

JOURNEE D'ETUDES DU COMITE D'HISTOIRE DES MINISTERES CHARGES DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

LA NEIGE POUR TOUS... POURQUOI, COMMENT ?

DES JEUX DE CHAMONIX (1924) AUX JEUX D'ALBERTVILLE (1992)

MERCREDI 21 NOVEMBRE 2012

L'UCPA : UN ACTEUR DES ACTIVITES DE NEIGE ENTRE PUBLIC ET PRIVE

L'UCPA évoque spontanément les vacances sportives collectives. Son histoire est totalement liée aux effets de la démographie d'après guerre (le baby boom) notamment les nouvelles demandes sociales et constitue une illustration de la civilisation du loisir¹. Son action s'inscrit dans la fonction d'innovation et de développement social que l'Etat a voulu confié à des associations dont certaines ont aujourd'hui disparu (COTRAVAUX, COGEDEP, ...), impliquées dans une construction inédite, la cogestion entre les mouvements de jeunesse et d'éducation populaire et l'Etat.

L'UCPA est le résultat de la fusion, décidée par l'Etat, de l'UNCM et de l'UNF. Cette décision répond à la volonté du gouvernement de l'époque d'apporter des réponses à une demande nouvelle d'une part croissante de la population, la jeunesse.

Se mêlent à la fois la prise en compte d'une demande de loisirs qui excède la période estivale, le soutien à une économie naissante depuis les années cinquante et un objectif de démocratisation des pratiques sportives (transformation sociale).

La décision prise alors est aussi un modèle de diversification en matière de développement stratégique :

- L'union nationale des centres de montagne est excédentaire et l'union nautique française est déficitaire,
- Une mutualisation permet des économies d'échelle (les moniteurs de ski pourront encadrer les activités nautiques concourant ainsi au plein emploi),
- C'est un exemple de diversification économique (même public et nouveaux produits).

On peut aussi créditer les promoteurs d'une démarche sinon visionnaire du moins anticipatrice, car le développement des activités nautiques au milieu des années soixante est encore à venir. A l'UCPA les activités d'été ne supplanteront les activités d'hiver qu'en 1987 sur le seul indicateur du nombre de journées/stagiaires. C'est à partir de 1990 que le chiffre d'affaires réalisé sur les activités hors ski sera le plus important.

¹ *Vers une civilisation du loisir ?* Joffre Dumazedier 1962

L'UCPA est un acteur du tourisme social tout en soulignant qu'on peut lui appliquer le propos d'André Guignand, président fondateur de Villages vacances familles² (VVF) , « *paradoxalement les premières réalisations de vacances authentiquement familiales ne relèvent pas du ministère du Tourisme... elles apparaissent à cette date comme un élément de la politique familiale et non comme une forme évoluée du tourisme social* ». C'est en effet le ministère chargé de la jeunesse et des sports qui aura été l'artisan des réalisations de vacances authentiquement sportives.

La création de l'UCPA est enfin l'opportunité de répreciser ce que signifient « activités de plein air ».

Cette appellation recouvrait « des activités physiques qui confrontent l'homme à la nature. Activités à caractère sportif puisqu'elles sollicitent l'individu pour qu'il connaisse ses limites et cherche à les dépasser, mais sans l'esprit ni l'organisation de compétitions qui sont du ressort des fédérations. Activités qui supposent que le pratiquant connaisse parfaitement le milieu naturel où il va évoluer. Activités enfin où les techniques et la maîtrise de leur support matériel ne constituent point une fin, mais seulement un moyen de mieux aborder, connaître ou dominer la nature »³. Cette définition, datée historiquement, ignore l'existence d'un milieu local et d'un environnement dans lequel se développe la pratique.

Si la création de l'UCPA constitue donc une réponse institutionnelle au développement des loisirs sportifs sur le champ de pratique des activités de plein air, le ski en restera la réponse la plus achevée.

L'UCPA EST ACTEUR DES ACTIVITES DE NEIGE.

Cette fonction peut être abordée sous trois facettes :

L'aménagement du territoire

Le développement de l'UCPA s'inscrit dans les politiques sectorielles que l'Etat a engagées depuis la fin des années 50 et notamment le plan neige⁴. Il s'agit d'aménagement du territoire et cela constituerait un excès de langage de parler de politiques territoriales même si l'UCPA a toujours été préoccupée de son insertion locale.

