

LE TOURISME, « FILIÈRE D'AVENIR »

Développer l'emploi dans le tourisme



Par François NOGUE

Président du Conseil d'Administration de Pôle Emploi

Directeur Général Délégué Cohésion et Ressources Humaines de la SNCF

LE TOURISME, « FILIÈRE D'AVENIR »

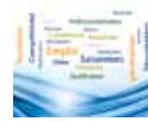
Développer l'emploi dans le tourisme

Rapport à
Madame la Ministre du Commerce,
de l'Artisanat et du Tourisme

et à
Monsieur le Ministre du Travail, de l'Emploi,
de la Formation professionnelle
et du Dialogue social

Par François NOGUE
*Président du Conseil d'Administration de Pôle Emploi
Directeur général Délégué Cohésion et Ressources Humaines de la SNCF*

Session 2013



Remerciements

Mme Sylvia PINEL, Ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme, et M. Michel SAPIN, Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, ont souhaité que le secteur du tourisme prenne toute sa place dans la mobilisation nationale pour l'emploi.

Tel est l'objet de la lettre de mission jointe, qui fait suite à une première initiative du Conseil National du Tourisme (CNT) : améliorer l'attractivité des métiers du secteur, optimiser les leviers de la formation professionnelle, fluidifier le fonctionnement du marché de l'emploi, sécuriser les parcours professionnels... et, plus généralement, éclairer les conditions d'un développement de l'emploi dans le secteur.

L'élaboration du présent rapport requérait le concours de personnalités et de professionnels aux parcours et aux compétences reconnus. Il m'a été particulièrement agréable de pouvoir compter sur l'implication de Mme Pascale GOT, Députée de la Gironde, et présidente du groupe « Tourisme » à l'Assemblée Nationale. Ses qualités de parlementaire et d' élu local et l'acuité de son approche ont été d'un poids déterminant.

La liste des acteurs économiques et sociaux du tourisme auditionnés figure en annexe. Leurs analyses et leurs propositions ont pris un relief particulier grâce à l'expertise et à la disponibilité des membres du comité de pilotage constitué en vue de ce rapport, et notamment de MM. Michel GEISER, directeur général du FAFIH, Michel BOISSONNAT, responsable de l'Observatoire du FAFIH, Mme Annie GAUVIN, directrice des affaires et des relations internationales de Pôle Emploi, M. Christian GILQUIN, chef d'entreprise, directeur de la société PERIPL (Pôle d'Echange, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité et la saisonnalité), M. Michel MESSAGER, président délégué de la section économie du tourisme du CNT, Mme Jacqueline ROUX, présidente honoraire de la Fédération internationale des Logis de France, et M. Gérard RUIZ, inspecteur général honoraire du développement durable, président du partenariat mondial pour le tourisme durable.

Le Comité de Pilotage a bénéficié du concours actif de M. Jean-Baptiste ROTSEN, contrôleur général économique et financier, représentant le ministère de l'économie et des finances, et de l'appui pour la coordination générale des travaux et auditions de M. Jean-Louis BALANDRAUD, secrétaire général du CNT, de Mme Jocelyne KAMARA, chargée de mission et Baptiste NAPPEZ, chargé d'étude stagiaire.

Mes remerciements vont également aux membres des cabinets de M. Michel SAPIN et de Mme Sylvia PINEL et aux directeurs et chefs de services de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services et de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle. Leur concours, leur disponibilité et celle de leurs collaborateurs ont été particulièrement précieux.

François NOGUÉ



SOMMAIRE

Lettre de mission de Mme la Ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme, de M. le Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, de M. le Ministre délégué à la Formation Professionnelle et à l'apprentissage 9

Introduction 13

1. L'emploi dans le tourisme : les constats 17

1.1. Le poids économique du secteur 19

1.2. La physionomie et l'organisation professionnelle du secteur 19

1.3. L'offre d'emploi dans le tourisme, l'hôtellerie et la restauration 20

1.4. Les métiers du tourisme 21

2. Le développement de l'offre touristique : moteur économique de l'emploi 23

2.1. Le tourisme, une activité hautement concurrentielle 25

2.2. Un secteur confronté à l'innovation permanente 25

2.3. La montée du « haut de gamme » et du confort 26

2.4. Mais des segments d'activité fragiles 26

2.5. Développer l'ingénierie et l'innovation touristique 27

2.6. Mieux appréhender les données statistiques sur les évolutions de l'emploi dans le tourisme 28

3. Valoriser et promouvoir les métiers du tourisme. Comment donner envie ? 31

3.1. L'attrait du tourisme : un malentendu à dissiper 33

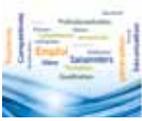
3.2. Valoriser et mieux connaître les métiers, leur évolution et les besoins en compétences 34

3.3. Améliorer les conditions d'emploi et de travail du secteur 35

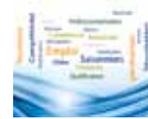
3.3.1 Professionnaliser le niveau des conditions de travail 36

3.3.2 Garantir pour les travailleurs saisonniers des conditions satisfaisantes d'accueil et d'environnement professionnel 36

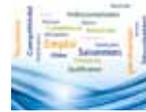
3.3.3 Améliorer la situation contractuelle des saisonniers dans le cadre des conventions collectives 37



4. La formation, levier central du développement durable de l'emploi	39
4.1. Développer l'alternance et la transmission de compétences	42
• Développer l'alternance sous toutes ses formes	42
• Généraliser le tutorat et culture du transfert de l'expérience	42
• Encourager les formations « bi-qualifiantes »	43
4.2. Adapter le contenu et les méthodes de formation aux besoins et aux caractéristiques du secteur	43
• Professionnaliser le contenu des formations diplômantes	43
• Introduire et développer la formation professionnelle dans l'emploi saisonnier	44
• Adapter les outils de la formation professionnelle aux besoins et caractéristiques du secteur	44
• Développer l'apprentissage des langues étrangères	44
4.3. Renforcer la liaison formation-emploi : la formation comme accélérateur d'accès au marché du travail	45
• Rendre plus transparente et accessible l'offre de formation	45
• Mobiliser la formation au service de l'accès à l'emploi	45
5. Intensifier le potentiel emploi du secteur et dé-précariser le travail saisonnier ...	47
5.1. L'insertion professionnelle des jeunes sans qualification ou à faible qualification	50
• Les « emplois d'avenir »	50
• Le « contrat de génération »	50
• L'appui des services d'orientation de l'Education Nationale	51
5.2. L'aide aux PME et TPE dans leur accès au marché de l'emploi	51
• Le développement par Pôle Emploi d'un service dédié aux TPE	51
• L'information des PME et TPE sur les dispositifs législatifs, règlementaires, ou conventionnels d'aide à l'emploi et à la formation professionnelle	51
5.3. La consolidation et la « dé-précarisation » de l'emploi saisonnier	52
• L'accueil et l'insertion territoriale des saisonniers	52
• L'élargissement des périodes d'emploi des saisonniers	53
– Le « titre emplois services entreprises » (TESE)	53
– Les groupements d'employeurs	53
– Le Contrat de Travail Intermittent	53
6. Mobiliser la profession au service de l'emploi	55
6.1. La mise en place d'un « Contrat de Filière » pour le Tourisme	57
6.2. Une démarche inter-professionnelle de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences	58
6.3. Un « Groupement d'Intérêt Economique » pour soutenir et impulser les initiatives institutionnelles du secteur	58



7. Pour un plan de mobilisation national en faveur de l'emploi dans le tourisme	61
7.1. Accélérer la montée en compétences de l'industrie touristique	63
7.2. Satisfaire les demandes d'emplois non pourvus du secteur	64
7.3. Soutenir et faciliter l'accès par les PME et TPE au marché de l'emploi	66
7.4. Consolider et dé-précariser l'emploi saisonnier	67
7.5. Reconnaître à la filière touristique sa place stratégique dans l'emploi et l'économie nationale	67
ANNEXES	69
Tableau récapitulatif des 21 leviers d'action	70
Les emplois non pourvus dans le secteur du tourisme	72
Liste des membres du comité de pilotage	74
Liste des organismes et personnes auditionnés	75



MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE
L'EMPLOI, DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET DU
DIALOGUE SOCIAL

MINISTÈRE DE L'ARTISANAT,
DU COMMERCE ET DU
TOURISME,

MINISTÈRE DÉLÉGUÉ A LA
FORMATION
PROFESSIONNELLE ET A
L'APPRENTISSAGE

Paris, le **26 FEV. 2013**

Monsieur le Président,

Le gouvernement a fait de l'emploi l'une de ses toutes premières priorités pour les cinq années qui viennent. L'importance de cet enjeu implique que l'ensemble des acteurs du monde économique se mobilisent, afin que dans chaque secteur d'activité, tous les leviers possibles du développement de l'emploi puissent être mis en œuvre.

Nous attachons, dans ce contexte, une importance toute particulière au rôle que peut et doit jouer le secteur économique du tourisme dans cette mobilisation nationale pour l'emploi. Avec plus de 7% du PIB et plus de 2 millions d'emplois, ce secteur d'activité est en effet l'un des contributeurs majeurs de l'économie française. Avec pour particularités d'irriguer l'ensemble du territoire national, de résister mieux que d'autres aux impacts de la conjoncture économique, et d'ouvrir l'accès au marché du travail à tous les niveaux de qualification, le secteur du tourisme doit s'affirmer comme un maillon fort du combat pour l'emploi.

Cependant comme l'ont montré des études récentes du Conseil National du Tourisme, de nombreux facteurs contribuent à détériorer le potentiel économique de ce secteur d'activité soumis à une concurrence croissante des autres destinations. L'amélioration de l'accueil, la politique de promotion de la « destination France », la coordination dans l'action des différents acteurs publics et privés, l'optimisation des nouvelles technologies de l'information, sont autant d'axes de progrès mis en avant par les diagnostics récents de la relative atonie que subit le secteur.

Monsieur François NOGUÉ
Président du Conseil d'administration
Pôle emploi
1, avenue du Dr Gley
75987 PARIS CEDEX 20

101, rue de Grenelle – 75700 Paris
139, rue de Bercy – 75012 Paris



Tenant compte de votre position particulière comme Président du Conseil d'Administration de Pôle d'Emploi et de votre expérience de directeur des ressources humaines de la SNCF, nous avons souhaité vous confier une réflexion sur les moyens d'optimiser le potentiel emploi de la filière touristique française.

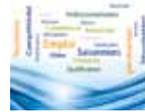
Votre mission visera notamment à éclairer les conditions du développement de l'emploi dans ce secteur et à proposer les orientations d'une nouvelle politique de l'emploi pour ce secteur.

Vous vous attacherez tout particulièrement à préciser :

- les moyens d'améliorer l'attractivité des métiers du secteur, et d'y réduire les difficultés de recrutement ;
- les orientations souhaitables en matière de formation professionnelle, afin d'assurer l'adaptation nécessaire et territorialisée des compétences aux exigences de professionnalisme accrues dans la filière, et aux besoins réels des entreprises, une attention particulière pourra être accordée à la mobilisation effective par les salariés du secteur de leurs droits à formation et aux moyens à mobiliser pour améliorer cet accès aux droits, y compris pour les saisonniers ;
- les adaptations possibles du cadre réglementaire, social et fiscal, du secteur, propres à encourager le développement et l'attractivité de l'emploi ;
- quels pourraient être, en matière d'enrichissement de l'offre, de promotion de la « destination France », et de politiques publiques, les priorités nationales à retenir compte-tenu de leurs impacts attendus en termes d'emploi.

Dans le cadre de votre mission, vous traiterez spécifiquement des problèmes de l'emploi des saisonniers, s'agissant en particulier de l'activité hivernale comme estivale, notamment dans le but d'améliorer la sécurisation des parcours professionnels.

Vous appuierez vos travaux sur l'audition des entreprises et professionnels du secteur, largement représentés au sein du Conseil National du Tourisme, des représentants des collectivités territoriales et des élus locaux et régionaux, ainsi que sur les compétences des principales administrations et organismes nationaux concernés (INSEE, Pôle Emploi, Ministères concernés...).



3

Les services du Ministère du Travail, notamment la Direction générale du Travail, ainsi que ceux du Ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme, vous apporteront leur concours dans la conduite de cette mission et l'élaboration de conclusions que vous voudrez bien nous présenter avant le 30 juin 2013

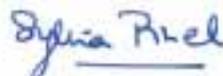
Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos salutations les plus distinguées.

Le Ministre du travail, de
l'emploi, de la formation
professionnelle et du
dialogue social,



Michel SAPIN

La Ministre de l'artisanat, du
commerce et du tourisme,

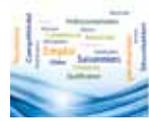


Sylvia PINEL

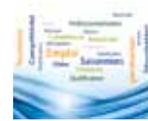
Le Ministre délégué à la
formation professionnelle et
à l'apprentissage,



Thierry REPENTIN



Introduction



Le secteur du Tourisme est aux avant-postes de la lutte pour l'emploi.

Certes, il l'est tout d'abord par son poids économique et social : près de 2 millions d'emplois directs et indirects, plus de 7 % du PIB français, une contribution remarquable à notre balance des paiements. Il l'est cependant encore davantage par certaines caractéristiques structurelles qui en font un terrain d'action privilégié pour les politiques de l'emploi. D'abord, son ancrage territorial évident : les activités touristiques irriguent une large partie des régions françaises, et sont l'une des rares activités à permettre le maintien de l'emploi sur les territoires, et à compenser au moins partiellement, les tendances lourdes de concentration-désertification de l'emploi. Ensuite, parce que les métiers du tourisme peuvent jouer un rôle privilégié dans l'insertion professionnelle des jeunes et des demandeurs d'emploi faiblement qualifiés. L'acquisition des compétences, le développement professionnel y passent encore largement par la transmission de savoir-faire et l'expérience plus que par les diplômes. L'ascenseur social y fonctionne encore.

Pourtant, le secteur du Tourisme doit faire face à de nombreux défis, qui sont autant d'obstacles à son potentiel d'intégration et d'emploi. Il se repose encore trop sur son acquis et sur l'attrait touristique de la destination France. Or, toutes les études le montrent, cette destination est soumise de plus en plus à la concurrence. En quelques années, la France a été reléguée au 7^{ème} rang en termes de « compétitivité touristique », derrière la Suisse ou l'Allemagne, qui pourtant n'ont pas plus d'atouts que nous. Le tourisme est devenue une activité hautement concurrentielle où les parts de marché se disputent de plus en plus âprement à l'échelle de l'Europe d'abord, mondiale ensuite.

Le secteur du tourisme doit relever d'autres défis : le manque d'attractivité de ses métiers

dont les causes sont multiples : conditions de travail contraignantes, saisonnalité des emplois, faible niveau de qualification requis, et sentiment de ne pas pouvoir s'intégrer ou faire carrière dans ces métiers. Curieusement et dans le même temps, tous les professionnels se plaignent du manque de compétences professionnelles, et de l'inadéquation sur le marché du travail entre leurs besoins et les qualifications ou l'expérience des demandeurs d'emplois.

Enfin, les politiques de l'emploi dans le tourisme devront tenir compte d'une caractéristique lourde de ce secteur, souvent identique à celles d'autres grands secteurs comme l'artisanat ou l'agriculture, la grande fragmentation du marché du travail. Du côté des employeurs d'abord, avec un poids prépondérant des TPE parmi les 237000 entreprises touristiques. Ensuite, du côté du salariat, marqué par le poids des 700 000 postes saisonniers du secteur, dont 400 000 dans l'hôtellerie et la restauration.

Au fil des auditions, il est apparu évident que la mobilisation pour l'emploi dans le tourisme passait davantage par la mise en perspective et « l'orchestration » rigoureuse de nombreux dispositifs existants, mais souvent peu connus, ou en cours de déploiement, que par l'invention de nouvelles mesures législatives. Le paysage des dispositifs législatifs, réglementaires ou conventionnels apparaît déjà extrêmement riche, et les nombreuses initiatives prises par les professionnels eux-mêmes montrent souvent les voies de progrès à suivre, s'appuyant sur des textes en vigueur ou sur des pratiques conventionnelles plus souples d'accès.

Les recommandations du présent rapport visent donc pour l'essentiel à répondre à deux questions principales :

- comment ordonner au mieux les politiques publiques ou conventionnelles pour accroître leur efficacité en termes d'emploi ?



- comment ajuster, améliorer et promouvoir un certain nombre de dispositifs existants pour intensifier leur impact et leur efficacité.

Pour nourrir une démarche active de mobilisation pour l'emploi, le présent rapport a identifié 21 leviers d'action, ordonnées autour de 5 priorités d'action :

- le développement de l'offre touristique, véritable moteur durable de l'emploi, qui repose sur le développement de l'ingénierie touristique et la valorisation de nos destinations,

- la valorisation des métiers du tourisme, à travers un effort de revalorisation d'image que seuls peuvent porter les professionnels eux-mêmes, notamment sur la professionnalisation des métiers et leurs conditions de travail,

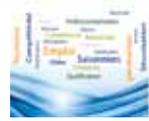
- la mobilisation des leviers de la formation professionnelle, comme accélérateur d'accès aux emplois touristiques,

- l'intensification du potentiel emploi du

secteur, un meilleur fonctionnement du marché du travail intégrant notamment le poids des TPE, et la dé-précarisation du travail saisonnier,

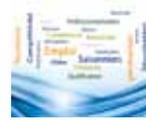
- la fédération ou du moins une plus grande coopération entre les différentes filières professionnelles du tourisme, autant pour accroître leur capacité d'action et d'influence économique, que pour favoriser l'emploi et la mobilité des salariés entre ces différentes professions. L'éligibilité du secteur à un « contrat de filière » serait sans doute un puissant stimulus dans ce sens.

L'ensemble de ces recommandations mettent en lumière la nécessité d'initiatives et d'actions conjointes entre les pouvoirs publics et la profession elle-même. La mise en cohérence des démarches autour d'une vision commune des leviers à actionner et des cibles à privilégier sera une condition essentielle de réussite de la mobilisation pour l'emploi à laquelle nous appelons le gouvernement.



1

L'EMPLOI DANS LE TOURISME : LES CONSTATS



1.1. Le poids économique du secteur

Le poids économique du secteur du tourisme est considérable. Il peut se résumer en quelques chiffres clefs (chiffres DGCIS, Edition 2012) :

- la consommation touristique intérieure est évaluée à 137,6 Md€ en 2010 (dont 43,3 Md€ pour les visiteurs étrangers) et représente 7,12 % du PIB français.

