

22 août 2025

Entre crise et records – la coopération, clé du succès

Discours d'ouverture du président Assemblée générale 2025 de la FST

Monsieur le Conseiller d'État Christian Vita, Madame la Conseillère nationale Jacqueline de Quattro, Monsieur le Conseiller national Reto Nause, Monsieur Richard Kämpf, directeur adjoint de la promotion économique au SECO, Madame Brigitta Gadiant, présidente de Suisse Tourisme, Monsieur Martin Nydegger, directeur de ST, Mesdames et Messieurs, chers collègues du comité, chers collaboratrices et collaborateurs du secrétariat de la FST, cher directeur Philipp Niederberger, chers représentants de nos membres, chers clientes et clients,

Aujourd'hui s'achève pour moi une étape importante de ma vie. Au cours des cinq ans et demi qui viennent de s'écouler, j'ai eu le privilège d'assurer la présidence de la FST et d'assumer ainsi une part de responsabilité pour le compte du secteur du tourisme suisse. Je dis bien «une part de responsabilité», car le tourisme, avec son système de création de valeur complexe, a besoin de nombreux acteurs pour réussir. Cela vaut bien sûr pour l'expérience vécue que nous voulons offrir à notre clientèle, mais cela vaut également pour la représentation des intérêts du secteur au sein des instances politiques fédérales, cantonales et communales. Lorsque tous les rouages, petits et grands, s'engrènent comme dans un beau mécanisme d'horlogerie, le succès est au rendez-vous.

Au moment de terminer mon mandat de président de la FST, permettez-moi de partager avec vous quelques réflexions sur cette période de cinq ans et demi et de présenter un bref aperçu de l'avenir, même si je ne me permettrai pas de donner de conseils à mon successeur.

L'amplitude, c'est-à-dire la différence entre le plus bas et le plus haut, a été énorme pendant mon mandat. Sur le plan émotionnel, mais aussi en termes de chiffres objectifs. De la vallée

des larmes à de nouveaux records battus. J'ai pris mes fonctions en mars 2020 lors d'une assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue virtuellement. Après l'année record que fut 2019 pour le tourisme – et 11 jours après le premier confinement dû à la pandémie de Covid-19. La FST venait de réviser ses statuts, de réorganiser ses instances et s'était préparée à mettre en œuvre sa nouvelle orientation. Du jour au lendemain, les priorités ont changé. La gestion des conséquences du Covid pour le secteur du tourisme a été la première phase marquante de mon mandat. Nous avons communiqué pratiquement à toute heure du jour et de la nuit pour préparer les sommets du tourisme. Ceux-ci avaient lieu chaque dimanche après-midi au Bernerhof. Nous devons répondre aux attentes du Conseil fédéral et parler d'une seule voix pour le secteur du tourisme. Une tâche difficile, mais qui a été menée à bien. À titre personnel, j'ai pu apporter une contribution importante avec ma proposition individuelle au Conseil national, qui visait à inscrire dans la loi Covid des aides pour les cas de rigueur dans les branches particulièrement touchées. Avec le recul et un peu de distance, nous pouvons certainement affirmer que nous avons globalement bien maîtrisé ces terribles années marquées par la pandémie. Le tourisme a connu une période très difficile, mais les structures importantes sont restées intactes, ce qui a permis de préserver les bases pour une reprise ultérieure. La population a également pris conscience de l'importance et du fonctionnement du tourisme et de la chaîne de création de valeur qu'il représente. Je ne saurais trop remercier toutes les personnes qui, pendant cette période, ont travaillé d'arrache-pied pour trouver des solutions afin d'atténuer les conséquences du coronavirus.

Avant même la fin de la pandémie, le changement de direction, qui a vu Philipp Niederberger succéder à Barbara Gisi, a constitué le deuxième jalon de mon mandat. De telles transitions au sein de la direction opérationnelle d'une association sont toujours exigeantes, notamment pour les collaboratrices et collaborateurs du secrétariat. Avec Philipp Niederberger, nous avons pu enrôler au sein de la FST une personne qui connaît parfaitement les processus politiques à Berne. Cela a clairement renforcé le poids de notre représentation au niveau du monde politique au cours de ces dernières années. Nous disposons aujourd'hui de modèles clairs pour notre travail de lobbying. Nous savons exactement où en sont nos dossiers, quelles commissions s'en occupent, à qui nous pouvons nous adresser et avec quels partis nous pouvons espérer obtenir une majorité pour nos revendications. Nous n'y parvenons pas toujours, mais c'est très souvent le cas! Le fait que l'idée selon laquelle les lobbyistes du

secteur du tourisme sont très puissants et arrivent presque toujours à leurs fins se soit imposée dans les médias est finalement une preuve de l'efficacité de notre travail. Un travail que nous ne pouvons mener à bien qu'en collaborant étroitement avec nos membres clés.

Bien sûr, les majorités ne sont jamais acquises à Berne. Le financement des mesures de relance a montré que notre situation peut aussi être précaire. Lorsque la droite a des réserves en matière de politique réglementaire et que la gauche nous reproche de ne pas rendre le tourisme suisse suffisamment durable, notamment sur le plan écologique, la situation peut devenir délicate. La décision des instances de la FST de créer le Centre de compétences pour la durabilité (KONA) n'est certes pas une réaction directe aux interventions parlementaires, mais elle est une aide précieuse sur ce front. Avec le KONA et l'aide de nos membres principaux, nous poursuivons la vision d'une Suisse qui soit une destination touristique à la pointe de la durabilité. Les forces doivent être regroupées tout au long de la chaîne de création de valeur touristique afin que tous les acteurs de la branche contribuent activement et de manière unifiée à la mise en œuvre de la stratégie touristique de la Confédération et à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda mondial 2030. Le nombre élevé d'entreprises qui participent au programme Swisstainable ou la forte affluence aux Sustainable Tourism Days prouvent que nous avons touché la bonne cible.