- Les équipements (les centres UCPA)

A la fin des années cinquante, l'UNCM compte 16 centres dont la capacité est de l'ordre de 50-60 places. Seuls l'Alpe de Venosc (Deux Alpes) les Contamines et Val d'Isère atteignaient 80-90 places.

Quand l'UCPA est créée, les projets inscrits dans la première loi programme d'équipement sportif sortent de terre et des locations d'abord (OCCAJ) puis des achats d'hôtels sont indispensables. Les premières constructions s'ouvriront à Pralognan (120 places), Vars (150 places) puis (Valloire 150 places) entre 1967 et 1969.

Il était impératif compte tenu de l'engouement d'accroître le nombre de lits chaque hiver. Ainsi de 1959 à 1969 la capacité d'accueil avait progressé de 175 %.

Le centre UCPA abandonnait les petits chalets des débuts (tel Le Tour 48 lits). Les centres à grande capacité (Argentières 300 places) répondaient à la « pression des ventes » et à la réalisation de l'objectif d'accessibilité (réduction des coûts). Toutefois l'organisation interne (par « maison ») s'imposa très tôt pour maintenir une convivialité.

² Association créée en 1958 à l'initiative de la Caisse des dépôts et consignation.

³ Raymond MALESSET Vacances sportives

⁴ Décidé en 1964, ce plan doit «déterminer un concept de stations d'altitude très fonctionnelles, au service du ski, fondées sur un urbanisme vertical, initier un partenariat unique auprès des collectivités et faire émerger une nouvelle génération de stations très performantes susceptibles d'attirer les devises étrangères».

Puis la réalisation des grandes stations sera l'occasion pour l'UCPA de réaliser sur des domaines aux longues durées d'enneigement des centres de grandes capacités : Val Thorens, Flaine, nous sommes en 1977, dans le même temps les Orres (250 places) dans les Alpes du Sud et les Arcs avec une capacité de 460 lits et un montage financier inédit, puis La Plagne, 360 places en 1983 et Tignes en 1985, qui inaugure un ski sur 365 jours... Ces implantations permettront une diversité de l'offre touristique pour répondre à un objectif de mixité dans ces nouvelles stations. Mais de fait la primauté des Alpes l'emportera sur l'équipement dans les Pyrénées et les centres implantés dans les autres massifs qui n'auront qu'une place complémentaire d'élargissement de la gamme d'offre.

Les centres sont construits sur les sites reconnus. Jamais l'UCPA n'a fait la notoriété d'un site en revanche son implantation sur les stations de référence a constitué un réel objectif d'action.

Le financement des centres (propriété de l'UCPA) est remarquable : L'Etat (jeunesse et sports), la CNAF soit plus de 60 % et le complément en emprunt et fonds propres. Ce montage, particulièrement efficace, cessera à l'entrée en application des lois de décentralisation pour s'inverser.

- L'accès au domaine skiable,

Tirant les conséquences de la gestion de l'UNCM, l'UCPA négociera avec les sociétés de remontées mécaniques des contrats de longue durée qui lui assureront à la fois des coûts attractifs pour l'UCPA et une sécurité tarifaire pour les stagiaires.

En contrepartie l'UCPA anime la station avec ses stagiaires sur les pistes du début de saison en décembre à la fin du mois d'avril y compris en dehors des vacances scolaires.

En outre l'accessibilité à l'ensemble du domaine skiable était acquis par ces contrats ce qui favorisait le déploiement de la pédagogie mise en œuvre par les moniteurs.

L'ouverture aux jeunes

Le public jeune est la cible des activités de l'UCPA. Les étudiants et les lycéens qui sont majoritaires en 1970 ne représenteront que 40 % au début des années 80. Mais la tranche d'âge 18-35 ans est une caractéristique de l'offre de l'UCPA.

Les stagiaires des premières années de l'Union viennent en groupes organisés de collectivités (30 % de la fréquentation) pour chuter à 10 % au début des années 80.

Démocratisation incontestable mais la massification sera le fait des urbains et notamment des jeunes d'Ile de France dont l'acheminement est favorisé par la SNCF dont l'UCPA est longtemps le premier affreteur.