- le secteur du tourisme génère un solde positif de la balance des paiements de plus de 7 Md€ en 2011, mais évalué à 11,3 Md€ en 2012 (données DGCIS, Juillet 2013),

- Sur les 237 000 entreprises que compte le secteur, 195 000 concernent la restauration et les débits de boissons, et 36 000 l'hôtellerie.

Tant au niveau national que dans les territoires, les pouvoirs publics français prennent la mesure du rôle de levier majeur que peut jouer le tourisme dans l'économie du pays, de sa capacité d'entraînement sur différents secteurs d'activités, de son intérêt du point de vue de l'aménagement du territoire, de son poids dans les équilibres de la balance des paiements du pays. Tous biens et services confondus, la consommation touristique intérieure (CTI) représente près de 10 % de la consommation finale effective des ménages !

1.2. La physionomie et l'organisation professionnelle du secteur*

Le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs regroupe diverses « branches » d'activité qui concourent à la satisfaction des clients en déplacement hors

de leur domicile, en déplacement touristique ou d'affaires. L'éventail des services va de la restauration traditionnelle aux bowlings, en passant par le tourisme social ou les remontées mécaniques.

■ L'éclatement professionnel du secteur :

- Cette diversité est à l'image de la variété des services attendus par nos concitoyens, mais le secteur est également caractérisé, et ceci est plus surprenant, par un fort éclatement de son organisation professionnelle. On dénombre plus d'une quinzaine de branches professionnelles, ayant chacune des relations paritaires et des accords collectifs spécifiques, des classifications différentes, et des systèmes de formation il est vrai regroupés autour des OPCA principaux que sont le FAFIH, Agefos-PME et Uniformation :

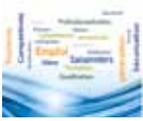
- La restauration traditionnelle,
- Les hôtels et hôtels-restaurants,
- Les cafétérias et autres libres-services en restauration commerciale,
- L'hôtellerie de plein air,
- Les traiteurs,
- La restauration collective,
- Les débits de boissons.

Auxquels s'ajoutent les activités de loisirs, comme :

- Le thermalisme,
- La navigation de plaisance,
- Les casinos,
- Les bowlings,
- Le tourisme social,
- Les agences de voyages,
- Les Tour opérateurs,
- Les Salons, Foires et Congrès,
- Les remontées mécaniques,
- Les espaces de loisirs, d'attractions et culturels,
- Etc.

■ Le poids des TPE : l'effectif moyen salarié par entreprise est de 4,2 salariés en moyenne par entreprise dans l'hôtellerie, de 2,3 dans la restauration, 5,6 dans les agences de

(*) Cf. notamment « Portrait sectoriel » publié par le FAFIH, Observatoire de l'hôtellerie et de la restauration. 2011.



voyages, voyagistes, services de réservation, soit 3,8 au total sur l'ensemble du secteur. En restauration commerciale et en hôtellerie, 40% des établissements ne disposent pas de salariés (exploitations familiales souvent tenues par des couples). 80 000 établissements fonctionnent sans salariés, et les établissements de moins de 10 salariés constituent 9 établissements sur 10.

■ Une couverture territoriale exceptionnelle : avec un maillage très dense pour la restauration, et beaucoup plus important dans l'hôtellerie que chez nos voisins européens, la fine répartition des établissements sur l'ensemble du territoire est une des forces du secteur. Cette couverture territoriale est un facteur potentiel de développement touristique (tourisme vert, balnéaire, de montagne...).

1.3. L'offre d'emploi dans le tourisme, l'hôtellerie et la restauration

L'ensemble des emplois directs dans le secteur de l'hébergement-restauration, légèrement plus réduit que l'ensemble « tourisme », était évalué dans l'édition 2012 du Mémento du Tourisme (Ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme), à 1 122 000, dont 857 700 emplois salariés. Le total des emplois directs et indirects générés par l'activité touristique, généralement admis, est de l'ordre de 2 millions d'emplois.

Les analyses sur l'emploi dans le secteur sont souvent malheureusement partielles, incomplètes ou parfois anciennes (comme les dernières études publiées par l'INSEE).

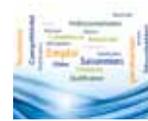
Quelques éléments méritent cependant d'être mis en exergue :

■ Tout d'abord, **une croissance de l'emploi, quasi continue** dans ce secteur depuis cinquante ans ! De 2000 à 2010, l'emploi salarié

s'est accru de 15 %, principalement dans la restauration traditionnelle (+38 %). En revanche, l'hôtellerie a marqué le pas au cours de cette décennie (+2 %) et les débits de boissons ont perdu une part conséquente de leurs effectifs salariés (-17 %). La restauration traditionnelle reste plus que jamais le moteur principal de l'emploi salarié, à l'exception des années 2008 et 2009 marquées par une stagnation.

■ Deuxième caractéristique, **la prépondérance de certaines branches** comme la restauration traditionnelle (50 % des salariés), l'hôtellerie (25 % des salariés), la restauration collective (13 %), **ou de certaines régions** : 50 % des salariés du secteur sont employés dans les 3 régions d'Ile-de-France (30 % des salariés), de Rhône-Alpes (10 %) et PACA (10 %). Le territoire métropolitain peut être divisé en 4 types d'espaces : le « littoral », la « montagne », le « rural », et « l'urbain ». C'est dans l'urbain qu'on trouve le plus d'emplois touristiques (49 % de l'emploi total), l'espace littoral venant en 2^{ème} position (22,5 % de l'emploi), puis l'espace rural et enfin la montagne. L'emploi saisonnier est beaucoup plus développé dans les zones « littoral » et « montagne » que dans « l'urbain ».

■ Troisième caractéristique : **l'emploi saisonnier**. Malgré les difficultés de recensement de ces emplois (le statut d'emploi saisonnier n'existant pas à proprement parler, dans les déclarations employeurs), le nombre de postes saisonniers est généralement évalué à 700 000, dont 300 000 pour la saison d'été, et 100 000 pour la saison d'hiver dans le secteur de l'hôtellerie-restauration (source DADS, Etude Fafih-Observatoire des métiers ; traitement Céreq). Le poids de l'emploi saisonnier est très variable d'une région à l'autre (7 % dans les DOM, mais 32 % dans le Languedoc-Roussillon). Sur l'ensemble du territoire national, et pour les deux saisons, il correspond en moyenne au quart des emplois rémunérés.



■ Enfin, des perspectives d'évolution de l'emploi plutôt à la hausse : les projections faites par la DARES font apparaître une faible progression de 2005 à 2015 (+0,7 %) due à la faible croissance de la population active, mais différenciée selon les métiers. Alors que les emplois de production culinaire continuent à progresser rapidement (+15 %), ainsi que – dans une moindre mesure – les emplois d'employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie, le nombre d'exploitants d'hôtels, cafés et restaurants devrait baisser dans la période.

Le poids des métiers de « qualifications de base », ouverts à des débutants, reste toutefois majeur dans l'ensemble du secteur, où les activités Hôtellerie et Restauration restent prédominantes.

L'emploi saisonnier est aussi une réalité profondément structurante de ce secteur d'activité, et doit être prise en compte dans toute réflexion sur le développement de l'emploi.

1.4. Les métiers du tourisme

Les métiers du tourisme peuvent être répartis en 8 grandes familles :

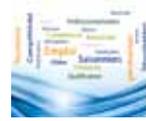
- les métiers de la restauration (cuisine et service en salle),
- les métiers de l'hôtellerie et de l'hébergement,
- les métiers du management,
- les métiers liés aux loisirs et à l'animation,
- les métiers de l'accueil,
- les métiers liés à l'organisation des voyages,
- les métiers liés à la promotion et au développement des territoires (offices du tourisme...).
- Les métiers impactés par le tourisme : location de voitures, parkings, activités culturelles, shopping...

Le tourisme recouvre donc une grande variété de métiers, qui offrent des perspectives d'accueil et d'intégration professionnelle à tous les niveaux de qualifications : CAP, baccalauréats professionnels ou brevets professionnels, et CQP pour la majorité des métiers de l'hôtellerie ou de la restauration, diplômes d'enseignement supérieur pour les fonctions de management hôtelier et d'ingénierie touristique.



2

LE DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE TOURISTIQUE : MOTEUR ÉCONOMIQUE DE L'EMPLOI



Le potentiel emploi de la filière touristique est avant tout dépendant de sa dynamique économique, de sa capacité à mobiliser, dans un contexte national et international de plus en plus concurrentiel, toutes ses capacités de développement et de croissance. La filière ne saurait se contenter de vivre sur les acquis et les atouts traditionnels de la « marque France ». La captation des flux touristiques va de plus en plus dépendre de la capacité des acteurs économiques à adapter et à moderniser leur offre, à identifier et à corriger leurs fragilités, et à faire preuve d'innovation en matière d'ingénierie touristique.

Au même titre que les grandes filières industrielles, la filière touristique doit faire l'objet d'une attention soutenue de la part des pouvoirs publics. Non seulement parce qu'elle est un contributeur essentiel à l'emploi et à l'activité du pays, mais aussi parce qu'elle est confrontée, comme l'industrie, à des enjeux comparables d'adaptation.

2.1. Le tourisme, une activité hautement concurrentielle

Le secteur du tourisme, tout autant que ceux de l'industrie ou de l'agroalimentaire, évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel :

- **Au niveau international**, et malgré la crise économique, le secteur du tourisme reste particulièrement dynamique avec une croissance mondiale de plus de 4 % (entre 2011 et 2012) des déplacements internationaux de touristes. Premier pays d'accueil, avec 83 millions de visiteurs annuels, la France cependant n'a vu croître que de 0,5 %, sur la même période, le volume d'arrivées de touristes étrangers. Les bilans annuels du tourisme publiés par la DGCIIS soulignent la forte volatilité des flux de touristes étrangers d'une année sur l'autre, suivant leur origine. Dans un contexte de mutation rapide, avec

l'arrivée de nouvelles clientèles et une offre touristique internationale élargie, ce sont les clientèles d'Europe et d'Asie qui assurent, en 2012, la croissance des arrivées de touristes étrangers en France, alors que les clientèles d'Amérique et d'Afrique sont en repli.

D'autres destinations apparaissent tous les ans qui viennent drainer les flux touristiques, et entrent en compétition avec la destination France.

Selon le dernier rapport du Forum Economique Mondial, la France a reculé de la 3ème à la 7ème place en termes de compétitivité dans le tourisme, devancée une fois encore par l'Allemagne et la Suisse. Sur la « priorité donnée au secteur du tourisme » par les pouvoirs publics, la France n'arrive qu'au 74ème rang !

- **Au niveau national**, la concurrence se joue entre départements et régions. La progression des voyages est très inégale, d'un an sur l'autre, selon les régions. En 2012, les plus fortes contributions à la hausse sont le fait des Pays de Loire, de l'Auvergne et de PACA, avec des hausses de respectivement 3,3 %, 7,1 % et 1,9 %. Inversement, les régions les plus contributrices à la baisse sont l'Aquitaine (-4,1 %) et le Limousin (-14,5 %). Rhône-Alpes demeure la région touristique préférée des Français (20,3 millions de voyages) devant PACA (13,9 millions).

2.2. Un secteur confronté à l'innovation permanente

■ L'évolution des technologies, au premier rang desquelles, Internet, impose aux professionnels du tourisme d'adapter en profondeur leurs méthodes commerciales et de gestion. Le recours à Internet pour réserver une ou plusieurs composantes du voyage (hébergement, transport...) continue de s'amplifier. Ainsi en 2012, les Français sont passés



par internet pour 66% des voyages réservés. Ce taux est encore plus important pour les voyages à l'étranger. Le poids croissant des centrales de réservation dans la distribution, les marges souvent élevées qu'elles se réservent, constituent un défi sérieux pour les professionnels indépendants. Certains s'organisent en développant leur propre réseau de promotion et de distribution comme les professionnels Nantais, avec Fairbooking.fr, un portail internet incitant les consommateurs à réserver leur hôtel en direct.

■ Les nouvelles technologies facilitent l'introduction de méthodes de gestion plus fines : optimisation du chiffre d'affaires par la mise en place du yield management, segmentation de clientèles, offre dernière minute, réservations anticipée, cross-selling (vente d'un produit ou d'un service additionnel au moment de la réservation ou plus tard).

■ Le secteur doit aussi s'adapter à l'évolution des comportements des clients, des besoins et des formes de consommation (évolution de la pratique des sports d'hiver ou de plage...), à la recherche d'offres associées (sportives, culturelles..) à l'hébergement, mais aussi à la dé-corrélation croissante entre certains types de produits et leur clientèle traditionnelle.

2.3. La montée du « haut de gamme » et du confort

Depuis plusieurs années, les consommateurs privilégient de plus en plus le confort en matière d'hébergement et s'orientent vers les hôtels milieu ou haut de gamme (+27,3 % de fréquentation en 2011 dans les 4 et 5 étoiles ; +7,2 % pour les 3 étoiles). Dans les campings, l'attrait des emplacements équipés, et des campings 4 et 5 étoiles, se confirme au détriment des emplacements nus. Cette demande de qualité se traduit également par le développement des chaînes hôtelières,

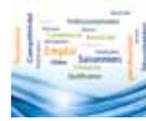
aux normes standardisées, et dont le taux d'occupation est supérieur à celui des hôtels indépendants (65,1 % contre 56,3 %). Elle s'exprime aussi par la mise en œuvre de démarches de labellisation telles que « Qualité tourisme » (1 000 campings et 3 000 hôtels) (Cf. Bilan du tourisme en 2012. DGCIS. Juillet 2013).

Cette tendance est encore accentuée pour les touristes étrangers dont les critères de satisfaction portent systématiquement sur la qualité de service, le niveau de confort, et de plus en plus sur les compétences linguistiques des personnels.

2.4. Mais des segments d'activités fragiles

En effet, derrière des chiffres plutôt flatteurs [nombre de visiteurs, d'emplois induits, chiffre d'affaires et solde positif pour la balance des paiements], l'économie touristique repose en réalité sur des modèles économiques divers, et parfois chahutés. Elle présente plusieurs zones de fragilité :

■ Tensions croissantes dans le secteur de l'hôtellerie, et *notamment de la petite hôtellerie*. L'enquête réalisée à ce sujet par le « comité pour la modernisation de l'hôtellerie française » est particulièrement éclairante. Dans la petite hôtellerie (-de 25 chambres) un établissement sur deux est dans une situation de forte précarité : taux d'occupation faibles (50 % de taux d'occupation annuel pour 40 % des hôtels), saisonnalité trop prononcée (et absence de clientèle d'affaires susceptible de lisser l'activité), prix des chambres trop faible, difficulté de gestion des personnels, faiblesse des outils informatiques, des moyens promotionnels, travaux de modernisation insuffisants voire inaccessibles, affres de la mise aux normes.



■ *Concentration des déplacements d'affaires dans les grands centres urbains et quelques spots touristiques, au détriment des zones rurales, de montagne, et de façon générale des zones diffuses.*

■ Disparition rapide d'entreprises dans certains secteurs, (*tourisme de montagne par exemple*) celles-ci étant confrontées à des nécessités d'investissements lourds et difficilement amortissables.

■ Tension entre la propriété des murs et l'activité d'exploitation, et disparition d'entreprises faute de repreneurs, chez les exploitants indépendants.

■ Apparition de nouveaux modèles venant fragiliser les modèles commerciaux classiques : en partie lié au développement d'Internet, *l'hébergement chez les particuliers* vient concurrencer de plus en plus l'hôtellerie traditionnelle, sans pour autant être soumis aux mêmes réglementations. Start up vieille de 5 ans à peine, **Airbnb** réalise chaque jour 140 000 hébergements en sous-location chez des particuliers, profitant d'un cadre juridique et fiscal encore relativement flou.

2.5. Développer l'innovation et « l'ingénierie » touristique

Le développement de l'économie du tourisme dépend de la capacité des acteurs à comprendre les évolutions du marché, les attentes des clients, à proposer les services qui vont attirer de nouveaux flux de clients.

Les destinations touristiques françaises doivent multiplier les efforts et les initiatives pour rester visibles dans un marché devenu supranational. À l'aide d'une implication croissante des collectivités territoriales, elles investissent de plus en plus dans la structuration de leurs destinations.

Nos territoires constituent un atout considérable. Mais encore faut-il savoir faire du territoire **une « destination »**, et d'une destination un **« produit touristique »**. Encore faut-il savoir passer de la simple promotion d'offres touristiques à l'ingénierie d'offres touristiques nouvelles. Savoir inventer, par exemple, autour de la ville de Nantes, « le voyage à Nantes ».

Le développement touristique passe par la mobilisation des acteurs de territoires, au premier rang desquels les intercommunalités, les départements et les régions. Il passe par la construction de véritables « stratégies de développement et d'invention touristique ». Il repose notamment :

■ Au niveau départemental, sur la capacité d'initiative des **« Agences de développement touristique »**, qui construisent les outils de promotion des atouts touristiques du territoire, accompagnent les acteurs privés ou publics, apportent du conseil et de l'expertise en matière d'ingénierie touristique,

■ Au niveau des régions, sur la mise en œuvre de **schémas directeurs de développement touristique**, construits autour de quelques axes clefs : l'analyse de l'état des lieux, des « forces et faiblesses » de son territoire ; l'amélioration de la performance des entreprises de tourisme ; la construction d'une « marque » de destination ; l'accessibilité du territoire ; le développement de nouvelles offres. Ces schémas impliquent une coopération étroite entre la Région, les départements, les villes et les CCI et doivent viser à :

- Améliorer la compétitivité des entreprises de tourisme : à travers par exemple, le développement des démarches qualité, la labellisation des entreprises, l'aide ciblée à la transmission ou à la mutation d'entreprises...
- Construire une marque de destination : à travers des études d'image et de notoriété auprès des marchés principaux, un plan



média adapté, la mise en place d'outils d'information et de réservation en ligne.

- Développer l'accessibilité des territoires en liaison avec tous les acteurs du transport et les interconnexions adaptées aux destinations.
- Développer de nouveaux produits et de nouvelles offres : tourisme de nature et de découverte, tourisme fluvial, tourisme historique et culturel, création d'événements artistiques ou culturels.

■ Au niveau national, sur **Atout France**, acteur majeur de l'ingénierie du tourisme français, qui œuvre autant sur le front international que national à la promotion du produit France. Au-delà de sa mission première, la promotion de la destination France à l'étranger, Atout France apporte, à travers de multiples initiatives, en étroite liaison avec le Ministère chargé du Tourisme, son expertise au développement de l'offre : label « Vignobles et découvertes », développement de la filière nautique (intégration des sports et loisirs nautiques dans l'offre touristique), forum de l'investissement touristique...

