continuant à proposer des produits variés.
- Le Tourisme Social se démarque aussi dans sa capacité à **s'inscrire, historiquement et durablement, dans les territoires**; à les promouvoir et à permettre l'accès à des offres qui ne sont pas toujours sur les sites très prisés participant aux pics estivaux de tourisme très localisé.



## Le TSF fait face à de nombreux défis à la fois réglementaires, technologiques, de produits...

- Comme tout acteur du tourisme, le tourisme social va devoir appréhender toutes les transformations et défis de la période : **transition environnementale, prix de l'énergie, transformation digitale, modifications des aspirations des clients...**
- Les **besoins en investissements seront ainsi massifs** pour un secteur aux fonds propres faibles et aux modes de financements plus limités.



## Des évolutions fortes de marché devraient émerger pour favoriser ces transformations

- Les acteurs du tourisme social devraient connaître une **concentration de marché** permettant d'atteindre les tailles critiques essentielles à leur développement.
- Dans le même sens, la **collaboration entre opérateurs pourrait permettre d'adresser des défis communs** notamment sur les outils de gestion.
- La **diversification des types de structures juridiques** (SA, foncières...) pourrait aussi apparaître comme une réponse au défi du financement mais elle devra faire l'objet d'un **consensus avec les gouvernances**.

# Pour rédiger cette note, 23 entretiens ont été réalisés avec des acteurs et experts du secteur du tourisme



Les entretiens se sont déroulés du 29 septembre au 31 octobre 2023. Ils ont permis **d'explorer la perception** de différentes parties prenantes et observateurs du tourisme social **sur les tendances qui impacteront le secteur**.

Ces échanges inspirent certaines parties de cette note, mais aucune d'entre elles n'est le résultat direct d'un des entretiens.

Organisme	Interlocuteur(s)	Date
Ligue de l'enseignement	Franck Présumey	29/09/23
FNHPA	Nicolas Dayot	03/10/23
ISTO	Charles-Etienne Bélanger	04/10/23
VVF	Stéphane Le Bihan	05/10/23
Vacances et Familles	Mebarek Karar	05/10/23
Les PEP	Agnès Bathiany	06/10/23
FNTV	Ingrid Maréchal	09/10/23
CSE Michelin	Lilian Nobiliet	09/10/23
CNAM	Bertrand Réaud	10/10/23
ANCV	Nicolas Randy ; Alain Schmitt	10/10/23
MIJE	Rémy Vernay	11/10/23
DGE	Christophe Strobel ; Helene Leprovost ; Joris Dumazer	12/10/23

Organisme	Interlocuteur(s)	Date
CDC	Camille Rives ; Stéphane Mauduit	13/10/23
Belambra	Alexis Gardy	13/10/23
UCPA	Guillaume Légaut	13/10/23
UNAT	Cécile Cottereau	16/10/23
Université de Clermont-Ferrand	Ludovic Falaix	19/10/23
La Semeuse	Christophe Tassano	19/10/23
Floréal	Yves Godin	20/10/23
Secours Populaire	Corine Makowski	24/10/23
Miléade	Julien Faucher	24/10/23
VACAF	Anne Zenou ; Edith Voisin	25/10/23
Vacances Bleues	Jérôme Vayr	31/10/23

# Bibliographie

## Rapports d'organismes spécialisés autour du tourisme

ADN Tourisme, *Manifeste pour un tourisme responsable*, 2021  
 AGFG, *The Definitive Guide to Hospitality Technology*, 2022  
 ATD, *Guide méthodologique sur les indicateurs d'une destination durable*, 2020  
 Avise, *Dossier Tourisme Social et Solidaire*, 2021  
 CAT, *Pour un "New Deal" en faveur d'une croissance forte et durable de l'industrie touristique*, 2023  
 ISTO, *Activity Report*, 2023  
 ISTO, *Tourisme en actions – 20 exemples de politiques sociales et programmes à travers le monde*  
 Kaliop, *Livre Blanc - Tourisme & digital en France en 2023*, 2023  
 UNAT, *Chiffres clés du TSS? 2019 et 2023*  
 UNAT, *Etude des clientèles village vacances*, 2016  
 UNAT, *Note de conjoncture*, 2023  
 UNAT, *Note « Les inégalités face au départ en vacances »*, 2023  
 UNAT, *TSS et Développement Durable*, 2018  
 IFOP et UNAT, *Les Français en Vacances*, 2023  
 Welcome City Lab, *Les grandes tendances du tourisme d'aujourd'hui et de demain*, 2022  
 World Travel and Tourism Council, *Travel and Tourism Outlook 2022*

## Rapports d'organismes étatiques / affiliés à l'état

Atout France, *Les valeurs ajoutées du tourisme social et solidaire*, 2016  
 Atout France, *Premières tendances de fréquentation touristique*, 2023  
 CDC Biodiversité, *D'un tourisme de masse vers un tourisme durable : la biodiversité, opportunité de restructuration des filières*, 2021  
 Dares, *La situation du marché du travail au 2eme trimestre 2023*, 2023

## Rapports autres, sondages et statistiques

Booking.com et Statista, *Baromètre de l'hébergement en France*, 2023  
 Economist Intelligence Unit, *Tourism outlook 2023*, 2023  
 IFOP et Bilendi, *Evolution des attentes des Français en matière de tourisme*, 2023  
 IFOP et UNAT, *Les Français en Vacances*, 2019  
 McKinsey, *The Future of Tourism: Bridging the labor gap, enhancing customer experience*, 2023  
 Opinionway, *Baromètre des intentions de départ des Français pour l'été 2023*, 2023  
 Statista, *Coastal Tourism in France*, 2022  
 Statista, *Le tourisme en France*, 2023  
 Statista, *L'hébergement touristique marchand en France*, 2023  
 Statista : statistiques et graphiques, voir les notes de bas de page  
 XERFI, *Les résidences de tourisme et les villages de vacances*, 2023  
 XERFI, *L'industrie mondiale de l'hôtellerie*, 2021  
 XERFI, *The Global Tourism Industry*, 2022

## Articles de presse

La Tribune (Opinions), Jean Pochoy, *Le tourisme social, une mutation en profondeur pour des séjours de qualité*, 2022  
 Le Monde (Tribune), Nabila Lamharzi Mely, « Les jeunes saisonniers cherchent aujourd'hui des emplois qui correspondent à leurs valeurs », 2023  
 Le Monde, Marjorie Cessac, *Un été radieux pour le tourisme en France*, 2023  
 Les Echos, Yann Duvert, *Odalys va se lancer dans l'hôtellerie*, 2023  
 Radio France, « Droit aux vacances » : cinq infographies sur les Français qui ne partent pas en vacances, 2023

# HEXOPÉE

Créateurs de citoyenneté

Avec le soutien d'  AG2R LA MONDIALE