La féminisation ne sera significative en ski qu'à partir des années 70.

Le stage UCPA

- Les activités

Les activités de « neige » à l'UCPA sont historiquement et resteront le ski alpin qui est l'activité majeure. A ce stade il convient de préciser que l'apport dans le développement du ski de fond aura été moins pertinent. A cela on peut avancer différentes raisons :

- Une mise en œuvre tardive qui n'a pas correspondu dans le temps à l'engouement apparu véritablement au milieu des années soixante-dix dans la population,
- Des implantations qui ne sont pas sur les grands sites de pratiques que sont La Chapelle des Bois, le Vercors, les Saisies,...
- Une politique dont la définition est confiée aux « alpins » et non aux « fondeurs »,
- Des « centres foyers » de petite capacité, alors que la disparité des niveaux de pratique entre stagiaires aurait été plus facilement surmontée par des centres de grande capacité,
- Une implication des acteurs locaux qui contraint à la négociation des implantations.

- La pédagogie

Les stagiaires viennent à l'UCPA pour maîtriser une technique qui leur donnera le plus rapidement possible un maximum de possibilités de pratique et de contact avec la nature. L'enjeu est de permettre en une semaine cette transmission de savoir faire et dans un contexte de massification.

Du point de vue pédagogique, l'UCPA promeut le cours collectif (qui concourt à l'abaissement des coûts) mais qui induit des démarches nouvelles dans la relation entre le moniteur et le stagiaire apprenant.

Mais l'innovation pédagogique majeure sera connue sous l'appellation « méthode skis évolutifs⁵ ». Elle sera expérimentée dès l'hiver 69-70 et généralisée deux ans plus tard.

La novation essentielle est l'utilisation de skis courts. Elle conduisit à modifier la progression traditionnelle pour la rendre plus dynamique pour déboucher sur des types de produits (stages « ski 3 temps », « ski 2 temps ») qui favorisèrent l'autonomie dans la pratique. La fidélisation des stagiaires interviendra ensuite par une offre de supports différents (ballets, monoskis, ...).

- L'encadrement

L'UCPA doit professionnaliser ses salariés, faire face aux besoins d'encadrement mais aussi aux autres fonctions qui vont faire émerger des métiers nouveaux.

L'UCPA n'est pas un organisme de formation de la volonté même du ministère qui ne voulait pas créer une concurrence avec l'ENSA et l'ENV qui était en gestation.

L'Union allait s'orienter dans une démarche d'« emploi-formation », recrutant ses futurs moniteurs en « repérant » dans les stages les éléments les plus doués des groupes les plus forts.

A l'inverse des stagiaires avec de vrai tempérament d'animateur mais trop inexpérimentés sur le plan technique se voyaient proposé des emplois sur les fonctions logistiques ou administratives.

La constitution d'équipes de moniteurs justifiée par la capacité d'accueil des nouveaux centres va faire émerger de nouvelles fonctions notamment de « moniteur chef », les nouvelles techniques valoriseront l'expertise des

⁵ Elle vient des Etats-Unis et avait fait l'objet d'une première publication en France « Skiez en trois jours » de *Grunberg et Blanc. Edts Solar1970*

moniteurs. De nouveaux métiers naissent ainsi (« cadre alpin de collectivité »). Il n'y aura pas de hasard à voir l'UCPA, très active, dès les premières initiatives qui conduiront à la constitution de la branche professionnelle du sport puis à la conclusion de la convention collective nationale.

- Le matériel

La qualité du matériel mis à disposition des stagiaires est rapidement reconnue. Les responsables de l'UCPA prennent d'abord en compte que la même paire de ski en 150 jours de saison hivernale sera utilisée par une vingtaine de stagiaires de gabarit et de comportements très différents.

Très vite les équipementiers vont prendre conscience au-delà du volume des marchés que passe l'UCPA, du remarquable « banc d'essai » que constituent pour leurs matériels (skis, fixations, chaussures,...) les stages de l'Union.

Impliqués dans le cadre de partenariats, les moniteurs trouvent aussi la reconnaissance de leur savoir faire dans l'application des protocoles de tests.