Les pouvoirs publics ont pris conscience de ces enjeux économiques. **La stratégie « Destination France 2010-2020 »** souligne la nécessité de consolider les destinations existantes, et d'en faire émerger de nouvelles. Les **contrats de destination** répondent à la nécessité de fédérer les acteurs d'un territoire pour déployer une stratégie de développement, autour d'un plan d'action partagé. Fédérer les acteurs, créer une communauté d'intérêts autour du développement d'une destination touristique, et mobiliser les énergies des différents acteurs liés au transport, à l'hébergement, aux loisirs, à l'information ou à l'accueil... la généralisation des contrats de destination, démarche foncièrement pragmatique, adaptée aux spécificités de chaque territoire, est en effet au cœur du « plan d'action pour l'industrie touristique » présen-

tée le 11 juillet 2012 au Conseil des Ministres par Mme Sylvia Pinel.

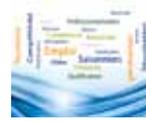
2.6. Mieux appréhender les données statistiques sur les évolutions de l'emploi dans le tourisme

Dans le domaine économique, l'INSEE assure un suivi régulier du parc des hébergements touristiques et réalise depuis de nombreuses années des enquêtes mensuelles sur l'offre et la fréquentation des hébergements collectifs touristiques. Ce suivi est réalisé au travers de 3 enquêtes : l'enquête de fréquentation dans l'hôtellerie, l'enquête de fréquentation dans l'hôtellerie de plein air, l'enquête de fréquentation dans les autres hébergements collectifs touristiques (résidences hotellières, villages de vacances, auberges de jeunesse...). Ces enquêtes sont complétées par des sondages spécifiques sur les arrivées et nuitées par nationalités, ainsi que sur les flux touristiques dans les DOM (Guadeloupe, Mayotte, La Réunion).

Il n'existe en revanche aucune enquête nationale détaillée sur la structure et l'évolution des emplois dans le secteur du tourisme.

Les données disponibles sont de plusieurs sortes et avec des méthodologies d'observation différentes :

- des données officielles provenant de la DARES (Direction de l'Animation, de la Recherche des Etudes et de la Statistique), de Pôle Emploi ou de l'ACOSS, portant sur les aspects quantitatifs, structurels ou conjoncturels des emplois touristiques,
- des données sectorielles éditées par les divers organismes professionnels et syndicaux du secteur touristique. Ces données servent principalement à évaluer les actions sectorielles propres à ces organismes ; elles ne couvrent pas nécessairement des champs



identiques et sont difficilement agréables voire comparables entre elles.

La diversité des emplois, salariés et non salariés, des périodes d'activité, permanentes et saisonnières, la variété des métiers dans les branches touristiques ou annexes, les niveaux de compétence et les formations requises selon les branches et les emplois, ne permettent pas d'avoir une vision exhaustive au niveau national de la structure des emplois, ni une perception locale de la nature de ces emplois autrement que par des monographies ou études ponctuelles menées sur un territoire limité.

Deux mesures permettraient d'améliorer sensiblement la connaissance du marché de l'emploi dans les professions touristiques :

■ **L'édition d'un « mémento annuel des emplois touristiques »**. Les informations actuellement recueillies à partir des Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS) par les trois organismes publics en matière d'emplois touristiques : INSEE, DARES, Pôle Emploi, devraient être publiées selon la méthode de détermination de l'emploi lié au tourisme en cours de constitution.

- Cette méthode, d'estimation et non d'observation des emplois, qui concerne les seuls emplois salariés *devrait être étendue aux emplois non salariés, et devrait identifier les emplois saisonniers.*

- Elle devrait faire l'objet *d'une agrégation des résultats par activité ainsi que par zone géographique* ou administrative.

- Les résultats pourraient être *publiés annuellement (sous la responsabilité de la DGCI (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services) et de la DARES) sous la forme d'un mémento similaire à celui publié pour les comptes du tourisme. Ils constitueraient la base de données de référence tant nationale que territoriale de la structure des emplois liés au tourisme.*

■ **Une enquête nationale d'ensemble des emplois** permettant de fournir un panorama à moyen terme le plus complet possible de la structure des emplois dans les branches caractéristiques du tourisme, mais aussi dans les branches annexes, à l'image de ce qui a été fait pour évaluer la valeur ajoutée du tourisme dans les comptes nationaux. Cette enquête serait mise en place *selon une fréquence périodique de trois à cinq ans* et serait réalisée sur le principe des données et études statistiques actuelles : enquête sur les dépenses des touristes et enquête EVE auprès des visiteurs étrangers.

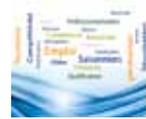
Le CNIS (Conseil National de l'Information Statistique) devrait être saisi rapidement de cette proposition pour que cette enquête figure dans les orientations prioritaires de l'INSEE en raison de l'importance de l'activité touristique dans l'activité nationale.

Par ailleurs, dans le souci de mieux connaître la situation conjoncturelle des emplois touristiques, il pourrait être demandé à **Pôle Emploi d'affiner l'enquête BMO** réalisée périodiquement, pour produire **un examen spécifique annuel** du secteur du tourisme.



3

VALORISER ET PROMOUVOIR LES MÉTIERS DU TOURISME. COMMENT DONNER ENVIE ?



Avec entre 60 000 à 70 000 postes permanents à pourvoir chaque année et 400 000 postes saisonniers pour la seule hôtellerie restauration (300 000 en été et 100 000 en hiver), le tourisme offre un gisement d'emplois important dans ses différents métiers. L'enquête BMO/CREDOC 2013 de la DARES et de Pôle Emploi montre clairement où se trouvent les besoins les plus importants : personnels de salle, femmes de chambre, réceptionnistes...

3.1. L'attrait du tourisme, un malentendu à dissiper

Certes, les métiers du tourisme sont spontanément jugés attirants ! L'enquête OpinionWay réalisée en mars 2013, à la demande de la Ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme le montre bien. Ils jouissent d'une très bonne image auprès de 83 % des jeunes Français autant que des parents d'enfants scolarisés. Cet attrait est lié aux représentations mentales, spontanément associées au tourisme : voyages, vacances, hôtels, guides... autant d'associations propres aux « consommateurs » de tourisme. Ce n'est pas un hasard si les métiers qui ont la meilleure image sont ceux liés à l'organisation des voyages, la promotion des territoires, ou l'animation.

Pourtant, cette attirance recouvre un « malentendu » : l'empathie pour les métiers du tourisme n'est pas liée à la réalité des emplois offerts par le secteur (qui sont pour une écrasante majorité des emplois de production culinaire, et de service ou d'accueil), mais au plaisir de la *consommation* touristique. Invités à considérer cette réalité, les jeunes interrogés se révèlent vite plus réservés sur leur envie de rejoindre le secteur :

- près de la moitié des jeunes interrogés considèrent que les conditions de travail y sont difficiles, et doutent des possibilités d'évolution de carrières offertes par le sec-

teur : les métiers apparaissent adaptés pour une première expérience professionnelle, mais pas forcément pour y faire carrière,

- d'autres facteurs viennent assombrir l'attractivité du secteur : des rémunérations jugées insuffisantes, la nécessité de faire des sacrifices familiaux ou personnels (mobilité, changements d'employeurs, horaires) et de maîtriser plusieurs langues.

Ce malentendu est renforcé par la méconnaissance des réalités des besoins du marché du travail. Les métiers qui attirent ne sont pas nécessairement ceux qui embauchent ! Les agences de voyages, les Tour opérateurs, les offices de tourisme... ont bonne presse mais représentent une petite fraction du marché de l'emploi touristique. Les métiers de serveurs, de cuisiniers, de femmes de chambre, représentent la majorité des emplois offerts, mais n'attirent pas assez de candidats (salaires, conditions de travail, et méconnaissance des perspectives de progression...). En outre de nombreux métiers (officier de cuisine, grilladin, pizzaiolo...) ne sont pas connus et ne peuvent donc pas attirer les personnes qui pourraient les exercer.

Il est donc plus que jamais urgent de renforcer l'information des jeunes, en particulier au moment de l'orientation et des choix de cursus scolaires et professionnels. Dans la même enquête une minorité de jeunes considère avoir été correctement informée sur les métiers de la cuisine, ou ceux liés à la promotion des territoires. Informer est une chose, donner envie, une autre : les réponses des jeunes interrogés montrent de façon claire les obstacles à franchir : conditions du travail, équilibre vie professionnelle-vie privée, salaires, développement professionnel. Rien que de très banal, en somme, car ce sont les enjeux auxquels toute entreprise est confrontée lorsqu'elle cherche à améliorer son « image employeur ».



3.2. Valoriser et mieux connaître les métiers, leur évolution et les besoins en compétence

L'enquête sur les « Besoins en Main d'œuvre » (BMO) publiée en mars 2013 par Pôle Emploi et le CREDOC montre qu'avec 14 % des intentions d'embauches, ***l'hôtellerie restauration constitue toujours le premier pôle de recrutement national***, talonnée par les services aux entreprises (12 %) et la santé-action sociale (12 %). Depuis de nombreuses années, les métiers les plus recherchés – pour la plupart de premier niveau de qualification – sont les emplois de service ou de production culinaire: serveurs, personnels de cuisine, animateurs socio-culturels... Ces résultats illustrent le poids structurellement fort des activités touristiques dans le tissu économique français.

L'observation des 15 métiers les plus recherchés met en évidence deux groupes majeurs qui sont au cœur du secteur touristique :

- les professions assorties de fortes difficultés de recrutement et à forte saisonnalité : métiers de la restauration, notamment (serveurs de café, employés de l'hôtellerie, cuisiniers),
- les métiers où les difficultés d'embauche sont faibles, mais où les besoins sont très ponctuels (emplois saisonniers).

L'enquête BMO de Pôle Emploi met en lumière la question des emplois non-pourvus et de l'adaptation « frictionnelle » du marché du travail dans le tourisme : elle confirme à la fois les besoins permanents élevés de main d'œuvre du secteur, mais également les difficultés d'embauche dues à l'image, aux contraintes, à la saisonnalité, mais aussi à la méconnaissance des métiers concernés.

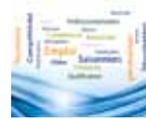
Le secteur du tourisme doit donc poursuivre ses efforts pour identifier, labelliser, et mieux faire connaître les compétences et les parcours professionnels.

À partir de l'ensemble des données existantes et en s'appuyant sur les différentes fédérations et organismes professionnels (CNPE, OPCA, comme le FAFIH, AGEFOS PME et UNIFORMATION, ou des associations comme l'ANACT – Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail –), il s'agit tout d'abord de développer, de consolider, et de vulgariser les référentiels métiers du tourisme et de l'hôtellerie, d'établir le contenu des compétences et savoir-faire nécessaires correspondant à ces métiers, et donc d'assurer une meilleure lisibilité du contenu des métiers, des passerelles possibles entre ces métiers, des parcours professionnels et conditions d'accès à ces métiers.

Par ailleurs, le grand public a généralement une image « statique » et figée de ces métiers, alors qu'ils sont au contraire soumis à des évolutions permanentes, et à une forte exigence de renouvellement. Les professions doivent donc non seulement communiquer sur les métiers et les parcours possibles, mais plus encore sur **les blocs de compétences constitutifs de ces métiers, réutilisables dans le cadre d'une mobilité professionnelle, ainsi que sur les nouvelles compétences à acquérir ou à développer.**

La nature des besoins peut différer entre les métiers de la restauration, de l'accueil, de la production ou des loisirs, mais plusieurs compétences transverses, dont le rôle s'avère majeur dans l'attractivité de nos destinations, vont devoir être renforcées :

- **les compétences de service** (créer de la valeur et de la satisfaction pour le client),
- **les compétences managériales**, qui sont décisives autant pour faire face aux enjeux d'innovation, de productivité (qui vont de l'organisation du travail à la financiarisation de



l'activité, en passant par le recours à la sous-traitance) que de la mise en œuvre de conditions d'emploi propres à fidéliser les salariés,

- **les compétences liées à l'utilisation des nouvelles technologies** (logiciels de réservation, comptables, gestion des stocks, yield management, surveillance centralisée des équipements et sécurité...),

- **les compétences linguistiques,**

- **les compétences liées aux nouvelles attentes de la société en matière de santé, de sécurité, d'hygiène, de développement durable** et de gestion de la consommation de l'énergie et de l'eau.

Pour préparer les professionnels à l'évolution des métiers, aux besoins en compétence de demain, le secteur du tourisme doit engager une véritable **démarche de Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences**, démarche qui pourrait réunir les différentes filières professionnelles qui le composent.

Le vecteur naturel de cette démarche pourrait être la réalisation **d'un « Contrat d'études prospectives » (CEP)**, passé entre l'État et les organisations professionnelles et syndicales représentatives du secteur d'activité, dans le cadre du dispositif « EDEC »* piloté au sein du Ministère du Travail par la Délégation générale à la formation professionnelle (DGEFP). Ce type de démarche, déjà conduite par exemple, dans le secteur agroalimentaire a montré tout son intérêt. Elle pourrait permettre de construire un plan d'action, d'abord au plan national puis territorialement, les études décidées dans le cadre de cet accord faisant l'objet d'un cofinancement par l'État.

D'ores et déjà un premier « contrat d'Études Prospectives » a été conclu au niveau du secteur de la restauration. L'élargissement de la démarche à l'ensemble des filières touristiques devrait naturellement reprendre et

élargir les premiers travaux menés sur la restauration.

L'enjeu de cette démarche serait de dresser un panorama des évolutions des branches du secteur et des territoires : mutations économiques, technologiques, démographiques, structuration des politiques de branche et leurs conséquences sur l'emploi...

Le lancement par les professionnels du Tourisme de cette démarche devrait conduire sur la base des changements attendus à mieux orienter les décisions en matière de gestion des ressources humaines sur :

- la structuration des politiques ressources humaines au niveau de l'interprofession (au niveau national ou territorial),

- la prise en compte des difficultés d'attractivité – difficultés de recrutement, de fidélisation –,

- le maintien en activité des salariés en seconde partie de carrière,

- la construction de certifications, l'accompagnement de l'accès à la valorisation des acquis de l'expérience (VAE),

- le soutien à la mise en place d'un observatoire prospectif des métiers et qualifications.

3.3. Améliorer les conditions d'emploi et de travail du secteur : la responsabilité sociale des professionnels

Toutes les études, toutes les interviews réalisées dans le cadre de cette mission le soulignent : l'insuffisance de candidatures dans le secteur est largement liée à certains éléments d'image des métiers du tourisme :

- des conditions de travail souvent contraignantes, liées à l'activité même des entreprises,

- la taille des entreprises (TPE) qui peuvent difficilement proposer une perspective d'évolution professionnelle, voire même de stabilité.

(*) EDEC : engagements de développement de l'emploi et des compétences



- la saisonnalité des emplois, généralement synonyme de précarité professionnelle.
- des rémunérations faibles et peu encadrées.

De nombreux professionnels ont pris conscience de cet enjeu et ont décidé d'investir dans l'amélioration des conditions d'accueil et de travail de leurs salariés. Les initiatives sont multiples mais doivent être aujourd'hui fortement amplifiées, structurées et communiquées.

L'amélioration des conditions de travail et d'emploi doit s'analyser

- de façon générale pour les métiers du tourisme, exercés en environnement de TPE : horaires de travail, équilibre vie professionnelle-vie privée, rémunérations, compétences managériales des employeurs...
- de façon spécifique pour les emplois saisonniers qui requièrent des réponses ad hoc, liées par exemple au logement, au transport, aux problèmes de gardes d'enfants, à la mobilité des saisonniers, aux difficultés d'insertion dans l'environnement local.

Les conditions de travail dans les métiers du tourisme ont cependant connu de réelles améliorations ces dernières années, certes inégales, et surtout mal perçues du grand public. Il convient de poursuivre ces efforts, à l'image de ceux entrepris par d'autres secteurs comme le BTP, dans 3 directions :

3.3.1 Professionnaliser le niveau des conditions de travail : de façon globale, pour l'ensemble des métiers du secteur, les principaux freins identifiés sont connus de longue date : ils relèvent de l'exécution de l'activité professionnelle et portent par exemple sur les horaires de l'activité (travail décalé le soir, le week-end), à l'organisation du travail ou aux rémunérations.

- Il est donc essentiel de poursuivre et d'in-

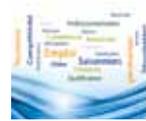
tensifier les efforts engagés par la profession dans le cadre des **conventions collectives du secteur**, en permettant de mieux communiquer sur les niveaux de rémunérations, et les possibilités de promotions, le contenu d'emplois-types, sur les clauses relatives à la protection sociale, aux garanties en cas de perte d'emploi (indemnités de licenciement, portabilité de certains droits comme le DIF...). Deux axes de progrès nous sont particulièrement apparus :

- La mise en œuvre d'une communication inter-professionnelle (par exemple, a minima, sur les métiers du secteur HCR) sur les conditions d'insertion professionnelle, de cursus et de parcours, d'acquisitions de compétences et de rémunérations ;

- La généralisation d'une **charte des conditions d'emploi et de travail** de la profession (basée sur le rappel des règles du code du travail relative au travail de nuit, aux repos compensateurs, aux compensations d'heures supplémentaires, aux congés, aux amplitudes horaires...) qui devrait donner lieu à une labellisation « responsabilité sociale d'entreprise » des professionnels du secteur s'engageant autour de ces objectifs. Certaines maisons des saisonniers ont ainsi mis en œuvre une « charte des saisonniers », concrétisant l'engagement conjoint des collectivités territoriales, des entreprises mais également des saisonniers eux-mêmes en matière d'embauche, d'accueil dans l'emploi, et de comportement dans les relations professionnelles.

- L'introduction systématique d'un volet « ressources humaines » (acquisition des compétences, conditions d'emploi et de travail) dans les contrats de destination.

3.3.2 Garantir pour les travailleurs saisonniers des conditions satisfaisantes d'accueil et d'environnement professionnel. De façon spécifique pour les travailleurs saisonniers, les efforts doivent être concentrés autour des enjeux d'hébergement et d'insertion locale au sens large. Le logement est une condition



centrale pour la qualité de l'insertion qui joue sur l'attractivité des emplois offerts, mais aussi sur la fidélisation sur un bassin d'emploi des saisonniers, et jusqu'à la santé des salariés.

- Un encouragement **aux investissements liés à l'hébergement** des salariés du tourisme en autorisant la déduction de la TVA sur les constructions de logement à usage des salariés. Les employeurs, dans le cadre de leur exploitation en propre ou dans celui d'un regroupement d'entreprises (SCIC...) pourraient déduire la taxe sur la valeur ajoutée ayant grevé les travaux de construction ou de rénovation de logement, dès lors qu'ils respectent les conditions cumulatives suivantes :

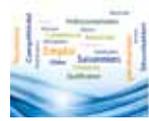
- L'établissement d'exploitation de l'employeur est situé dans une commune touristique définie par la réglementation,
- Les travaux sont réalisés pour assurer le logement de salariés non permanents,
- La location ponctuelle à des non salariés de l'entreprise, pour bénéficier de l'exonération de TVA, ne doit pas excéder 180 jours par année civile.