La gestion de la pandémie de Covid, le changement de direction avec le renforcement de notre représentation politique et la mise en place du KONA ont été les moments forts de cette année, sans oublier bien sûr l'adoption du nouveau message sur la promotion de la place économique par le Parlement et les nombreux référendums concernant le tourisme couronnés de succès au Parlement et dans les urnes.

J'ai annoncé vouloir continuer à aller de l'avant. Mon successeur, le comité et la commission auront du pain sur la planche. La dernière décennie, marquée par les chocs monétaires et la pandémie, a prouvé que notre secteur était vulnérable, mais également qu'il se relevait rapidement. La dépression liée au coronavirus a été suivie des meilleures années touristiques de tous les temps. Il y a de nombreuses raisons à cela. En fin de compte, ce sont les offres de nos prestataires qui font la différence. Et là, on voit que les professionnels du tourisme sont

confiants, innovants et entreprenants. Le produit «tourisme suisse» est excellent. C'est la seule explication possible à ces chiffres exceptionnels.

Il n'y a pas de lumière sans zones d'ombre. L'acceptation du tourisme par la population locale est mise à rude épreuve dans certains endroits très fréquentés. On parle alors rapidement de surtourisme. Objectivement, ça n'est pas le cas, mais c'est finalement la perception des gens qui compte. La FST aura pour tâche de prendre au sérieux les préoccupations de la population locale et de soutenir la résolution des problèmes aux niveaux local ou régional. À long terme, il n'est pas possible de faire du bon tourisme contre la volonté de la population locale. Dans le même temps, il faut éviter qu'un activisme malavisé au niveau national ne cause plus de mal que de bien. Nous n'avons pas besoin d'interdire les valises à roulettes au niveau national ni le marketing sur les marchés lointains. Nous devons montrer que chaque cliente ou client est important. Nous devons soutenir les mesures qui leur permettront d'être au bon endroit au bon moment. Non pas en les enchaînant, mais en misant sur l'attrait de centaines, voire de milliers de curiosités à découvrir loin des sites touristiques qualifiés de «hotspots».

La situation des finances fédérales constituera un autre défi majeur dans un avenir proche. J'entends des voix qui s'élèvent pour demander pourquoi un secteur qui va de succès en succès a encore besoin d'instruments de soutien public. Ces instruments – de Suisse Tourisme à la NPR, en passant par Innotour, SCH et le taux spécial de TVA – sont l'une des raisons de ce succès. Il serait absurde de priver délibérément notre succès d'un de ses fondements. Là aussi, beaucoup de travail attend les professionnels du tourisme.

Alors que j'ouvre aujourd'hui ma dernière assemblée générale de la FST, mes remerciements vont au-delà de l'année écoulée. J'ai parlé tout à l'heure d'un mécanisme d'horlogerie dans lequel de nombreux rouages devaient s'engrener pour que l'horloge indique l'heure exacte. Et j'ai donc beaucoup de remerciements à adresser aujourd'hui. Tout d'abord, à mes anciens et actuels collègues femmes et hommes au sein du comité et du comité directeur. Nous avons parfois eu des discussions très animées, mais toujours constructives et centrées sur le sujet. Nous avons respecté le fait que les différents membres clés partageaient globalement les mêmes intérêts pour le bon fonctionnement du tourisme dans notre pays, mais que

leurs opinions pouvaient parfois diverger sur les mesures à prendre et les objectifs intermédiaires.

Je tiens également à remercier chaleureusement toutes les collaboratrices et collaborateurs du secrétariat. J'aimerais citer chacune et chacun d'entre eux, mais cela serait trop long. En tout cas, pour moi, c'est une équipe formidable, certes restreinte, mais compétente et performante, qui s'est constituée. Je remercie au nom de tous ma première directrice Barbara Gisi et surtout l'actuel directeur de la FST, Philipp Niederberger, avec lequel j'ai eu le plaisir de travailler pendant les quatre cinquièmes de mon mandat de président. Nous avons collaboré de manière intensive, simple, confiante, engagée et respectueuse.

En dehors de nos membres, je tiens à remercier tout particulièrement le Secrétariat d'État à l'économie SECO et Suisse Tourisme pour leur collaboration pragmatique en tant que partenaires. Enfin, je remercie les représentantes et représentants de nos entreprises membres. Avant tout pour leur engagement sans faille en faveur du tourisme suisse et pour leur attachement à une fédération touristique forte comme la FST, mais aussi pour m'avoir réélu président et pour le soutien dont j'ai bénéficié à de nombreuses reprises lors de nos contacts personnels.

Je ne donnerai aucun conseil à mon successeur désigné pour la tâche qu'il aura à accomplir. Je lui souhaite simplement autant d'expériences positives et autant de joie dans son activité au service de ce merveilleux secteur économique que j'en ai vécu de mon côté. C'est un privilège d'avoir pu exercer cette fonction pendant toutes ces années.

Je voudrais conclure par une citation du célèbre auteur John C. Maxwell: « ***Le rôle d'un leader est d'amener les autres à réussir.*** »

Je déclare maintenant ouverte la 93e assemblée générale de la Fédération suisse du tourisme.

Nicolò Paganini
Président de la Fédération suisse du tourisme | Conseil national