Enfin, le stagiaire est un futur consommateur d'équipements individuels et la satisfaction qu'il a pu éprouver dans l'usage de certains matériels peut influencer ses comportements d'achat ultérieurs.

LA CONTRIBUTION DE L'UCPA AU DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE DU SKI

L'UCPA contribue ainsi directement au développement de l'économie du ski par son objectif de massification.

En termes de « publicité » l'UCPA revendiquera avoir accueilli 1 français sur 50 dans ses centres, toute activité confondue.

Mais « la trace » laissée par l'UCPA portera davantage encore sur ce que nous appelons aujourd'hui les externalités positives. Ces effets produits par l'action de l'UCPA qui n'apparaissent pas dans les statistiques n'ayant pas de traduction économique et pas d'indicateur :

- le jeune accueilli à l'UCPA est susceptible ultérieurement de revenir dans les stations pratiquer le ski, devenir utilisateur des infrastructures hôtelières avec la famille qu'il aura fondée,
- le partenariat avec les équipementiers aura probablement concouru à l'innovation et l'amélioration de la qualité du matériel,
- l'apport du centre UCPA à la mutation économique des villages qui allaient devenir des stations grâce aux initiatives et à l'accompagnement des cadres de l'UCPA⁶.

L'UCPA ACTEUR DU TOURISME SOCIAL, PRECURSEUR DU TOURISME SPORTIF

L'accessibilité est au centre de la vocation de l'UCPA. A cet égard le « tout compris » constitue à l'évidence l'élément le plus substantiel qui qualifie la volonté de démocratisation.

Le tout compris se situe entre deux polarités : innovation sociale et innovation économique.

⁶ Raymond MALESSET cite notamment Lanslevillard (Maurienne), les Deux Alpes et Saint Lary.

C'est l'économie d'échelle sur chacune des composantes du produit assortie de l'assurance de la consommation de l'ensemble par l'acte d'inscription et le paiement avant la délivrance du stage qui qualifient l'innovation économique. Le tout compris n'existait pas à l'UNCM. On rapporte que les moniteurs devaient en fonction du niveau des stagiaires conseiller telle remontée plutôt que telle autre ce qui grevait le coût du stage pour le stagiaire.

C'est l'assurance de bénéficier d'un produit cohérent sans rupture pour un stagiaire dont les revenus sont souvent modestes et qui ne connaît pas l'activité. L'inscription réalisée, la prestation sera « sécurisée » dans ses caractéristiques et le stagiaire est totalement tourné vers son projet et sans risque de discrimination : le même service pour tous. Une sorte d'égalité devant un service d'intérêt général.

Tourisme social assurément enfin dans la mesure où orientée sur une catégorie de clientèle en progression démographique significative avec des modalités d'accueil adaptées l'Union répond à une demande sociale sur cette période qui va de 1960 à 1990.

L'UCPA aura ainsi « façonné » les principes qui définissent l'accessibilité sociale comme étant une combinaison de trois composantes :

- L'accessibilité économique par des tarifs appropriés qu'illustre le « tout compris »,
- L'accessibilité technique par l'adaptation des matériels, des terrains de pratique et de la pédagogie,
- L'accessibilité culturelle celle qui rend possible une activité de distinction sociale, impensable dans certains territoires et pour certains milieux.

Mais l'UCPA se développe à un moment de l'histoire du tourisme où apparaît la notion de « tourisme à thème » qui privilégie la destination sur le voyage.

Jusqu'alors le tourisme au sens de l'OMT se définit comme « l'ensemble des relations et des faits constitués par le déplacement et le séjour de personnes hors de leurs lieux de résidence habituelle, pour autant que ce séjour et ce déplacement ne soient pas motivés par une activité lucrative quelconque »⁷.

Au milieu des années soixante, des alternatives au tourisme traditionnel qui vise « la consommation de sites » apparaissent avec l'émergence de prestations de service associées au produit initial pour des raisons économiques : créer des produits ayant une valeur ajoutée.

Mais au-delà un nouveau tourisme émerge dont l'UCPA aura été précurseur⁸, le tourisme sportif que l'on peut définir comme étant « une destination sélectionnée dont la motivation principale est de participer, comme pratiquant, à une compétition sportive, à un stage sportif, à des activités physiques et sportives ou d'assister à un événement sportif. Au plan de l'économie du tourisme, le tourisme sportif est défini par une gamme de produits caractéristiques de prestations touristiques élaborée à partir et autour de services sportifs structurants ».