Les logements construits selon ces critères pourraient par ailleurs bénéficier d'une exonération de la taxe d'aménagement par les communes.

- Au-delà du logement, l'accueil et l'insertion des saisonniers passe par la définition **d'un ensemble de mesures d'accompagnement** qui peut être pris au niveau local (bassins d'emploi) avec le concours financier des départements, des régions ou de Pôle Emploi. Ces mesures doivent par exemple notamment sur l'aide à la mobilité domicile-travail, sur la garde des enfants. Pôle Emploi par exemple peut accompagner l'attractivité de certains territoires par l'engagement d'aides ciblées (à la mobilité notamment) dans le cadre de partenariats locaux avec des collectivités locales.

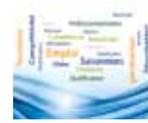
3.3.3 Améliorer la situation contractuelle des saisonniers dans le cadre des conventions collectives.

Grâce à des initiatives des partenaires sociaux, certaines dispositions conventionnelles, en vigueur aujourd'hui dans plusieurs conventions collectives (tourisme social et familial, et domaines skiables...) prévoient par exemple des règles de priorité d'embauche d'une saison sur l'autre et de dispense de période d'essai dans certains cas ; mais également la notion de « salariés saisonniers titulaires » pour les salariés justifiant de 12 mois de travail sur 24 mois dans une même entreprise, statut qui leur ouvre droit à plusieurs avantages (13^{ème} mois, maintien du salaire en cas de maladie, régime « prévoyance-santé, paiement des jours fériés et attribution de congés spéciaux...). L'extension à d'autres conventions collectives et la promotion de ces dispositions sont évidemment de nature à fidéliser sur les territoires les travailleurs saisonniers qui souhaitent s'y fixer.



4

LA FORMATION, LEVIER CENTRAL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'EMPLOI



L'offre de formation est aujourd'hui disparate, notamment en dehors du secteur HCR. Elle est souvent peu adaptée aux besoins réels de la profession. Par ailleurs, les professionnels eux-mêmes sont encore peu investis dans la formation professionnelle et les demandeurs d'emploi très peu qualifiés ont peu de moyen d'accéder à une qualification professionnelle reconnue du fait de la complexité ou de la difficulté d'accès des mécanismes existant.

Par ailleurs les professionnels du secteur se plaignent d'un manque de compétences, notamment dans les domaines suivants :

- sens du service,
- connaissance et valorisation des terroirs,
- service en salle et savoir-faire comportementaux ou techniques,
- langues vivantes,
- utilisation des NTIC,
- hygiène, propreté,
- ...

Ce manque de compétences est apparu, à travers les multiples auditions, comme un frein structurel au développement et à la compétitivité touristique de notre pays et de nos régions. L'accroissement des compétences professionnelles, au-delà des seuls savoir-faire techniques, apparaît par ailleurs comme un facteur clef de maintien dans l'emploi et de continuité des exploitations commerciales.

La formation professionnelle apparaît donc comme **un levier structurel majeur du développement qualitatif et quantitatif de l'emploi dans le tourisme**, mais ses caractéristiques doivent impérativement correspondre à celles du secteur où:

- beaucoup de salariés entrent sur le marché de l'emploi sans qualification ou pré-requis préalables, avec des niveaux de formation initiale très faible,
- les compétences nécessaires et attendues par les entreprises dans les principaux métiers sont des compétences « pratiques »,

très directement opérationnelles, fondées sur les gestes métiers, mais aussi sur la qualité du service, le sens de la relation client.

- la professionnalisation des employés passe largement, au-delà ou indépendamment des diplômes acquis, par la transmission sur le terrain de savoir-faire professionnels, et par ce que le FAFIH appelle la « *formation informelle* ».

- les professions touristiques, comme tous les secteurs à dominante « professionnelle », doivent intégrer le phénomène de translation vers le haut des formations diplômantes : en théorie le CAP reste, par son contenu, une formation d'accès tout à fait satisfaisante aux métiers de la restauration, et beaucoup de professionnels regrettent l'inadéquation des bacs professionnels aux besoins réels du métier. En pratique cependant, le niveau de formation initiale, par l'ouverture intellectuelle et le degré de sélection qu'il réalise, apparaît souvent comme une « garantie » d'adaptabilité des jeunes salariés : de plus en plus, les métiers du service requièrent en effet de la culture générale, de la curiosité, de la psychologie des situations, une capacité à exercer ses missions dans des environnements complexes. Ainsi le personnel de salle qui en restaurant doit gérer les injonctions parfois contradictoires de sa direction, de ses collègues de salle ou de cuisine, et de ses clients.

Les auditions des professionnels du secteur ont mis en évidence les très nombreuses initiatives prises sur le terrain, pour améliorer la situation, et la nécessité d'amplifier une dynamique vertueuse de la formation professionnelle autour de trois objectifs clefs :

- Accentuer le développement de l'alternance,
- Adapter la formation professionnelle aux caractéristiques du secteur,
- Renforcer toute forme d'articulation formation-emploi.



4.1. Développer l'alternance et la transmission des compétences

■ Développer l'alternance, sous toutes ses formes.

La récente enquête du CEREQ conduite pour le compte de l'Observatoire des Métiers du FAFIH, OPCA de l'Hôtellerie-Restauration, Loisirs, montre que 70% des jeunes présents dans les entreprises du secteur n'ont eu aucune formation spécifique aux métiers du secteur, et souligne la forte prévalence de la voie de la formation « sur le tas » dans le secteur.

Par ailleurs, le recours à l'alternance dans le secteur du tourisme apparaît encore relativement faible comparativement à certains autres secteurs. 120 000 nouveaux alternants sont formés chaque année dans les métiers de l'artisanat (50 % des artisans sont d'anciens apprentis !), et le seul secteur du BTP compte plus de 60 000 apprentis. L'hôtellerie-restauration, quant à elle, n'enregistre que 20 000 nouveaux contrats d'alternance par an.

Une élévation volontariste du nombre annuel d'alternants dans le secteur paraît souhaitable et accessible, tant doivent être privilégiées les formations à contenu professionnel. Ce développement devrait porter tout autant sur les contrats d'apprentissage de l'Education Nationale que sur les contrats de qualification proposés par les branches professionnelles.

Certains aménagements techniques peuvent, par ailleurs, être de nature à faciliter ce recours à l'alternance. Citons en deux :

- dans le secteur du tourisme saisonnier, il conviendrait d'autoriser la suspension des contrats d'alternance pendant l'exercice d'une activité professionnelle salariée ou non-

salariée liée à la saison. Concernant l'apprentissage, cette disposition devrait s'imposer à l'Éducation Nationale.

- Dans la pratique d'activités sportives (ski, voile, tennis...) des possibilités de développer l'alternance existent : il faudrait pour cela étendre l'exonération de TVA pour « les cours ou leçons relevant de l'enseignement scolaire, universitaire, professionnel, artistique ou sportif dispensés par des personnes physiques qui sont directement rémunérées par leurs élèves » (article 261-4-4b du CGI) aux indépendants dispensant des cours ou des leçons avec le concours de personnes embauchées en contrat d'alternance.

■ Impliquer les professionnels du secteur à travers la généralisation du tutorat et une culture du « transfert de l'expérience ».

- En généralisant le « permis de former » : l'accord professionnel signé le 10 janvier 2013 par les organisations professionnelles du secteur **sur le « permis de former »** est à ce titre exemplaire. Le permis de former est conditionné par une formation des maîtres d'apprentissage et tuteurs qui s'adresse aux patrons et salariés des entreprises appelés à guider des jeunes en alternance pour tout diplôme de l'enseignement professionnel ou CQP. Il consiste en un module de 14 heures obligatoire pour les professionnels qui accueillent pour la première fois un jeune dans leur structure, ainsi que pour tous ceux qui n'ont pas accueilli de jeunes depuis 5 ans. Un arrêté d'extension devrait rendre obligatoire ce « permis de former » pour tous les professionnels accueillant des alternants.

- En encourageant le tutorat par des mécanismes de financement dédiés : développer le tutorat est un moyen essentiel, comme l'a bien montré Régis Marcon, d'élever le niveau d'implication des acteurs sur l'image de leur profession, les attentes clients, et la valeur ajoutée de leur offre de service.



C'est pourquoi la formation de tuteurs et l'aide à la fonction tutoriale permettent d'assurer aux entreprises comme aux bénéficiaires de ces dispositifs, une sécurisation de la qualité des formations en alternance. Il y a moins de rupture de contrats de professionnalisation lorsque le bénéficiaire est accompagné d'un tuteur proche, capable d'assurer une liaison effective avec le titulaire du contrat et son centre de formation.

La mise en place **d'un financement dédié de la fonction tutoriale** serait de nature à favoriser la mise en qualité des formations en alternance. L'éligibilité de la formation des tuteurs aux fonds réservés du FPSPP (Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels), qui pourrait être un vecteur légitime de ce financement, permettrait sans aucun doute de soutenir de manière significative le nombre annuel de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage dans le secteur, ainsi que l'emploi au travers des emplois d'avenir et des contrats de génération.

La récente convention cadre signée entre l'État et le FPSPP intègre d'ailleurs les enjeux du tutorat. Le Fonds devrait financer dans un premier temps des travaux d'ingénierie pour établir un référentiel inter-branche de l'activité de tuteur. Pour les partenaires sociaux, l'établissement d'un tel référentiel constituait un préalable pour envisager par la suite d'éventuels financements des formations de tuteurs. Comme l'indique la convention : « *Un appui du FPSPP au développement des activités de tuteur et de référent, via des actions de formations, pourra être ensuite envisagé sur ce fondement pendant la durée de la présente convention* ».

■ **Encourager les formations « bi-qualifiantes » à travers tous les dispositifs de reconnaissance des acquis professionnels et de qualification métiers**, ainsi que de labellisation par les professionnels des dispositifs ou centres de formation aux métiers du tou-

risme. *Nommer les compétences acquises*, c'est les qualifier. Autrement dit, formaliser, nommer les compétences, savoir les regrouper et les décrire est la condition première de l'existence des métiers, de leur labellisation, et au final de la professionnalisation de l'emploi. Le développement de nombreux Certificats de Qualification Professionnelle (CQP), sanctionnant l'acquisition de compétences « métiers » sur des durées relativement courtes doit être salué, notamment lorsque ces CQP s'appuient sur la validation des acquis de l'expérience. L'intérêt de la bi-qualification (tourisme-artisanat ; tourisme-agriculture ; accueil-entretien d'installations fixes) est d'accroître l'employabilité des salariés, notamment des salariés saisonniers (exemple des besoins de l'hôtellerie de plein air qui a besoin de personnels d'animation et d'accueil l'été, et d'entretien d'installation l'hiver), et de favoriser les **passerelles professionnelles**.

4.2. Adapter le contenu et les méthodes de formation aux besoins et aux caractéristiques du secteur

■ **Professionaliser le contenu des formations diplômantes**, en valorisant méthodiquement les métiers du secteur par un partenariat soutenu avec l'Education Nationale (services d'orientation et commissions chargées de l'élaboration des référentiels de connaissance pour l'obtention de diplômes). L'Education Nationale peut être un puissant allié dans l'amélioration du fonctionnement du marché de l'emploi, en donnant aux professionnels du secteur un rôle accru dans la détermination du contenu des formations diplômantes (CAP, bac professionnels, licences ou masters...), souvent jugées trop éloignées de la réalité des besoins des entreprises. L'évolution récente du bac professionnel en 3 ans, et le processus de définition du



contenu de la 3^{ème} année a donné lieu à de nombreuses critiques de la part des acteurs du tourisme. Cette évolution est d'autant plus nécessaire que l'apprentissage doit demeurer une voie privilégiée d'entrée sur le marché de l'emploi, et qu'il reste encore relativement peu utilisé comparativement à d'autres secteurs (cf. supra).

■ Introduire et développer la formation professionnelle dans l'emploi saisonnier.

Le **CDI Emploi-Formation**, élaboré en 2012 par la branche Hôtellerie de plein air, mérite d'être cité en exemple ! Ce « CDI emploi-formation » vise à sécuriser les emplois, à maintenir les salariés sur une zone géographique et à les fidéliser : développé avec le concours financier d'Agefos-PME, il est conclu sous modulation annuelle du temps de travail. Les salariés bénéficient d'une formation pendant les périodes creuses de l'activité et conservent leur rémunération tout au long de l'année (alternance de périodes travaillées, de récupération d'heures supplémentaires, de congés payés et de périodes de formation à hauteur par exemple de 200 h/an permettant de capitaliser sur 5 ans les 1 000 heures nécessaires à une qualification).

Autre pratique à étendre : les conventions collectives de l'Hôtellerie et de la Restauration prévoient que les saisonniers bénéficient de la possibilité d'un crédit de 21 heures de formation sur l'année civile, qu'ils soient salariés ou demandeurs d'emploi (dispositif SPP-saisonniers* du FAFIH) de justifier de la réalisation d'une saison d'au moins deux mois au cours des 5 dernières années dans un établissement du secteur.

■ Adapter les outils de la formation professionnelle aux évolutions technologiques, en promouvant le développement de l'e-formation, et donc favoriser les modes d'accès

à la formation pour des salariés confrontés à des contraintes horaires spécifiques ou travaillant dans des zones diffuses. La mission recommande à cet égard de pouvoir dématérialiser entièrement les justificatifs de la réalité d'une action en formation ouverte à distance (FOAD). Les OPCA sont ainsi de plus en plus interrogés sur la reconnaissance de la validité de la signature électronique de documents (protocole individuel de formation, convention de formation, attestation de suivi...). Il s'agit donc de garantir la conformité des pièces justificatives de la réalité de l'action de formation transmise à l'OPCA et de sécuriser l'imputabilité et la prise en charge des actions de formation (la signature numérique est définie par les articles 1316 et suivants du Code civil).

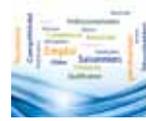
■ Développer l'apprentissage des langues étrangères.

Le manque de formation aux langues vivantes est ressenti comme un handicap majeur dans l'activité touristique. Un effort tout particulier doit être fait dans ce domaine et les professionnels du secteur sont naturellement très attentifs à l'initiative de la France qui vise à ouvrir aux apprentis le programme européen Erasmus.

D'ores et déjà, le programme européen « Léonardo » permet à des alternants du tourisme et de l'hôtellerie restauration de financer un séjour à l'étranger dans le cadre de leurs études : ce dispositif ne touche cependant que 2 % des alternants, pour des stages allant de 2 à 39 semaines.

Il nous semble également essentiel **d'adapter la formation à l'anglais dans les lycées professionnels** aux besoins et spécificités des métiers auxquels les jeunes se destinent, et de développer des cours d'anglais spécialisés dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration.

(*) SPP-saisonniers : sécurisation des parcours professionnels des saisonniers.



4.3. Renforcer la liaison formation-emploi : la formation comme accélérateur d'accès au marché du travail

■ Rendre plus transparente et accessible l'offre de formation.

Les délais souvent trop longs entre l'identification d'un projet professionnel réaliste, le constat d'inadéquation des compétences acquises par rapport à ce projet et l'accès à la formation prescrite par les conseillers d'orientation de Pôle Emploi constitue en eux-mêmes des freins à l'emploi inacceptables dans le contexte de crise actuel. Il est donc essentiel d'améliorer la transparence de l'offre de formation professionnelle et de disposer au niveau national et régional (via les CARIF-OREF* dont c'est la mission) d'un véritable portail de formation.

Au niveau régional, la généralisation de « portails formation » à l'image du portail « Prosper » mis en œuvre en 2011 par Rhône-Alpes rassemblant les catalogues formations des Régions, de l'AFPA, de Pôle Emploi, et chaque fois que possible des OPCA, doit être accélérée. Il s'agit de rendre plus efficace le travail de l'ensemble des acteurs de l'emploi et de l'orientation professionnelle, en les aidant à identifier plus vite les formations correspondantes au projet professionnel d'un demandeur d'emploi, leur disponibilité dans un périmètre donné, les calendriers des sessions, le prix de la participation. Ces portails doivent permettre, sur la base de ces différents éléments, l'inscription en temps réel des demandeurs d'emploi aux sessions disponibles. L'accélération du passage en formation des demandeurs d'emploi, appelée de ses vœux par le Président de la République lui-même, est à cette condition.

(*) CARIF : centres d'animation de ressources et d'information sur la formation.

OREF : observatoires régionaux emploi-formation.

Au niveau national, l'ambitieux projet DO-KELIO, pourra à terme répondre à ces enjeux. La mise en place de ce système national d'information sur l'offre de formation répond à 3 objectifs :

- Un objectif d'efficacité des politiques d'accompagnement vers le retour à l'emploi des demandeurs d'emplois, sur le volet de l'offre de formation, en facilitant et en fiabilisant la prescription de formation,
- Un objectif de lisibilité et d'accessibilité pour chaque acteur des informations qualitatives relatives à l'offre de formation professionnelle,
- Un objectif d'équité entre les territoires, afin de dépasser les effets de frontière liés au périmètre régional et d'assurer une qualité de prescription homogène sur l'ensemble du territoire national.

Un tel outil devrait aider les OPCA et OPA-CIF qui le souhaiteront à mieux appréhender l'offre de formation, et donc à mieux élaborer leur politique achat en complémentarité avec l'offre publique régionale. Il a vocation à faciliter le travail au quotidien des conseillers d'orientation qui conseillent les demandeurs d'emploi sur leur parcours professionnel.

■ **Mobiliser la formation au service de l'accès à l'emploi** et développer avec Pôle Emploi des **POE orientées vers les métiers du « tourisme »**. Le contenu de ces POE (préparation opérationnelle à l'emploi) individuelles ou collectives devrait être construit avec les filières du secteur : restauration, hôtellerie, animation sportive, ... et devra donner lieu à une large information spécifique des entrepreneurs, peu familiers avec ce dispositif. Un panel de POE adaptées aux besoins immédiats du secteur pourrait être mis au point dans les 12 prochains mois en coordination entre les OPCA du secteur (FAFIH, Agéfos-PME, UNIFORMATION, FDAS – Fonds Départementaux d'Action Sociale ...) et Pôle Emploi. Les Chambres de Commerce et d'Industrie pourraient être mises à contri-

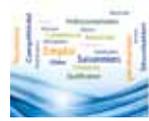


bution dans la popularisation de ce dispositif (à noter que 2 200 POE ont été réalisées en 2012 en coopération avec le FAFIH).