Le développement du tourisme sportif allait être moins l'effet d'une prétendue « sportivisation » de la société que de la rencontre entre :

- une demande qui ne se satisfait plus du triptyque « soleil, sable et mer »,
- l'apparition de nouvelles pratiques sportives de loisirs dites « californiennes » ou « de glisse »,
- des producteurs à la recherche de création de valeur... économique.

Ainsi la formule consistant à dire combien après sa création, l'UCPA aura été copiée, vise-t-elle à la fois la notion économique de « tout compris » et celle de tourisme sportif.

⁷ Huntziger & Kraft, 1942

⁸ Avec le Club Méditerranée.

Encore aujourd'hui le tourisme sportif reste une composante certes de « niche » au sein du tourisme mais dont le ski constitue l'élément le plus massifié. Soulignons en effet que les séjours d'été « sportivement motivés », au sens défini précédemment, sont peu nombreux. Ils ne représentent que 18 % de l'ensemble des vacances d'été où l'on pratique le sport. Rappelons qu'en hiver, les séjours de vacances consacrés aux sports d'hiver sont, à l'inverse, le plus souvent motivés à 87 % par la pratique du ski.

L'UCPA, ASSOCIATION DE COGESTION

L'UNCM éprouvait des difficultés de fonctionnement depuis plusieurs saisons malgré son expansion économique (gestion des personnels techniques, mise en œuvre des finalités pédagogiques, tarif des stages,...). L'UNF était dans une situation financière délicate. Et il était évident que les jeunes issus de la vague démographique d'après guerre allaient constituer dans les années à venir un apport important qui imposait de préparer des réponses appropriées.

C'est le sens de ce regroupement des deux structures qui n'est pas précisément une fusion puisqu'elle a requis l'accord de chacun des membres, mouvements de jeunesse et d'éducation populaire et des fédérations sportives, même si beaucoup de ces mouvements appartenaient aux deux entités précédentes.

Mais la novation était donc créée par la création d'un deuxième collège composé de représentants de l'Etat, ce qui n'était le montage juridique ni de l'UNCM, ni de l'UNF. Il faut retenir que ce fut pas facile à faire admettre.

Le ministère définissait ainsi une stratégie de développement : les loisirs de plein air avaient pris une place considérable. L'urbanisation allait créer des besoins d'évasion et de contact avec la nature. Cela allait expliquer la participation de plusieurs départements ministériels.

Au début des années soixante la formule de la cogestion couvre différentes activités relevant du champ du nouveau département ministériel chargé de la jeunesse et des sports, essentiellement au niveau national.

Sur le principe la gestion est « paritaire » et associe donc les mouvements de jeunesse et d'éducation populaire aux pouvoirs publics pour développer de nouvelles activités en faveur des jeunes. L'UCPA ne sera pas la première association de cogestion, car dans le domaine des voyages de jeunes sont créés COGEDEP et ATITRA, puis COTRAVAUX pour les chantiers de jeunes bénévoles et en 1969, le CIDJ. Le support de la loi de 1901 est requis (il faut rappeler qu'à cette époque les « véhicules juridiques » sont limités). Ces organismes seraient qualifiés aujourd'hui d'opérateur.

Les mouvements s'y engagent avec des réticences (instrumentation, risque du caractère éphémère, prévention à l'égard de la technostructure,...) mais ils y trouvent par un engagement digne d'intérêt dans une action qui a incontestablement une dimension d'intérêt général, alors même que leur audience s'émousse.

En retour l'Etat gagne une légitimation démocratique de ses orientations politiques et une démultiplication de ses moyens opérationnels. La cogestion enfin va favoriser ce que nous appelons aujourd'hui « les financements croisés » par la participation d'autres ministères, organismes financeurs (CDC), administration de mission (DATAR) et organismes sociaux (CNAF).

La cogestion est aussi l'application au secteur social du compromis intervenu pour la reconstruction de notre société à la Libération. L'Etat dans le champ de l'industrie n'exerce pas une tutelle de l'extérieur, mais à l'image des transports ou de l'énergie, il est dans les entreprises publiques, mêlant son rôle de régulateur à celui d'opérateur. Le véritable apport est que les dirigeants coopèrent avec les grandes centrales syndicales. Il s'instaure une véritable imbrication des pouvoirs publics et des entreprises concernées.