La POE individuelle et collective a été reconnue par les participants à la table ronde emploi-formation de la Conférence sociale des 20 et 21 juin 2013 comme un dispositif particulièrement adapté au plan d'urgence

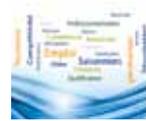
mis en œuvre pour former 30 000 demandeurs d'emploi entre septembre et décembre 2013 pour des postes non pourvus.

Dans ce contexte, des dispositions visant à **simplifier la POE individuelle** (en ramenant à 20 jours ses délais de mise en œuvre) ont été mises au point entre Pôle Emploi et de nombreux OPCA.



5

INTENSIFIER LE POTENTIEL EMPLOI DU SECTEUR, ET DÉ-PRÉCARISER LE TRAVAIL SAISONNIER



Développer le marché de l'emploi dans le tourisme, c'est d'abord connaître les principales caractéristiques de ce marché, tant du côté des entreprises que des salariés.

La première caractéristique du secteur est son potentiel d'insertion professionnelle, un potentiel qui tient *au niveau relativement faible de qualification* « formelle » requis dans la majorité des emplois (80 % des emplois à pourvoir sont de premier niveau de qualification professionnelle). Or, ce niveau de formation technique n'est plus nécessairement en harmonie avec les pré-requis plus généraux résultant de la relation qui doit s'établir avec la clientèle (compréhension du service attendu, parfois inexprimé, capacité à réaliser immédiatement et face au client la prestation), et au sein des équipes des établissements (communication, réorganisation permanente du travail...). Ce potentiel tient également aux possibilités importantes de *promotion professionnelle* pour des salariés peu ou pas diplômés, des savoir-faire métiers qui s'acquièrent largement par l'expérience ; l'existence de « l'ascenseur » social, et des possibilités de promotion et de responsabilités importantes pour des jeunes sans formation. Un potentiel qui tient aussi à la *forte présence territoriale* de ce « marché de l'emploi », une image des métiers qui doit se construire également en osmose avec celle des « terroirs », des « destinations » : l'autre atout majeur du marché du travail est sa territorialité, et l'extrême diversité de son implantation géographique. Le maillage territorial des activités touristiques doit être pris en compte par les politiques publiques, dans la mesure où ce maillage est propice à l'insertion professionnelle, notamment dans des territoires ou des zones non-urbaines, de jeunes peu qualifiés.

La deuxième caractéristique, en ce qui concerne les salariés, est le poids de la saisonnalité et de l'emploi saisonnier. Le potentiel de postes saisonniers est considérable en France. Il est évalué dans l'hôtellerie-restau-

ration à 100 000 pour la saison hivernale, et 300 000 pour la saison estivale et à 700 000 pour l'ensemble des activités touristiques. De nombreux salariés demeurent saisonniers plusieurs années consécutives. Si cela peut correspondre parfois à un choix de leur part (cf enquête Aquitaine Pôle Emploi), ce n'est pas le cas dans la majorité des cas. Cette forme de salariat est largement associée à la précarité, à l'absence de perspective d'emploi durable et d'évolution professionnelle.

Cependant, cette forme d'emploi correspond de fait à une réalité intrinsèque du marché du travail et de l'activité économique cyclique de certaines zones géographiques et occupe une place spécifique, à part, dans le marché du travail national. Elle est aussi une opportunité de découverte de la vie active et de complément de ressources pour nombre de jeunes au cours de leurs études.

Le marché du travail est donc marqué par le facteur « saisonnalité » et un turn-over important, et souvent contraint, des salariés. Cette réalité appelle des mécanismes de régulation et de « sécurisation professionnelle » spécifiques, dont il faut prendre la mesure face aux enjeux de développement de l'emploi.

La troisième caractéristique, en ce qui concerne les entreprises, est la prédominance de très petites entreprises, seconde dimension essentielle de la « fragmentation » du marché du travail. Le secteur est constitué de 200 000 employeurs, dont 90 % emploient moins de 10 salariés. Il s'agit souvent d'entreprises de 2 à 3 salariés, peu familières avec la réglementation, les multiples dispositifs d'aide à l'embauche, ou à la formation, mal outillées pour gérer les embauches.

L'amélioration du marché de l'emploi passe donc obligatoirement par une action particulière en direction des TPE, voire des PME.



La question des emplois non pourvus est régulièrement soulevée compte tenu des enjeux qu'elle représente en période de chômage élevé ; les données recueillies par Pôle Emploi montrent que les offres non satisfaites dans le secteur hôtellerie-restauration-tourisme s'élèvent à 46 641 en 2012 (cf. annexe 2).

L'intensification du potentiel emploi du secteur passe donc par trois priorités :

- *l'insertion professionnelle des jeunes sans qualification, ou à faible qualification,*
- *l'aide aux PME et aux TPE dans leur accès au marché de l'emploi,*
- *la consolidation et la dé-précarisation de l'emploi saisonnier.*

5.1. L'insertion professionnelle des jeunes sans qualification, ou à faible qualification

Au-delà des actions menées par la profession, les dispositifs gouvernementaux mis en œuvre en 2013 sur les « emplois d'avenir » et les « contrats de génération » peuvent constituer des leviers supplémentaires d'insertion professionnelle. L'action des Pouvoirs Publics en faveur de l'orientation des jeunes vers les métiers du tourisme passe aussi, plus en amont, par l'appui des services d'orientation de l'Education Nationale.

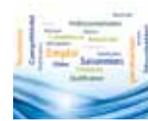
■ L'accès privilégié des entreprises du secteur aux **emplois d'avenir** sur la période 2013-2014. L'État a décidé d'ouvrir aux entreprises du secteur marchand l'accès aux emplois d'avenir. Parce qu'elle constitue un vecteur privilégié d'insertion professionnelle sur tout le territoire, la filière touristique apparaît comme particulièrement concernée. Conformément aux orientations de l'État, il appartiendra aux Préfets de décider au cas par cas des modalités d'ouverture du dispositif. Les professionnels des régions touristiques, présentant un réel potentiel d'accueil d'emplois

d'avenir, devront donc attirer l'attention des préfets sur l'intérêt d'une extension à leurs entreprises de cette formule.

Dans les services d'hébergement dans toutes leurs composantes (hôtels, résidences de tourisme, hôtellerie de plein air), de la restauration (restauration traditionnelle, débits de boissons, cafétérias, restauration rapide), des parcs de loisirs et des sites culturels, des agences de voyages, les emplois d'avenir n'ont pas vocation à se substituer aux filières de l'apprentissage, mais peuvent concourir de manière complémentaire à l'insertion de jeunes actifs. En effet, le secteur du tourisme offre des possibilités d'emploi pour certains métiers en tension à des jeunes faiblement qualifiés.

■ **Le contrat de génération** : les contrats de génération sont ouverts sans condition d'accord préalable aux entreprises de moins de 50 salariés. Rappelons par ailleurs que les contraintes de maintien dans l'emploi d'un sénior parallèlement à l'embauche d'un jeune sont très limitées, puisque ce maintien dans l'emploi peut se limiter à 6 mois à compter de l'embauche du jeune. Enfin, le recours au contrat de génération et les 4 000 € d'aide annuelle pendant 3 ans, permet de réduire au global le coût de travail de 40%, si l'on cumule l'aide précitée, les allègements de charge Fillon et le bénéfice du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi).

■ **L'appui des services d'orientation scolaires de l'Education Nationale dans la mobilisation nationale pour l'insertion professionnelle.** Les CIO (Centres d'information et d'orientation de l'Education Nationale) devraient être encouragés à mieux faire connaître, dès le collège, les caractéristiques professionnelles du secteur, les principaux métiers et les qualifications requises, et à valoriser non seulement les formations diplômantes (CAP, Bac professionnel, Bac technique, BTS-DUT...) mais également les possibilités d'acquérir, pour des lycéens n'ayant



pas le baccalauréat, des compétences par la voie de la formation professionnelle, en particulier à travers les dispositifs de professionnalisation qualifiants (CQP sectoriels).

Les CIO devraient également valoriser les possibilités de progression professionnelle et d'acquisition, par l'expérience, des compétences métiers (VAE). Les larges possibilités d'insertion professionnelle qu'offre le secteur du Tourisme pour des personnes peu ou non qualifiées, son maillage territorial exceptionnel (au même titre par exemple que celui de l'agriculture) impliquerait un effort particulier des CIO en faveur de la valorisation de ces métiers. Cet effort nous paraît conditionné en pratique par l'organisation d'échanges fréquents entre les professionnels du secteur, les employeurs ou leurs syndicats, les CCI et les services concernés de l'Education Nationale. Ceci pourrait constituer une « contribution prioritaire » des services d'orientation à la bataille pour l'emploi.

5.2. L'aide aux PME et TPE dans leur accès au marché de l'emploi

■ Le développement par Pôle Emploi d'un service dédié aux TPE.

- Les TPE constituent un gisement important d'emplois (80 % des entreprises) avec 53 % des déclarations préalables à l'embauche mais un taux de placement plus faible dans les TPE que dans les autres entreprises. Elles jouent un rôle majeur dans l'insertion des jeunes peu qualifiés. Les TPE emploient 4 fois plus de jeunes en alternance que les autres entreprises.

- Pôle emploi vient de réaliser une enquête auprès de 3 400 entreprises. Les TPE font appel à Pôle emploi dans 30 % des cas, seules 40 % font appel à un professionnel de l'emploi ; beaucoup passent par leur propre

réseau. Face à l'urgence des besoins, et au besoin d'une assistance ad hoc de la part d'employeurs ne disposant généralement d'aucune expertise en matière de recrutement, Pôle Emploi a décidé d'expérimenter une « offre de service dédiée » aux TPE répondant aux caractéristiques suivantes :

- Modalités de contacts plus proches des TPE (présence dans les chambres de métiers, possibilité de joindre les conseillers sur mobile ; équipes dédiées).
- Mutualisation de besoins, entre plusieurs TPE, préparation des candidats présélectionnés.
- Calendrier de l'expérimentation engagé : juin 2013 - septembre 2014.

Cette offre de services se déploiera progressivement, d'abord sur 8 régions (et une douzaine de sites). Une extension de cette offre pourra être envisagée à partir de 2014, sur la base des résultats obtenus et du retour d'expérience de l'expérimentation.

■ L'information des PME et TPE sur les dispositifs législatifs, réglementaires ou conventionnels d'aide à l'emploi ou à la formation professionnelle.

De très nombreuses auditions ont montré la difficulté pour les TPE, c'est-à-dire pour la grande majorité des professionnels du secteur, mais également pour les travailleurs saisonniers, d'accéder à l'information sur tous les dispositifs d'aide à l'emploi. La multiplicité de ces dispositifs, leurs particularités, leurs différentes modalités ou conditions d'application, leur complexité dans certains cas, les changements fréquents de réglementation, n'incitent guère les employeurs à s'y intéresser. Le plus souvent, ils ne sont, pour nombre d'entre eux, même pas connus !

Il en va ainsi non seulement des dispositifs de nature législative (emplois d'avenir, contrat de génération, titre emploi service entreprise,...), mais également des dispositifs conventionnels (CIF-CDD, aide aux tuteurs, logement, santé, CQP...).



En réalité l'information est surabondante mais souvent dispersée et peu pratique. À l'occasion d'une enquête récente lancée auprès des DIRECCTE par la DGCIS sur l'emploi dans le tourisme, certaines DIRECCTE ont souligné l'importance de cibler particulièrement **le réseau des comptables et experts-comptables** qui sont en position de pouvoir conseiller concrètement leurs clients sur l'utilisation possible de tel ou tel nouveau dispositif. Certaines régions ou organisations professionnelles ont mis en place des portails d'information répondant, spécifiquement ou partiellement, à cette préoccupation.

Il s'agit d'un enjeu majeur pour démultiplier l'impact des mesures prises par les pouvoirs publics ou par les branches : faire connaître ces mesures, les populariser, en simplifier la compréhension et l'usage, permettre d'en mesurer l'intérêt économique. Sans aucun doute, la mise en place – par les services des deux ministères commanditaires de la présente mission – d'un portail d'information, à l'image du service « Question Saison » créé par la Région Rhône-Alpes en 2008, serait une mesure assez simple à mettre en œuvre et extrêmement utile pour les employeurs ou les organismes susceptibles de les conseiller (CCI, comptables et experts-comptables, OPCA, services régionaux, Pôle Emploi...). Ce portail devrait être également accessible aux salariés, et notamment aux travailleurs saisonniers.

5.3. La consolidation et la dé-précarisation de l'emploi saisonnier

■ L'accueil et l'insertion territoriale des saisonniers. Les « Maisons des saisonniers ».

Les **maisons des saisonniers** ont été conçues à la suite du rapport Le Pors (proposition 28) dans une logique de partenariat local, pour favoriser l'information sur les offres

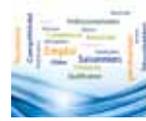
d'emploi, et favoriser la mise en relation entre les employeurs et les demandeurs d'emploi pour un travail saisonnier. Elles ont également vocation à fournir des informations ou relayer les services publics sur les questions de santé, de droit du travail, de formation. Leur intermédiation porte également sur les questions de logement avec les propriétaires, sur les conditions locales de transport pour les saisonniers, de résolution de conflits entre salariés et employeurs, de prévention des risques sanitaires, de relais entre différents opérateurs saisonniers sur les périodes été – hiver ou inter-filières pour favoriser l'employabilité des travailleurs saisonniers.

Il existe actuellement **une trentaine de maisons des saisonniers** dans les principales régions touristiques, à l'initiative le plus souvent d'une volonté politique locale.

L'efficacité de ces structures de proximité justifierait que l'État encourage leur déploiement dans les zones touristiques où elles sont encore absentes.

Un tel encouragement, déjà préconisé dans le rapport VANNSON sur l'emploi en montagne, pourrait passer par :

- **une appellation commune** facilitant la visibilité de ces équipements,
- **une démarche de labellisation** de ces lieux d'accueil sur la base du cahier des charges élaboré au niveau national en partenariat entre les services de l'État, les collectivités territoriales concernées et le réseau des Maisons des saisonniers,
 - des actions de sensibilisation et de formation des acteurs locaux,
 - l'élaboration d'une **formule de cofinancement du démarrage de nouvelles « maisons »** (le coût d'une année de fonctionnement étant évalué à 50 k€) entre les professionnels locaux, les collectivités territoriales et l'État. Ce cofinancement serait conditionné par une analyse préalable des besoins, et destiné à favoriser un déploiement de ces maisons au-delà de la trentaine actuellement répertoriée.



■ L'élargissement des périodes d'emploi des salariés saisonniers et le maintien dans l'emploi sur un territoire :

- **Populariser auprès des TPE le « titre emploi services entreprises », véritable « chèque-emploi-tourisme »** : ce « TESE » est ouvert aux entreprises de moins de 9 salariés, et permet d'alléger considérablement l'ensemble des formalités administratives liées à l'embauche, à la paye, aux multiples déclarations inhérentes à l'emploi d'un salarié.

Une promotion accrue de ce dispositif via les CCI ou Pôle Emploi notamment auprès des TPE accroîtrait les décisions et opportunités d'embauches, face à un besoin régulier mais intermittent de personnel. Il est de nature à faciliter l'emploi des saisonniers en période de « basse saison » par d'autres employeurs de la zone. Ces employeurs sont souvent de petites entreprises dans des secteurs confrontés aux mêmes problématiques que le tourisme (agriculture, artisanat, pêche). À l'instar du « titre emploi simplifié agricole » (TESA), mis en œuvre dans l'agriculture, le TESE permet de simplifier les formalités d'embauche des employeurs du secteur, et donc de lutter contre le travail dissimulé.

- **Le recours aux « tiers employeurs » comme les groupements d'employeurs (GE)** est de nature à professionnaliser la gestion des ressources humaines des TPE, mais aussi à faciliter la pluri-activité et le maintien dans l'emploi des travailleurs saisonniers sur leur territoire. Certains obstacles doivent encore être levés, comme la nécessité pour le travailleur saisonnier de changer de mutuelle santé ou de caisse de retraite en même temps qu'il change d'employeur !

Pour favoriser la portabilité des droits, de nombreuses propositions ont été avancées, certaines allant jusqu'à préconiser la mise en place d'une convention collective natio-

nale (et d'un code NAF associé) des groupements d'employeurs. Une telle proposition soulève cependant de nombreuses difficultés juridiques (comme par exemple la complexité de mise en œuvre des clauses de « départage » entre branches professionnelles) et il semblerait plus réaliste d'encourager les branches concernées à rechercher un dispositif du type « guichet unique » reposant sur un contrat cadre inter-branches assurant la portabilité des droits les plus essentiels (couverture santé et retraite, droit à la formation).

Par ailleurs, il conviendrait de conforter la pérennité financière des groupements d'employeurs par l'adaptation du dispositif « fonds de réserve des GE » à la taille du GE : constitution d'un fonds de réserve en franchise de l'impôt sur les bénéfices dans la limite de 2 % des salaires bruts annuels et au minimum de 10 000 € utilisable pendant 5 années en cas de défaillance d'un adhérent*.

- Le contrat de travail intermittent.

Par nature moins précaire que le CDD, le Contrat de Travail Intermittent (ou CDI.I.) favorise la stabilité de l'emploi recherchée par les salariés. Le lissage de la rémunération sur l'année, allié à la stabilité du contrat, améliore l'accès à certains droits essentiels tels que le logement ou le crédit. Le salarié sous CDI-I bénéficie également dans l'entreprise des mêmes droits que les salariés à temps plein (prise en compte de la totalité des périodes non travaillées pour les droits tirés de l'ancienneté : droits à congés payés, primes, indemnités de licenciement...). Pour les employeurs, le CDI-I peut constituer un outil de fidélisation des salariés dans un secteur souffrant d'un niveau excessif de turn-over.

(*) Une clarification de la fiscalité des GE à forme associative ou coopérative mettant du personnel à la disposition d'adhérents assujettis ou non assujettis à la TVA semble également souhaitable.



Souvent employés en CDD, et bénéficiant des allocations chômage en période de basse activité, les travailleurs saisonniers ne voient pourtant guère l'intérêt d'un contrat de travail intermittent, qui leur permet d'accéder à un CDI certes, mais sur la base d'un revenu annualisé généralement trop faible, et non complété par des allocations chômage.