On pouvait y voir déjà cette application au champ du développement social dans « l'affectation » de fonctionnaires, cadres techniques sportifs, auprès des fédérations sportives après les calamiteux résultats aux

JO de Rome. La cogestion étendait ainsi cette démarche qui marquera le rôle original de l'Etat dans notre société d'après-guerre.

ACTEUR DES ACTIVITES DE NEIGE ENTRE PUBLIC ET PRIVE

Tantôt attaquée sur sa légitimité associative (l'Etat est dans le système), tantôt attaquée sur sa prétendue non lucrativité (para commercialisme).

L'UCPA est assurément un des acteurs majeurs du développement des loisirs de montagne. L'Union a concouru à l'émergence du tourisme sportif. Elle n'est pas une incursion du service public dans le champ concurrentiel. Elle a certes utilisé des outils du secteur de l'entreprise, mais toujours dans une logique d'intérêt général. Elle a joué un authentique rôle de laboratoire de l'innovation sociale.

Ce que certains observateurs ne percevaient pas lorsqu'ils critiquaient l'UCPA c'est une anticipation institutionnelle. La grille d'analyse manquait assurément pour comprendre ce que représentait cette association et en quoi elle allait déplacer les lignes.

Au milieu des années soixante, l'enseignement des activités sportives revient aux enseignants d'EPS, sous statut de fonctionnaires, et les rares exemples de professionnels du sport sont les cavaliers qui sont militaires, les maîtres nageurs qui sont employés par les communes et les guides de haute montagne et moniteurs de ski... qui sont travailleurs indépendants.

A cette époque il n'existe pas d'employeurs privé d'éducateur sportif de cette envergure.

Il faut ajouter que n'existent pas non plus d'associations ayant autant de salariés et de surcroît des salariés prenant en charge le cœur même de la finalité de la structure. Employer des personnels administratifs dans les associations commence à s'observer, mais l'initiation sportive et même l'entraînement dans les associations relèvent des bénévoles.

Enfin, les activités de plein air constituent pour les acteurs des services de la jeunesse et des sports un domaine d'intervention privilégié. Educatives ces activités s'inscrivent dans le champ extrascolaire et échappent à l'éducation nationale. Sportives, elles sont non compétitives et ne relèvent pas de la délégation accordée aux fédérations.

Et puis pour les grandes associations l'UCPA apparaît comme un nouvel entrant à la légitimité très contestable en raison du rôle majeur de l'Etat dans sa constitution.

Le caractère inédit et pour certains disqualifiant provient d'abord du recours au salariat et de façon massive. Dans cette nouvelle configuration de nature associative, tout se passe comme si les salariés de l'UCPA réalisaient les missions du public dans les conditions du privé. Cette évolution des associations, du bénévolat au salariat, n'interviendra en effet que beaucoup tard.

Ensuite, une association a ontologiquement vocation à s'adresser à ses adhérents. Elle est par principe « fermée ». Or l'UCPA qui n'a de membres que des personnes morales, développe des activités qu'elle propose à des « usagers », stagiaires, qui ne sont distingués que sur le critère de l'âge. Il n'est même pas requis d'être adhérent de l'un des mouvements membres de l'Union.

Ces deux caractères constitueront dans les décennies qui suivront des marqueurs de l'évolution des associations d'abord dans le champ sanitaire et champ social et progressivement vers d'autres champs.

Pour autant ce serait un contre sens que de considérer que ces associations, devenues des entreprises, sont à l'origine de l'édition de la circulaire Balladur en 1987 (para commercialisme) et aux instructions fiscales de septembre 1998 (analyse des 4P).

Le caractère inédit de l'UCPA, n'est pas dans sa nature institutionnelle, la cogestion entre mouvements de jeunesse et d'éducation populaire et Etat pour développer de nouveaux services à la jeunesse.

L'UCPA était avant les autres associations marquée par la salarisation massive et par la mise en œuvre d'activités destinées non pas à ses membres mais au public. Ces deux caractères marquent bien davantage l'apport considérable de l'UCPA : salarisation et association « ouverte ».