Cependant, le contrat de travail intermittent pourrait trouver tout son sens dans le cas des salariés saisonniers ayant deux employeurs (par exemple un pour la saison d'été, l'autre pour la saison d'hiver) et pouvant cumuler deux contrats de travail intermittents leur assurant un niveau de revenu, lissé sur l'année, d'un niveau suffisamment élevé. Même si un tel dispositif ne concerne que quelques dizaines de milliers de salariés par an, la mission considère souhaitable d'assouplir la législation en la matière. Elle propose d'inscrire dans le Code du Travail le contrat de travail intermittent comme un contrat de travail de droit commun (à l'image du CDI, CDD...) en supprimant pour l'entreprise l'obligation d'être couverte par un texte conventionnel.

L'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 et la loi correspondante prévoient d'ailleurs, à titre d'expérimentation, l'applicabilité directe du recours au contrat de travail intermittent (CDI-I) pour les seules entreprises de moins de 50 salariés, appartenant à 3 secteurs (organismes de formation, commerce des articles de sport et équipements de loisirs, détaillants et détaillants fabricants de confiserie, chocolaterie, biscuiterie). La filière touristique, à travers le secteur des équipements de loisirs et du commerce des articles de sport a été clairement retenue dans le cadre de cette première expérimentation.

Le contrat de travail intermittent apparaît donc comme un dispositif qui serait, pour un public certes relativement ciblé, un moyen efficace de sécuriser le statut salarial des saisonniers.

Ces quelques propositions sur le contrat de travail intermittent n'épuisent pas la

réflexion sur la dé-précarisation du travail saisonnier. Sans doute, le législateur pourrait-il utilement préciser **la nature des articulations possibles entre les différents types de contrats existants : CDD, Contrat Saisonnier, CDI-I**. La logique qui pourrait présider à l'utilisation de ces contrats devrait être sous-tendue par la volonté d'une fidélisation accrue des salariés, de leur meilleure intégration professionnelle et de la capitalisation par l'employeur de leurs compétences, de la sécurisation de leur parcours et de leur emploi sur un territoire :

- **Le CDD**, formule la plus précaire, est logiquement assorti, à sa terminaison, d'une « prime de précarité »,

- **Le Contrat Saisonnier**, pourrait être assorti d'une « clause de reconduction » obligatoire, telle qu'on la trouve dans plusieurs conventions collectives du secteur. Une telle clause justifierait ainsi l'absence de versement de la prime de précarité.

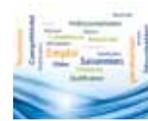
- Enfin, le **Contrat de Travail Intermittent (CDI-I)**, aurait vocation à constituer le vecteur emploi le plus sécurisé pour les travailleurs saisonniers.

Une telle articulation reste toutefois à ce jour relativement virtuelle, du fait notamment des règles applicables en matière d'assurance chômage. En effet, comme cela a été rappelé plus haut, les salariés saisonniers en CDD peuvent bénéficier, en fin de contrat, d'allocations chômage, alors que des salariés sous CDI-I dont l'activité ne représenterait qu'un demi-salaire annuel ne reçoivent aujourd'hui aucun complément de la part de l'UNEDIC. Personne évidemment ne souhaite la mise en place d'un mécanisme qui pourrait conduire les saisonniers à se maintenir dans une « sous-activité » durable. À l'inverse, les partenaires sociaux ne devraient-ils pas rechercher la manière d'encourager davantage le recours aux CDI-I, par exemple sous la forme d'une indemnité dégressive et de durée limitée, conçue pour inciter les saisonniers à rechercher un deuxième emploi intermittent ?



6

MOBILISER LA PROFESSION AU SERVICE DE L'EMPLOI



De façon générale, les professions du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration apparaissent encore comme insuffisamment organisées. Cela tient en partie à la jeunesse de nombreuses activités liées au tourisme, mais cette situation devient de plus en plus inadaptée au poids économique du secteur. Le secteur HCR ne compte pas moins de 5 fédérations (CPIH, FAGIHT, GNC, SYNHORCAT et UMIH). Les autres activités du tourisme comptent plus d'une dizaine de conventions collectives.

L'absence de branche professionnelle unifiée constitue probablement un frein au développement de l'emploi dans le secteur, c'est-à-dire à la mobilité et à la fidélisation des salariés dans les métiers du tourisme : absence de référentiel métier unique, de classification nationale prenant en compte les compétences acquises et l'ancienneté, de minimum salariaux communs, d'organismes collecteurs de formation (OPCA Tourisme), de règles en matière d'organisation du temps de travail, de régime complémentaire prévoyance-maladie...

Une plus grande structuration de la profession serait évidemment de nature à développer sa capacité d'innovation et de développement économique, à renforcer l'impact des acteurs à l'international, mais également en France. Elle serait aussi de nature à améliorer la présence de la profession dans les écoles, les chambres de commerce et d'industrie, à améliorer la connaissance des métiers.

Or, le développement du secteur viendra largement...du secteur lui-même, de sa capacité à s'organiser en réseau, de sa capacité à développer ses organisations d'appui et de conseils aux petites entreprises, de renforcer les partenariats entre grandes entreprises et PME, mais également ses structures de formation professionnelle, sa capacité à développer son lobbying, et à travailler en liaison avec les acteurs privés et publics présents sur les territoires.

Trois types d'initiatives pourraient concourir à **constituer un creuset de rapprochement entre les différentes familles professionnelles du tourisme**, et œuvrer à la convergence des normes qualité en matière sociale, de formation, de parcours, de rémunérations et de conditions de travail :

- La mise en place d'un « contrat de filière »,
- L'engagement d'un « contrat d'étude prospective » de GPEC* et mise à l'étude d'un accord entre partenaires sociaux sur un « contrat national de génération » entre professions du tourisme,
- La création d'un « GIE » des professions du tourisme, porteur des grandes initiatives institutionnelles du secteur,

Ces initiatives impliquent une impulsion forte de l'État (Ministères du Tourisme, du Redressement productif, du Travail et de l'Emploi), et la conviction des principaux représentants du secteur.

6.1. La mise en place d'un « Contrat de Filière » pour le Tourisme

Compte-tenu de son poids dans l'économie française, et sur le marché du travail (les entreprises du secteur HCR sont le premier recruteur national avec 14 % des projets de recrutement au niveau national), **le secteur du Tourisme mériterait d'être rapidement associé à la démarche des « Contrats de Filières » lancée en 2012 par le Ministère du Redressement Productif.**

La mise en place d'un « **Contrat de Filière** » pour le tourisme aurait pour objet :

- de faire émerger de nouvelles solidarités partenariales entre les grands groupes du secteur et les TPE-PME,

(*) GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.



- d'aider les professionnels à s'organiser collectivement et à se donner les moyens de créer des emplois, d'adapter et de développer les compétences des salariés, d'innover et d'investir en France, de porter la « marque France » sur notre territoire et à l'international.

Ce contrat de filière pourrait donner lieu à un accompagnement particulier de l'État (soutien à des projets particulièrement structurants, ouverture d'un chantier législatif ou règlementaire...). La mise en œuvre d'un « **Comité stratégique de filière** » permettrait aux principaux représentants de la profession d'engager un travail de fond sur les enjeux de développement de la filière, et serait structuré autour de groupes de travail dédiés à quelques thèmes prioritaires :

- consolider et créer des emplois, améliorer l'attractivité de la filière,
- structurer les investissements et l'innovation pour moderniser la filière et renforcer sa compétitivité,
- perfectionner et promouvoir la qualité des services, des « produits-destinations » et du modèle touristique français,
- améliorer les relations au sein de la filière et créer davantage de valeur ajoutée par le développement de coopérations au niveau territorial.

6.2. Une démarche inter-professionnelle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La mise en place d'un « Contrat de filière » devrait s'accompagner de l'engagement **d'une démarche inter-professionnelle de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.**

Une telle démarche qui pourrait être engagée à l'initiative conjointe du Ministère du Travail, du Ministère du Tourisme et des prin-

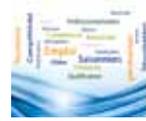
cipales fédérations professionnelles concernées pourrait s'appuyer sur les outils existants : contrats d'études prospectives et EDEC/ADEC. L'intérêt d'une telle démarche, engagée dans un premier temps au plan national, serait de réaliser des déclinaisons régionales permettant la mise en commun par les acteurs locaux du secteur des enjeux de formation, d'évolution des métiers, de besoins en compétences critiques...

Au-delà, et de façon plus rapide, le groupe de travail dédié aux questions d'emploi et de formation, dans le cadre d'un « Contrat de Filière », pourrait être **le creuset d'une démarche nationale de négociation d'un contrat de génération « inter-professionnel »**. La négociation entre partenaires sociaux d'un « contrat de génération » aurait plusieurs vertus :

- ouvrir l'accès direct aux aides de l'État (cf. p. 32) aux PME de 50 à 299 salariés, sans avoir besoin de passer par un accord d'entreprise ou un dépôt de dossier auprès de l'administration,
- structurer la réflexion de la profession sur les enjeux démographiques, d'insertion professionnelle et de formation des jeunes embauchés, sur les enjeux de transmission de savoir-faire et de tutorat, sur les problématiques spécifiques de mobilité professionnelle et de sécurisation des parcours entre entreprises du secteur.

6.3. Un « Groupement d'Intérêt Economique » pour soutenir et impulser les initiatives institutionnelles du secteur

Enfin, les professionnels du secteur pourraient favoriser l'organisation **d'une « Conférence nationale des métiers et des emplois du tourisme »**, qui aurait pour objet principal d'organiser la promotion des métiers du Tourisme.



Incarnant une première forme de fédération des professions du tourisme, cette « conférence nationale », initiée sous la haute autorité de Mme la Ministre du Tourisme, aurait 3 objectifs principaux :

- promouvoir et développer l'échange de bonnes pratiques, en encourageant toutes les démarches collectives ou « en réseau » permettant de réunir des professionnels de différentes branches autour de projets communs ;
- favoriser la convergence et le rapprochement progressif des normes conventionnelles du secteur, en valorisant auprès du grand public certains éléments du « cadre social » : niveaux de rémunération garantis, cadre d'emplois des personnels saisonniers, programmes de formation professionnelle... etc.
- promouvoir auprès du grand public la diversité des métiers du secteur, les formations d'accès, les perspectives de développement professionnel comme salarié ou comme entrepreneur.

La conférence nationale du tourisme ne pourrait être portée que par les profession-

nels eux-mêmes, dont la coopération **pourrait prendre la forme d'un GIE**, comme celui qui existe dans le secteur des transports urbains, créé entre les acteurs publics du tourisme (collectivités territoriales) et les principales fédérations professionnelles concernées.

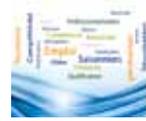
En réalité, ce GIE existe déjà dans le secteur du tourisme. Il s'agit d'**Atout France** que les caractéristiques (GIE fondé sur le modèle de partenariat public/privé), l'organisation, les moyens et les missions déjà exercées positionnent idéalement pour porter ce type de démarche.

Fort de 1 100 adhérents, et largement reconnu pour son professionnalisme, Atout France apparaît comme le vecteur naturel d'une coopération renforcée au sein de la profession. Déjà extrêmement actif dans la promotion de l'offre touristique (*Rendez-vous en France*, salons thématiques, clubs de promotion...) ainsi que dans l'ingénierie et le développement, le GIE pourrait élargir de façon plus marquée son action à **la promotion des métiers, des savoir-faire, des formations et des parcours professionnels.**



7

POUR UN PLAN DE MOBILISATION NATIONAL EN FAVEUR DE L'EMPLOI DANS LE TOURISME



Beaucoup de démarches mises en avant par les professionnels eux-mêmes, les organismes publics rencontrés, ou identifiées par notre mission ne sont malheureusement pas conduites autour d'un plan d'ensemble permettant de mobiliser vers des objectifs communs les acteurs et parties prenantes.

La mise en cohérence de ces démarches, l'adaptation à la marge de certains dispositifs réglementaires, l'intensification et le déploiement volontariste de certaines pratiques efficaces, sont en revanche de nature à nourrir un plan stratégique de développement de l'emploi dans le tourisme.

Plusieurs des leviers présentés dans ce rapport sont en réalité « transverses » et peuvent être mis en œuvre de la même façon dans d'autres secteurs d'activité que le tourisme.

Dans le tourisme, comme dans d'autres secteurs économiques, la clarté des objectifs, et la fixation de « lignes directrices » prioritaires, doit permettre d'aligner de façon plus efficace que jusqu'à présent l'action des pouvoirs publics et des professionnels autour de l'enjeu de l'emploi. Les actions mentionnées ci-dessous ne sont pas toutes nouvelles, mais elles constituent toutes des leviers mobilisables dans la bataille collective pour l'emploi.

Les différents leviers d'action recensés dans le présent rapport peuvent être regroupés autour de 5 enjeux majeurs, de 5 questions essentielles pour assurer au mieux le développement durable de l'emploi dans la filière touristique :

- Comment et dans quels domaines accélérer la montée en compétences de l'industrie touristique, condition essentielle de sa compétitivité ?
- Comment satisfaire les demandes d'emplois non pourvues du secteur ?
- Comment encourager et faciliter le re-

cours par les TPE au marché de l'emploi ?

- Comment consolider et dé-précariser l'emploi saisonnier ?
- Comment reconnaître à la filière touristique la place stratégique qui est la sienne dans l'emploi et l'économie nationale ?

7.1. Accélérer la montée en compétences de l'industrie touristique

Tous les professionnels s'accordent pour souligner que la montée en compétences des personnels de leurs établissements (à commencer par la montée en compétences des exploitants eux-mêmes !) est la condition première de la satisfaction des clients, de la qualité des services rendus, et donc de la fidélisation des flux touristiques. Dans un secteur où le professionnalisme et le savoir-faire s'acquièrent largement par transmission de l'expérience et où les qualifications initiales requises sont souvent d'un niveau élémentaire, cette montée en compétences passera principalement par la formation « tout au long de la vie », par la recherche de qualifications basées sur l'expérience, par l'investissement personnel des professionnels à travers le tutorat. Cet investissement doit d'abord se faire au niveau territorial, au plus près du terrain, et ce, en fonction de la réalité des besoins identifiés dans les principaux bassins d'emplois touristiques. Quelle que soit la région, un accent tout particulier doit être mis sur une plus grande familiarisation avec les langues vivantes.

■ **Levier n°1 : Renforcer la voie de l'alternance, la pratique du tutorat et la formation « informelle ».** Un accroissement du recours à l'alternance dans les métiers du tourisme apparaît souhaitable et accessible. Il passe par l'implication accrue des professionnels du tourisme dans le transfert d'expérience, et par un développement du tutorat. La pos-



sibilité de pouvoir financer la formation des tuteurs et les actions de tutorat sur les fonds réservés du FPSPP serait de nature à développer l'alternance et à réduire le nombre de ruptures et d'échecs en cours de contrats de professionnalisation. Le déploiement du « permis de former » initié par les partenaires sociaux du secteur « HCR » et la prise d'un arrêté d'extension sur le sujet serait de nature à renforcer la mise en qualité des fonctions de formateurs des professionnels eux-mêmes.

■ **Levier n° 2 : Développer le recours à la validation des acquis de l'expérience** : en mettant en place un recensement centralisé exhaustif des certifications accordées (actuellement l'information sur la nature et le nombre des validations accordées n'est disponible qu'auprès des organismes détenteurs des certifications : il n'y a donc pas de visibilité de cet outil de GPEC, ni même d'outil disponible pour connaître son impact quantitatif). Valoriser l'emploi de cet outil pour mettre en valeur les évolutions professionnelles individuelles susceptibles de survenir, et ainsi garder plus longtemps les nouveaux professionnels dans le secteur.

■ **Levier n° 3: Le contrat de génération.** Il est accessible aux entreprises de moins de 50 salariés, sans condition préalable d'accord d'entreprise ou de branche. Il s'agit d'un levier efficace d'insertion professionnelle, l'aide accordée sur les 3 années du contrat représentant au total, si on l'ajoute aux allègements Fillon et au Crédit d'Impôt emploi Compétitivité, un allègement de 40 % du coût du travail. La mise en place d'un « contrat de filière » pourrait ouvrir la porte dans un deuxième temps à un projet de « contrat national de génération » au niveau-interprofessionnel.

■ **Levier n° 4 : Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers du tourisme à travers le lancement d'un « contrat d'études prospectif »** sur les

métiers du tourisme. Cette démarche pourrait être initiée entre les services de la DGEFP, de la DGCIS et des principales fédérations professionnelles du tourisme, en s'appuyant sur les travaux déjà engagés par les partenaires sociaux de la restauration. L'enjeu est d'analyser l'évolution des métiers du tourisme, les besoins en compétences de ce secteur, l'évolution de l'emploi sur les territoires et d'engager au niveau inter professionnel les plans d'action nécessaires.

■ **Levier n° 5 : Favoriser l'apprentissage des langues et l'ouverture à l'international des jeunes en formation.** La faiblesse chronique des salariés et demandeurs d'emploi dans ce domaine est à mettre en regard avec le rôle clef des compétences linguistiques pour l'attractivité de nos destinations. Sans attendre l'ouverture d'Erasmus à l'apprentissage (Erasmus Plus), en priorité pour les formations touristiques, il convient :

- de favoriser de façon plus systématique le recours aux possibilités de séjours à l'étranger financés dans le cadre du programme « Léonardo » (convention cadre de partenariat avec des entreprises étrangères mise en place sous l'égide du Ministère du Travail pour aider les CFA à prévoir et mettre en œuvre des périodes dans des entreprises situées à l'étranger) ;
- d'introduire dans les lycées professionnels des cours d'anglais spécialisés en « hôtellerie-restauration » notamment pour les métiers de l'accueil et du service en salle.

7.2. Satisfaire les demandes d'emplois non pourvus du secteur

La satisfaction des offres d'emplois non pourvues nécessite la mise en œuvre rapide de leviers qui ne sont pas spécifiques à ce secteur, mais peuvent y être aisément déclinés. Au-delà des outils de mise en relation entre employeurs et demandeurs d'emploi



largement insuffisants à ce jour, l'accélération de l'entrée en formation des demandeurs d'emplois ainsi qu'une articulation « formation-emploi » plus systématique nécessitent aussi des approches novatrices. Encore faut-il que les emplois à pourvoir soient suffisamment attractifs : les efforts, encore inégaux, entrepris par les professionnels sur les conditions de travail proposées devront être renforcés pour redresser significativement l'image du secteur et de ses métiers. C'est la condition pour s'y orienter par choix, et non « par défaut ».

■ **Levier n° 6 : la transparence et la diffusion des offres d'emplois** : mettre en ligne toutes les offres d'emplois, collectés par différentes sources (Pôle Emploi, APEC, Jobboards, publications...) pour créer un portail national unique des offres d'emploi, tel est l'objectif du projet « Transparence » qui consiste en la mise en œuvre d'un agrégateur des principaux portails existants en France aujourd'hui. Ces offres pourront être répertoriées par type d'activités sur la base du code « ROME ».

■ **Levier n° 7 : Déployer les « portails formation » national et régionaux**. L'existence de ces portails, garantissant le contenu, la qualité et la disponibilité des formations, doivent permettre l'inscription en ligne des candidats stagiaires, et donc raccourcir sensiblement leur délais d'inscription et donc d'entrée en formation. DOKELIO devrait répondre à cette ambition au plan national. Les Régions, consacrées dans le projet de Loi sur la Décentralisation, comme « chefs de file » de la formation professionnelle s'appuient quant à elles sur les « CARIF-OREF – Centres d'Animation, de Ressource et d'Information sur la Formation – Observatoire Régionaux Emploi Formation – ». L'enjeu est de disposer au plus vite non seulement de catalogues de formations professionnelles à jour, mais de connaître en temps réel les formations existantes dans un périmètre géographique

donné, le coût des formations, les places disponibles et de permettre aux conseillers de Pôle Emploi d'inscrire en temps réel les demandeurs d'emploi.

■ **Levier n° 8: La mise en place de POE « collectives » orientées vers les métiers du tourisme**. La POE ou « préparation opérationnelle à l'emploi » est un dispositif développé depuis 3 ans par Pôle Emploi, permettant d'articuler une formation professionnelle financée par Pôle Emploi et répondant aux besoins exprimés par un (ou des) employeurs et une promesse d'embauche à l'issue de la formation. À côté des « POE individuelles » négociées au cas par cas, Pôle Emploi a développé récemment le principe de POE collectives, regroupant les besoins identiques de plusieurs employeurs au sein d'une même branche professionnelle. Pôle Emploi pourrait renforcer son rapprochement avec les principales branches professionnelles du tourisme, de la restauration et de l'hôtellerie pour « formater » des POE collectives, prêtes à l'emploi destinées à faciliter l'accès aux métiers les plus demandés du secteur.

■ **Levier n° 9 : Les emplois d'avenir** : le gouvernement ayant décidé d'ouvrir le dispositif des emplois d'avenir au secteur marchand, c'est aux préfets qu'il appartient de décider localement quels sont les secteurs éligibles à ce dispositif. D'ores et déjà de nombreux départements ont acté d'étendre aux entreprises touristiques le bénéfice du dispositif. Les emplois d'avenir, tout particulièrement dans un secteur comme le tourisme, sont en effet de nature à concourir de façon efficace à l'insertion professionnelle de jeunes en difficulté.

■ **Levier n° 10 : Valoriser les conditions de travail**, en s'appuyant et en généralisant les initiatives de chartes professionnelles sur les conditions d'emploi, et en développant les bonnes pratiques du secteur déjà formalisées dans différentes conventions collectives



(clauses relatives à la protection sociale, au temps de travail, aux indemnités de départ, aux rémunérations ou à la formation professionnelle, ou encore aux garanties de ré-embauche d'une saison à l'autre).

7.3. Soutenir et faciliter l'accès par les PME et TPE au marché de l'emploi

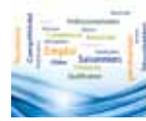
Compte-tenu du poids des PME et surtout des TPE dans la filière touristique, il est naturel de porter une attention toute particulière à cette catégorie d'employeurs dont les décisions et l'état d'esprit peut avoir une influence déterminante sur le marché de l'emploi du secteur. Il faut donc encourager et promouvoir les démarches de « service dédié » initiées récemment par Pôle Emploi à leur égard, populariser l'accès à certains dispositifs comme le TESE (équivalent du « chèque-emploi-service »), et de façon générale simplifier l'accès de ces employeurs à l'information administrative relative aux aides à l'emploi, au marché de l'emploi, ainsi qu'à la formation professionnelle.

■ **Levier n° 11 : L'expérimentation d'un service dédié aux TPE** : ce service spécifique consiste à dédier une équipe spécialisée dans le service aux TPE au sein d'une agence Pôle Emploi. L'expérimentation a débuté dans 8 régions pilotes (dont les sites de Biarritz, Bayonne, Vichy pour lesquels un retour d'expérience spécifique sur les entreprises touristiques sera fait) et devrait s'étendre de façon progressive en 2014, sur la base des retours d'expérience réalisés. Ces équipes se caractérisent par des modes de fonctionnement mieux adaptés aux TPE (conseillers dotés de téléphones portables, meilleure accessibilité au service de Pôle Emploi, déplacement des conseillers auprès des TPE...).

■ **Levier n° 12 : Populariser et déployer l'usage du « TESE »** : développer auprès des entreprises du secteur une meilleure connaissance du « Titre Emploi Services Entreprises », des modalités de son utilisation. Une information pourrait être diffusée via le réseau des CCI et des agences Pôle Emploi (vis-à-vis des employeurs et des demandeurs d'emploi dans les zones touristiques).

■ **Levier n° 13 : Les groupements d'employeurs** doivent être encouragés et développés, en ce qu'ils permettent de professionnaliser la gestion des ressources humaines des TPE, et facilitent la pluri-activité des demandeurs d'emplois, et tout particulièrement des travailleurs saisonniers. Un dispositif de « portabilité des droits » entre groupements relevant de conventions collectives différentes (agriculture, BTP, restauration...) doit être mis à l'étude. Il pourrait prendre la forme d'un « guichet unique » pour l'accès aux droits de base (couverture complémentaire santé, retraite, formation professionnelle), guichet qui supposerait l'élaboration d'un contrat-cadre entre les principales branches et administrations ou organismes concernés. Le passage dans l'année d'un emploi touristique vers un emploi agricole, ou industriel ne nécessiterait plus comme aujourd'hui le changement d'organismes de prévoyance, de mutuelles, de centres de formation... et contribuerait à la sécurisation professionnelle des travailleurs saisonniers.

■ **Levier n°14 : Faciliter et simplifier l'accès des TPE à toute l'information administrative sur l'aide à l'emploi et à la formation professionnelle.** La mise en ligne sur un site dédié des ministères du travail, et de celui du commerce, de l'artisanat et du tourisme, des guides et modes d'emploi des différents dispositifs existants, de l'ensemble des démarches et formulaires associés, des avantages fiscaux correspondants assortis d'exemples... bref de toute information péda-



gogique susceptible d'inciter les employeurs, mais aussi les travailleurs saisonniers, à recourir davantage aux dispositifs existants, pourrait répondre à cet objectif.

7.4. Consolider et dé-précariser l'emploi saisonnier

L'emploi saisonnier constitue en effet une donnée lourde du secteur. Parce que beaucoup de saisonniers peuvent être attachés à leur activité, et parce que les territoires concernés n'offrent pas toujours d'autres perspectives aux personnes désireuses de rester au pays, il convient de consolider l'emploi saisonnier, et de rechercher les moyens de le « dé-précariser ». Cela passe par un environnement de travail – et d'abord un hébergement ! – de qualité, mais aussi par une démarche pro-active d'insertion de la part des collectivités territoriales. Le maintien dans l'emploi passe incontestablement par la pluri-activité et souvent par une « bi ou tri » qualification. Idéalement le lien avec plusieurs employeurs devrait pouvoir se formaliser sous la forme de CDI, soit via des groupements d'employeurs (cf supra) soit via des contrats de travail intermittent.

■ **Levier n° 15 : Améliorer l'environnement de travail des saisonniers** : en favorisant les conditions d'hébergement des saisonniers (par la déductibilité de la TVA de la construction de logements saisonniers), en promouvant les partenariats locaux avec Pôle Emploi pour cibler les aides à la mobilité des saisonniers.

■ **Levier n° 16 : L'accueil et l'insertion des saisonniers : déployer les Maisons des Saisonniers**, en passant d'une trentaine à une cinquantaine de Maisons dans les 3 ans qui viennent, sur la base d'un diagnostic préalable, et dans le cadre de démarches concer-

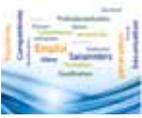
tées, voire d'un cofinancement au démarrage, entre les collectivités territoriales, les professionnels et l'État.

■ **Levier n° 17 : Développer la bi ou tri-qualification dans les formations en alternance**, et donc encourager les qualifications professionnelles (CQP) reconnaissant une double ou triple compétence, permettant d'accroître l'employabilité des salariés saisonniers (tourisme-agriculture, tourisme-artisanat, accueil et animation-entretien et gardiennage) sur un même territoire, voire sur deux territoires différents.

■ **Levier n° 18 : Le contrat de travail intermittent**. Cette formule n'a guère connu de succès jusqu'à présent alors qu'elle permet l'accès à une forme d'emploi plus « sécurisée » que le CDD (ainsi que l'accès plus simple à des droits essentiels comme le logement, l'accès aux prêts bancaires...). Le contrat de travail intermittent qui permet l'annualisation de la rémunération pourrait apporter une solution pertinente pour les travailleurs saisonniers ayant un CDI avec deux employeurs, et totalisant sur l'année une période d'emploi significative. La suppression de la condition préalable d'un accord de branche pour signer un CTI serait une mesure de simplification utile favorisant un recours accru à cette formule.

7.5. Reconnaître à la filière touristique sa place stratégique dans l'emploi et l'économie nationale

Comme on l'a vu, le poids de la filière touristique dans l'économie nationale ainsi que l'importance de sa contribution au marché national de l'emploi sont considérables. Comment expliquer dans ces conditions que la France n'arrive qu'au 74^{ème} rang, pour ce qui est de « la priorité donnée au secteur du



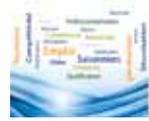
tourisme » par les pouvoirs publics ? L'attention portée au secteur s'avère d'autant plus indispensable que l'industrie touristique est de plus en plus confrontée aux vents de la concurrence internationale, et que tous les chiffres montrent que, malgré notre place de première destination mondiale, nos parts de marché relatives, elles, ne cessent de s'effriter. Les pouvoirs publics doivent donc accompagner les efforts d'adaptation de la filière, comme ils l'ont fait pour d'autres secteurs à travers les « contrats de filière ». Au-delà de l'implication des Pouvoirs Publics, c'est aux acteurs de la filière qu'il appartient de se regrouper pour concentrer leurs efforts et leurs moyens de lobbying, à travers des initiatives et évènements annuels de promotion des acteurs, métiers et innovations de la filière touristique.

■ **Levier n° 19 : Inscrire le secteur du tourisme dans les « Contrats de Filière »**, compte-tenu du poids économique et social du secteur. Favoriser à travers la mise en place d'un « Comité stratégique de filière » une démarche coopérative entre les principaux acteurs du secteur, à la fois pour accélérer l'innovation et la modernisation du secteur, renforcer l'attractivité de ses mé-

tiers ainsi que la promotion de la « marque France » sur le territoire et à l'international.

■ **Levier n° 20 : Un observatoire de l'emploi touristique, salarié et non salarié**, et la mise en place d'outils d'évaluation réguliers : à travers la publication annuelle d'un mémento des emplois salariés et non-salariés, par activité et par zones géographiques (à partir des données DADS recueillies par Pôle emploi, la DARES et l'INSEE) ; et la réalisation, sur proposition du CNIS, d'une enquête nationale périodique de l'INSEE (tous les 3 à 5 ans) fournissant un panorama complet de la structure des emplois dans les branches caractéristiques du tourisme.

■ **Levier n° 21 : S'appuyer sur Atout France, le « GIE des professions du tourisme »**, pour organiser les évènements institutionnels de promotion des métiers, cursus et formations du secteur, comme par exemple une « conférence annuelle des métiers du tourisme », en partenariat avec les collectivités territoriales et l'État, et pour structurer les coopérations institutionnelles et médiatiques des professions du tourisme, tant au niveau national qu'europpéen.



ANNEXES



Développer l'emploi dans le tourisme

AXES D'INTERVENTION		LEVIERS ET RECOMMANDATIONS	
1	Accélérer la montée en compétences de l'industrie touristique	1	En renforçant la voie de l'alternance, la pratique du tutorat et la formation « informelle »
		2	En développant le recours à la validation des acquis de l'expérience
		3	En s'appuyant sur les contrats de génération , puis en élaborant à terme (dans le cadre d'un « contrat de filière »), un « contrat national de génération » au niveau interprofessionnel
		4	En lançant un contrat d'études prospectif pour mettre en œuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers du tourisme
		5	En favorisant l'apprentissage des langues et l'ouverture à l'international des jeunes en formation et en introduisant l'anglais professionnel dans les sections hôtellerie-restauration des lycées professionnels
2	Satisfaire les demandes d'emplois non pourvus du secteur	6	En créant avec le projet « TRANSPARENCE », un portail national de diffusion et d'accès aux offres d'emplois
		7	En créant un portail national (projet DOKELIO) et des portails régionaux de diffusion et d'accès aux offres de formation professionnelle
		8	En mettant en place des préparations opérationnelles à l'emploi, « collectives » , dans le cadre de relations spécifiques avec les employeurs des branches professionnelles
		9	En ouvrant le dispositif des emplois d'avenir aux entreprises du secteur du tourisme
		10	En valorisant les conditions de travail dans le tourisme , en s'appuyant sur les initiatives de chartes professionnelles ou sur les bonnes pratiques formalisées dans une convention collective
3	Soutenir et faciliter l'accès des PME et TPE au marché de l'emploi	11	En spécialisant certains services locaux de Pôle Emploi dans l'assistance aux PME et TPE
		12	En généralisant l'usage du TESE (titre emploi services entreprises) par le biais du réseau des CCI et des agences de Pôle Emploi
		13	En encourageant le développement des groupements d'employeurs pour rattacher le salarié pluri-actif à un employeur unique
		14	En facilitant l'accès des PME et des TPE à l'information administrative et en simplifiant leurs démarches dans les domaines de l'emploi, du recrutement et de la formation
4	Consolider et dé-précariser l'emploi saisonnier	15	En améliorant l'environnement de travail des saisonniers par des dispositifs favorisant leur hébergement et par des mesures d'aides à la mobilité
		16	En déployant des maisons des saisonniers pour faciliter l'accueil et l'insertion des salariés saisonniers
		17	En développant la bi ou la tri-qualification dans les formations en alternance
		18	En assouplissant les conditions de mise en œuvre du contrat de travail intermittent (suppression de l'obligation d'un accord d'entreprise ou de branche)
5	Reconnaître à la filière touristique sa place stratégique dans l'emploi et l'économie nationale	19	En inscrivant le secteur du tourisme dans les « contrats de filière » pour mettre en place un « comité stratégique de filière », accélérer l'innovation et la modernisation du secteur et promouvoir la « Marque France »
		20	En mettant en place un observatoire de l'emploi touristique , salarié et non salarié, et des outils périodiques d'évaluation, d'enquêtes et de statistiques (tous les 3 à 5 ans)
		21	En incitant la profession à s'appuyer sur « Atout France » pour organiser la promotion des métiers du secteur, renforcer les partenariats avec l'État et les collectivités



5 axes d'intervention - 21 leviers d'action

NATURE DES MESURES PROPOSÉES	OBJECTIFS ET ENJEUX
Accord entre partenaires sociaux au sein du FPSPP sur le financement des formations de tuteurs. Arrêté d'extension sur le « permis de former » dans les branches HCR. Décret sur les modalités de suspension du contrat de travail en cas d'apprentissage sur un emploi saisonnier.	Développer des formations initiales adaptées, accroître l'implication des professionnels du tourisme dans la formation professionnelle, mieux lutter contre l'échec en cours d'alternance.
Création d'un site de recensement des certifications VAE (Education Nationale et/ou Branches professionnelles).	Mieux faire connaître et mieux valoriser la VAE dans les parcours et la promotion dans les métiers du tourisme.
Campagne d'information via les CCI et les réseaux de comptables, experts-comptables Travail et Emploi, et Commerce et Tourisme.	Favoriser la transmission des savoirs et des compétences et soutenir l'insertion professionnelle dans les entreprises du secteur du tourisme.
Initiative conjointe Organisations Professionnelles/DGEFP. Extension de la démarche engagée pour la restauration.	Anticiper, et en agissant au niveau des bassins touristiques, élaborer des plans d'actions prospectifs pour le développement des métiers, de l'emploi et de la formation dans le tourisme.
Décision européenne sur l'élargissement du programme Erasmus aux formations en apprentissage et initiative du ministère de l'Éducation nationale.	Développer les compétences des personnels et les atouts des entreprises pour un meilleur service à la clientèle internationale.
Démarche engagée par Pôle Emploi: prévoir une fenêtre d'accès par « secteur d'activités » ou recherche par mots clefs.	Rendre l'ensemble des offres d'emplois accessible à l'ensemble des demandeurs d'emplois, quel que soit l'organisme collecteur de l'offre.
Soutenir et accélérer le projet national Dokelio. Accélérer la mise en œuvre par les Régions de portails formation (à l'instar de PROSPER en Rhône-Alpes, depuis mai 2011).	Accélérer l'entrée en formation des demandeurs d'emplois par des sites d'information et d'inscription en temps réel, dédiés à l'offre de formation professionnelle.
Démarche Pôle Emploi (avec Organisations Professionnelles).	Intervenir au niveau des branches professionnelles pour mieux recenser les projets de recrutement, former plus efficacement et accélérer les recrutements et les embauches.
Sur décision préfectorale.	Orienter des jeunes motivés vers les métiers et les parcours professionnels du tourisme dans un objectif d'insertion professionnelle.
Ministère du Tourisme et organisations professionnelles.	Lutter contre la méconnaissance des métiers et des conditions de travail dans le tourisme pour renforcer l'attractivité des emplois dans ce secteur d'activité.
Expérimentation Pôle Emploi engagée en 2013.	Renforcer l'efficacité et la célérité de l'aide apportée aux PME et TPE dans leurs projets de recrutement.
Campagne de communication sur le TESE (Ministère du Commerce, de l'artisanat, du Tourisme).	Étendre l'utilisation effective du TESE vers les TPE, pour faciliter le recours au marché de l'emploi dans le tourisme et soutenir la pluri-activité.
Décret sur les « fonds de réserve » et la fiscalité des GE à forme associative et coopérative (mixité fiscale - TVA)*.	Faciliter la pluri-activité, le développement du tiers-employeur, et professionnaliser la gestion des ressources humaines dans les TPE.
Portail d'information DGCS (en liaison avec le ministère du Travail).	Faciliter l'accès des PME et TPE à l'information et à la connaissance des dispositifs qui leur sont destinés.
Décret sur la fiscalité applicable à la construction de logements saisonniers (exonération TVA).	Améliorer les conditions d'habitat et d'accueil des salariés saisonniers (condition de leur fidélisation et de leur insertion).
Initiative des Conseils Généraux et des agglomérations.	Améliorer les conditions d'accueil des saisonniers sur les territoires, et faciliter la médiation employeurs-saisonniers.
Elaboration de « CQP » adaptés, par les OPCA du secteur. Développement de cursus d'apprentissage adaptés (Education Nationale).	Accroître l'employabilité des saisonniers par des doubles ou des triples compétences adaptées aux offres d'emplois d'hiver et aux offres d'été.
Modification législative des articles L 3123-31, 3123-32, 3123-35 et suivants.	Améliorer la situation sociale du travailleur saisonnier pour limiter les inconvénients de la saisonnalité, et rapprocher cette situation de celle du salarié en CDI.
Sur proposition de la Commission Nationale des Services (Ministère du redressement productif/Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme).	Inciter les acteurs du tourisme à travailler de manière complémentaire et à mettre en place des stratégies de filière, tournées vers l'ingénierie et la compétitivité de nos destinations.
DGCS (Mémento annuel de l'emploi dans le Tourisme) et INSEE (enquête pluri-annuelle détaillée sur l'emploi dans le Tourisme) sur avis de la CNIS.	Mieux connaître les caractéristiques de l'emploi dans le tourisme pour mieux accompagner et soutenir ce secteur dans ses mutations et dans son évolution.
Sur initiative des professionnels et de leurs organisations patronales.	Renforcer le niveau général de coopération et de coordination dans le tourisme et développer l'attractivité et la compétitivité de la « Marque France ».