C'est en réalité d'économie sociale et solidaire dont il était question.

Avec l'UCPA, les acteurs du champ de l'éducation populaire, des activités de jeunesse et du sport « mettent à jour » une dualité entre :

- les associations composées de bénévoles qui développent des activités (mise en œuvre de l'article 2 des statuts) au seul profit de leurs membres,
- les associations composées de professionnels qui produisent des prestations, de dirigeants bénévoles qui veillent au respect du projet associatif pour répondre à une demande sociale.

Leur commune parenté est la non lucrativité et la gestion désintéressée de leurs dirigeants.

On allait définir avec les mutuelles, les coopératives, les fondations et les associations, mais bien plus tard (*Charte de l'économie sociale en 1980*) un secteur marqué par la primauté de la personne et du travail, la gestion démocratique et une répartition des gains destinée à la croissance de l'institution.

Sans outrance, les processus de décision au sein de l'UCPA entre instances dirigeantes et services opérationnels, la prise en compte de son environnement (partenaires, fournisseurs, les stagiaires...) préfiguraient la notion « d'entreprise citoyenne » apparue au début des années 90 et plus récemment de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

La volonté d'appeler « stagiaire » celui qui devient de plus en plus un « client », le souci de maintenir jusqu'au milieu des années 80 l'organisation d'un service « sous direction de la promotion et des inscriptions » et non un service commercial, alors que les contenus sont définis et gérés par une « direction des activités » témoignent non pas d'un artifice mais du rappel y compris dans la sémantique au socle fondateur.

ACTUALITE DU SUJET, ACTUALITE DE L'INSTITUTION

Dans un champ d'activité qu'elle a contribué à définir et plus précisément dans un secteur, le ski, où l'action des opérateurs institutionnels a été prépondérante ce qui n'est pas le cas des autres champs des sports de nature, l'UCPA, comme le Club Méditerranée d'ailleurs, reste l'une des figures emblématiques du tourisme sportif.

Depuis plusieurs années l'activité de l'UCPA est en stagnation relative malgré une évolution de son offre et des adaptations marketing. L'UCPA a été copiée mais surtout ce qu'elle propose aujourd'hui peut être autoproduit par les jeunes qui constituent le cœur de cible du marché visé (pour mémoire l'hébergement privilégié aux sports d'hiver, est la location saisonnière (45 %) et l'hébergement gratuit (32 %), loin devant l'hôtel (11 %) et les clubs de vacances et les associations (10 %).

Les tarifs pratiqués par l'UCPA seraient moins accessibles, les conditions de vie offertes moins adaptées aux exigences des jeunes d'aujourd'hui, le type de sociabilité développé ne correspondrait plus aux attentes de jeunes. Le concept même de vacances sportives tel que développé par l'UCPA serait dépassé.

Observer l'UCPA à l'aune des seules activités du ski rend compte de son rôle dans le développement d'un secteur important de l'économie touristique notamment pour notre pays. Mais il faut avoir en mémoire que ces activités ne représentent plus aujourd'hui qu'une valeur relative dans l'ensemble de ses activités, parce que d'une part l'offre sur un marché mature aujourd'hui est plus large mais d'autre part surtout parce que le ski n'est plus le « modèle culturel » qu'il représentait il y a 40 ans.

Il faut aussi constater que le développement touristique en montagne ne se pense plus en termes de grandes stations mais de développement local intégrant le souci d'un environnement fragile et plus largement les stratégies de développement durable.

La vision éducative de l'UCPA s'insère aujourd'hui dans une approche globale du mode de vie et de l'économie touristique.

Ainsi le développement d'actions dans les villes et les quartiers, la participation voire la coconstruction aux politiques territoriales démontrent la capacité de l'organisation à s'adapter à la demande sociale.

L'environnement dans lequel ces phénomènes se réalisent a changé. La pertinence de la réponse de l'UCPA est probablement dans une vision sociale refondée de la démocratisation de l'accès au tourisme sportif en montagne dans une logique de développement durable et une approche transversale qui va constituer l'enjeu des prochaines années et dont on peut penser que l'UCPA n'est pas la moins bien équipée pour concevoir des réponses innovantes.

Jacques THIOLAT