(*) Guichet unique et portabilité des droits (complémentaire santé, retraite, formation...).



Les emplois non pourvus dans le secteur du tourisme

La question des emplois non pourvus est régulièrement soulevée, compte-tenu des enjeux évidents qu'elle représente en période de chômage élevé.

Cette question a été notamment posée lors de la **dernière Conférence sociale des 20 et 21 juin derniers** :

« La transparence du marché du travail doit encore progresser pour saisir toutes les opportunités d'emploi, notamment celles qui, pour diverses raisons, donnent lieu à des difficultés de recrutement. Chaque année un nombre élevé de projets de recrutements (sans qu'il existe une mesure précise et incontestée, les évaluations variant de plusieurs dizaines de milliers à plusieurs centaines de milliers) échouent faute de candidats ou de candidatures adaptées.

Les raisons sont diverses : offres peu attractives ou mal formulées, inexpérience des entreprises en recrutement, pénurie de candidats avec les compétences recherchées. »

(Feuille de route sociale juin 2013. Table ronde « Mobiliser pour l'emploi et la formation professionnelle. »)

Si l'on prend pour référence l'année 2012, **le nombre d'offres d'emplois** enregistrées par Pôle Emploi (source SIAD - Données France entière) dans les métiers de l'hôtellerie, restauration, tourisme et animation s'élève à 395 243.

Sur ces offres 54 791 ont été annulées par leur émetteur. Sur les offres restantes (340 452), le taux de satisfaction des offres s'est élevé à 86,3 %. **Autrement dit, 13,7% des offres sont restées non pourvues, soit 46 641.**

Ce volume d'offres non satisfaites peut être comparé aux offres non satisfaites sur l'ensemble des métiers ROME. Sur 3 067 600 offres d'emplois enregistrées, et compte-tenu de 503 700 offres annulées, le taux de satisfaction des offres s'élève à 83,8 %, **soit 16,2 % d'offres non satisfaites, ce qui représente 415 350 offres non satisfaites.**

Deux enseignements peuvent être tirés de ces chiffres :

- Les offres non satisfaites du secteur « Hôtellerie-Restauration-Tourisme » représentent 11,2 %

du total des offres non satisfaites, tous métiers confondus.

- Le taux de satisfaction des offres dans le secteur est légèrement meilleur que dans le reste des professions, ce qui peut s'expliquer par la nature des postes à pourvoir requérant un faible niveau de qualification.

Par ailleurs le type de contrat concerné pour les offres enregistrées se répartit de la façon suivante :

- Contrats à durée déterminée : 47 % (187 448)
- Contrats de travail saisonniers : 17,3 % (68 370)
- Contrats de travail intérimaire : 2,42 % (9 566)
- Contrats de travail intermittents : 2,39 % (9 453)
- Contrat à durée indéterminée : 30,3 % (119 852)

Hors emplois saisonniers, **l'estimation des besoins annuels en nouveaux professionnels est de l'ordre de 60 à 70 000 emplois** (cf. p. 33 du rapport). Cette estimation des besoins peut être détaillée comme suit :

• **Métiers de l'hébergement** : Employés d'étage (6 000), Employés du hall (2 000), Encadrement-direction (1 000).

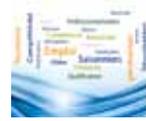
• **Métiers de la restauration** : Cuisiniers (15 000), Aides de cuisine-Plongeurs (12 000), Serveurs-Garçons de cafés (25 000), Encadrement - Maîtrise (5 000).

En outre des emplois non spécifiques au secteur (comptables, secrétaires, ...) sont également recrutés chaque année sans que leur nombre soit connu, sachant qu'ils représentent près de 50 000 emplois permanents.

Concernant les emplois saisonniers, ces besoins sont de l'ordre de 100 000 postes à pourvoir en hiver et 300 000 en été. De durée variable, ils donnent lieu, principalement l'été, à des embauches multiples pour couvrir la totalité de la période d'activité saisonnière.

Le volume global des emplois non pourvus dans le secteur « hôtellerie-restauration-tourisme » intègre évidemment les emplois saisonniers non pourvus.

Certains emplois soulèvent plus de difficultés que d'autres lorsqu'ils ne sont pas pourvus en rai-



son de l'organisation du travail des entreprises du secteur. C'est plus souvent le cas des cuisiniers que des autres métiers, l'absence d'un salarié étant plus difficilement compensable par un surcroît d'activité, surtout dans les entreprises de petite taille qui représentent plus de 9 établissements sur dix du secteur.

Les difficultés de recrutement dans le secteur sont détaillées dans le chapitre 3 du rapport. Elles portent principalement sur :

- la nature des **contrats de travail proposés** (les contrats à durée déterminée, ou saisonniers),

- les **conditions de travail souvent contraignantes**, notamment au regard des équilibres vie privée- vie professionnelle (travail le week-end, en soirée...),

- l'absence de **compétences professionnelles adaptées** (en particulier pour les établissements de catégories supérieures),

- l'**inexpérience des TPE (constituant 9 entreprises sur 10) dans le domaine du recrutement**, ainsi que leur crainte du poids des formalités administratives liées à l'embauche d'un salarié.



Liste des membres du Comité de pilotage

Sous la présidence de François NOGUE, Président du Conseil d'Administration de Pôle Emploi, Directeur Général Délégué Cohésion et Ressources Humaines de la SNCF

Michel BOISSONNAT, responsable de l'Observatoire du FAFIH (Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière)

Annie GAUVIN, directrice des affaires et des relations internationales de Pôle emploi

Michel GEISER, directeur général du FAFIH (Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière)

Christian GILQUIN, chef d'entreprise coopérative, directeur de la société PERIPL (Pôle d'Echange, de Ressources et d'Information sur la Pluriactivité et la saisonnalité)

Pascale GOT, Député de Gironde, présidente de la section économie touristique du Conseil national du tourisme

Jérémy HOUSTRAETE, conseiller technique « Mutations de l'emploi et politiques sectorielles d'emploi et de formation » au Cabinet du Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

Christian LENOIR, inspecteur général des affaires sociales

Michel MESSAGER, Directeur associé de Consul'tours, président délégué de la section de l'économie touristique

Isabelle RICHARD, adjointe au sous-directeur du tourisme à la DGCIS (direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services)

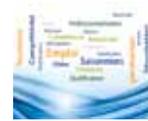
Jean-Baptiste ROTSEN, contrôleur économique et financier, représentant le ministère de l'économie et des finances

Jacqueline ROUX, présidente honoraire de la fédération internationale des Logis

Gérard RUIZ, inspecteur général honoraire du développement durable, président du partenariat mondial pour le tourisme durable

Pour le Conseil national du tourisme Jean-Louis BALANDRAUD, secrétaire général

Jocelyne KAMARA, chargée de mission



Liste des organismes et personnes auditionnés

-
- Joël RUIZ, directeur général, AGEFOS-PME

 - Laurence CARDINET, Directeur du Développement, AGEFOS-PME

 - Nicolas BORSARELLO, Délégué Adjoint Grands Comptes et Branches, AGEFOS-PME

 - Stéphane PHAN, Responsable Observatoire des Métiers, AGEFOS-PME

 - Jacqueline FABRE MORINO, Directrice Générale, ALATRAS

 - Michel BENSADOUN, Président de l'Association des Agences de Communication Événementielles (ANAE)

 - Agnès JULLIAN, Présidente de la commission Tourisme à l'Association des Régions de France (ARF)

 - Christian MANTEI, Directeur Général d'Atout France

 - Régis MARCON, Chef cuisinier

 - André MARCON, Président de l'Assemblée des Chambres de Commerce et de l'industrie (CCI France)

 - Anne ZIMMERMANN, Directrice Attractivité des Territoires à l'Assemblée des Chambres de Commerce et de l'industrie (CCI France)

 - Leïlla DOROTHEE, Attachée de Direction, Conseil national des exploitants thermaux (CNETH)

 - Jean-Claude TUFFERI, Confédération générale du travail (CGT)

 - Christophe DEZ, secrétaire fédéral CFDT en charge du tourisme, du commerce et du service à la personne

 - Michel DAMBRA, Référent saisonnier Rhône-Alpes à la Confédération française de l'encadrement/Confédération générale des cadres (CFE-CGC)

 - Gérard Valyi, Représentant régional à la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)

 - Nicolas SCALBERT, délégué Coopérative Activité et Emploi à la confédération des SCOP

 - Chantal Brunel DELARCHE, Directrice Formation continue au Conseil Régional Rhône- Alpes

 - Claude COMET, Conseillère régionale déléguée au tourisme et à la montagne au Conseil Régional Rhône-Alpes

 - Alain DEBRUGIERE, Directeur général adjoint chargé de la formation Professionnelle et de l'apprentissage au Conseil Régional Aquitaine

 - Laurent GREFEUILLE, Chef du Service Tourisme Région Provence-Alpes Côte d'Azur

 - Laurent LACOUR, Directeur Formation et Apprentissage au Conseil Régional Provence-Alpes Côte d'Azur

 - Anne WINTREBERT, Conseillère Emploi-Formation Association des Région de France
-



-
- François MAGNIEN, Sous-directeur de la Prospective des Etudes Economiques et de l'Evaluation (DGCIS-SDP3E)

 - Daniel RULFI, Chef de la Mission Etude, Statistique Tourisme, Sous-direction de la Prospective des Etudes Economiques et de l'Evaluation (DGCIS-SDP3E)

 - Jean-Christophe LOMONACO, Chargé d'Etude Statistique Tourisme, Sous-direction de la Prospective des Etudes Economiques et de l'Evaluation (DGCIS-SDP3E)

 - Pierre RAMAIN, Sous-directeur des mutations économiques à la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP)

 - Isabelle MENANT, chef de la mission de développement des emplois et des compétences à la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP)

 - Pierre-Yves MANFREDI, Chargé de Mission Social – Formation Domaines Skiabiles de France

 - Alain HENRIET, Inspecteur général de l'Education nationale
 - Gylhem FERAUD, Président de la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA)

 - Hubert PARENT, Vice-président de la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA)

 - Yves LE FLOCH, Président de la Fédération Régionale Bretagne de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA)

 - Jean-Philippe PAVIE, Secrétaire à la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA)

 - Nathalie LOURTIL, permanente FNHPA de la Fédération du Nord-Pas de Calais

 - Bernard NOULIN, membre du Conseil National du Tourisme

 - Yann POYET, Secrétaire Général syndical Force Ouvrière

 - Cécile LANDREAU, chargée des Affaires Sociales et Juridiques à la Fédération Professionnelle des entreprises du Sport & des loisirs (FPS)

 - Emmanuel DUPART, directeur délégué de France Congrès

 - Sylvie BERODIAS, Saisonnière membre du Forum Social des Saisonniers

 - Karine DELPAS, Saisonnière membre du Forum Social des Saisonniers

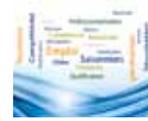
 - Richard DETHYRE, Saisonnier membre Forum Social des Saisonniers

 - Benoit ALLEGRE, Délégué régional au Comité régional de coordination et d'évaluation au groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)

 - Alain JIQUET, Coordinateur en charge des parcours saisonniers au GEIQ BTP Pays Savoie/ Ain

 - Jacques BARRE, président du Groupement national des chaînes (GNC)

 - Didier CHASTRUSSE, Président du FAFIH (OPCA de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs)
-



-
- Bruno CROISET, Vice-président du FAFIH (OPCA de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs)

 - Claude DAUMAS, président Fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique (FAGIHT)

 - Catherine de BRUYNE, responsable du service juridique Fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique (FAGIHT)

 - Gabriel GUIOT, Président de la Fédération régionale des Offices du Tourisme

 - Alain GRISET, Président de l'Assemblée Permanente des chambres des métiers et de l'artisanat

 - Jean-Luc MICHAUD, vice-président Institut Français du Tourisme

 - Gérard NAVARRO, Trésorier Institut Français du Tourisme

 - Danielle BONNET, Directrice Administrative et Financière, Offices de tourisme de France

 - Thomas DESPLANQUE, Directeur de REED Exposition France

 - René Marc CHIKLI, président du Syndicat des Entreprises du Tour-Operating (SETO)

 - Guy ROSES, Responsable de la commission Ressources humaines au Syndicat des Entreprises du Tour-Operating (SETO)

 - Jürgen BACHMANN, secrétaire général du Syndicat des Entreprises du Tour-Operating (SETO)

 - Valérie BONED, Directrice générale déléguée au Syndicat National des Agences de voyages (SNAV)

 - Eric BECKER, Syndicat FO, Syndicat National des Téléphériques de France

 - Didier CHENET, Président du Syndicat National des Hôteliers Restaurateurs Cafetiers Traiteurs (SYNHORCAT)

 - Franck TROUET, Directeur Général du Syndicat National des Hôteliers Restaurateurs Cafetiers Traiteurs (SYNHORCAT)

 - Gregory HULIN, Responsable Emploi Formation au Syndicat National des Hôteliers Restaurateurs Cafetiers Traiteurs (SYNHORCAT)

 - Annette MASSON, Présidente de Tourisme et Handicap

 - Valérie DUFOUR, Responsable rubrique emploi et formation à Tourmag

 - Frédéric BAS, Responsable de l'emploi et de la formation à l'Union Nationale des Centres Sportifs de Plein Air (UCPA)

 - Isabelle LEFAUCHEUR, secrétaire générale de l'Union des Groupements d'Employeurs de France (UGEF)

 - Thierry GREGOIRE, président de la Fédération nationale des professions saisonnières à l'Union des métiers de l'industrie hôtelière (UMIH)

 - Dominique GESTIN, Responsable Formation professionnelle à l'Union des métiers de l'industrie hôtelière (UMIH)
-



- Frédéric PRELLE, Président de l'Union Nationale des Associations de Tourisme et de Plein air de Rhône-Alpes (UNAT)

- Camille DELARBRE, Coordinatrice Plateforme Insertion Professionnalisation et Mobilité (UNAT)

- Vincent DESTIVAL, Directeur Général, UNEDIC

- Jean-Paul DOMERGUE, Directeur des affaires juridiques, UNEDIC

- Thierry HESSE, Président d'UNIMEV (Union Française des Métiers de l'Événement)

- Matthieu ROSY, Directeur Général d'UNIMEV (Union Française des Métiers de l'Événement)

Madame Sylvia PINEL, Ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme et Michel SAPIN, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, ont souhaité que le secteur du tourisme prenne toute sa place dans la mobilisation pour l'emploi. Ils ont confié à François NOGUE, Président du Conseil d'administration de Pôle Emploi, membre du Conseil national du tourisme et directeur général délégué cohésion et ressources humaines de la SNCF, une mission sur les moyens d'optimiser le potentiel emploi de la filière touristique française. La mission de François NOGUE a fait suite à une première initiative du Conseil National du Tourisme (CNT).

Par nature, le tourisme, en tant que secteur de services, est un important créateur d'emplois, non délocalisables.

Pour mémoire, les activités du tourisme emploient plus d'un million de personnes soit 4 % des actifs occupés, mais il est courant de rappeler que ce nombre peut être doublé si on tient compte des emplois indirects et des emplois induits par le tourisme.

Il reste que dans l'ensemble, ce secteur se situe au quatrième rang des créateurs d'emplois, et ce depuis plusieurs années.

Mais le secteur du tourisme doit relever plusieurs défis :

- le manque d'attractivité des métiers à causes multiples (conditions de travail, saisonnalité des emplois, faibles niveau de qualifications, manque de perspectives sur l'évolution de carrières...) ;
- l'inadéquation entre postes à pourvoir et qualifications ;
- un meilleur affichage des politiques en faveur de l'emploi dans le tourisme, tenant compte de ses grandes caractéristiques : la fragmentation du marché du travail, le poids prépondérant des TPE parmi les 237 000 entreprises touristiques ; le poids des 700 000 postes saisonniers, dont 400 000 dans le secteur de l'hôtellerie restauration.

La mobilisation pour l'emploi passe par une mise en perspective, à la fois de mise en pratique et d'orchestration de dispositifs existants, législatifs et réglementaires, ainsi que des initiatives relevant des professionnels eux-mêmes, portant sur des assouplissements de pratiques.

Les recommandations du présent rapport visent, d'une part, à ordonner les politiques publiques ou conventionnelles pour accroître leur efficacité en termes d'emploi et d'autre part, l'ajustement, l'amélioration et la promotion d'un certain nombre de dispositifs existants pour intensifier leur impact et leur efficacité. Elles sont issues des séries d'auditions des entreprises et professionnels du secteur, des organismes et experts compétents organisées par le Conseil national du tourisme.

Pour nourrir cette démarche, le rapport dresse les pistes de progrès, à travers 21 leviers d'actions, ordonnés autour de cinq priorités d'action :

- accélérer la montée en compétences de l'industrie touristique ;
- satisfaire les demandes d'emplois non pourvus du secteur ;
- soutenir et faciliter l'accès des PME et TPE au marché du travail ;
- consolider et dé-précariser l'emploi saisonnier ;
- reconnaître à la filière touristique sa place stratégique dans l'emploi et l'économie nationale.

La mise en cohérence d'initiatives et d'actions conjointes entre les pouvoirs publics et la profession est une condition essentielle de réussite de la mobilisation pour l'emploi.

