

Anaïs Rubaud

Déléguée générale
éthïc étapes

Publié le 27 avril 2026

Prise de fonction : 29 septembre 2025



Avec la conviction que les vacances sont un droit universel qui transcende les modèles économiques, Anaïs Rubaud met ses expériences internationales et son expertise du tourisme collectif au service d'un réseau qui fédère, accompagne et valorise des structures inclusives et durables.

Son job : déléguée nationale d'éthïc étapes, association loi 1901 fondée en 1979, constituée d'un réseau national de 32 hébergements touristiques engagés (auberges collectives, villages vacances, structures associatives ou ÉPIC de collectivités) autour de valeurs communes : inclusion, diversité, durabilité, mixité sociale et accessibilité (tarifaire, handicap, culturelle) aux vacances. Les membres du réseau s'engagent à accueillir ainsi des publics variés : scolaires, familles, groupes sportifs, associatifs, personnes en situation de handicap. Sans les gérer (les 32 structures restent indépendantes), éthïc étapes fédère ses adhérents, les accompagne dans leurs démarches de qualité et de labellisation (classements Atout France, Ecolabel, RSE, Tourisme & Handicap, Clé Verte), coordonne la promotion collective (salons Stay Wyse Budapest, workshops Atout France Londres récemment), développe des projets mutualisés (numérique, transitions, durabilité) et représente le réseau auprès des institutions, en contribuant aux réflexions nationales sur l'évolution du tourisme social et durable. L'équipe salariée compte 3 personnes, appuyée par un conseil d'administration de directeurs d'établissements membres et des animateurs régionaux (Grand Ouest, Grand Est et Grand Sud).

Sa formation : Master 1 & 2 Tourisme et Patrimoine – Université Lumière Lyon 2. Licence Lettres Modernes – Université Jean Moulin Lyon 3. Hypokhâgne, Khâgne – Lycée Édouard Herriot, Lyon.

Son profil : développement, structuration de l'offre, promotion, communication.

Son parcours : après une année de césure qui lui permet d'approfondir son anglais en tant que jeune fille au pair en Australie, Anaïs Rubaud reprend ses études et un master de tourisme et patrimoine. Elle fait son stage de fin d'études comme chargée de mission à Porte de Maurienne tourisme en 2015 et, après un remplacement de quelques mois à l'office de tourisme de Suze la Rousse, intègre en 2016 Tourisme Loiret. Au sein de l'agence de développement et de réservation touristiques du département, elle est chargée de coordination des offices de tourisme du territoire, au moment de la loi NOTRe et du transfert de compétences aux intercommunalités. Elle participe ainsi à la nouvelle structuration touristique du Loiret. Mais son goût du voyage l'amène à vouloir explorer des horizons lointains et elle part en 2017 pour le Sri Lanka, où elle construit des offres puis devient responsable des ventes pour le marché français au sein de Atyrique Lanka, une agence réceptive locale. Deux ans plus tard, elle est mandatée par cette dernière afin d'ouvrir une succursale au Vietnam, de la création administrative au développement des partenariats et des offres. Mais la crise sanitaire stoppe brutalement la jeune entreprise. Anaïs Rubaud décide alors de rentrer en France et, en 2021,

prend le poste de chargée de mission régionale au sein de l'UNAT Centre-Val de Loire où elle fait ses premiers pas dans le tourisme social et solidaire. Elle est nommée déléguée régionale de l'association en 2023 et occupe ce poste jusqu'à son arrivée à éthic étapes. Parallèlement, depuis 2021, elle était également l'une des plus jeunes conseillères nommées au CESER (conseil économique, social et environnemental), au sein de celui du Centre-Val de Loire.

Le contexte de sa promotion : Anaïs Rubaud succède à Philippe Yapou, qui est resté deux ans à la tête d'éthic étapes avant de prendre celle du SNADOM (syndicat national des assistances à domicile). Connaissant éthic étapes du fait de son poste au sein de l'UNAT Centre-Val de Loire, elle avait envie de s'impliquer davantage au niveau national et a été séduite par cet écosystème spécialisé (hébergement vs tourisme social généraliste), et un poste mêlant à la fois stratégie et opérationnel.

Pourquoi c'est elle : sa connaissance du tourisme social et solidaire, son expertise des réseaux de ce dernier et de l'écosystème éthic étapes ont été des atouts. Avec une différenciation importante : sa vision élargie sur l'international ainsi que sa volonté de partager l'impact formateur des voyages auprès du plus grand nombre.

Sa feuille de route : tout juste validé, le plan d'action à horizon 2030 d'éthic étapes dessine une trajectoire très claire : faire du réseau un collectif toujours plus soudé, plus visible et plus utile à ses membres. « Notre priorité consiste à renforcer la cohésion entre les structures, afin qu'elles se sentent réellement reliées les unes aux autres, qu'elles puissent s'entraider et mutualiser davantage leurs ressources, leurs pratiques et leurs outils. » souligne Anaïs Rubaud. « Nous sommes toujours plus forts à plusieurs, c'est la raison pour laquelle nous proposons des accompagnements collectifs comme pour l'obtention du label RSE Lucie Progress ». Parallèlement, l'enjeu est de séduire de nouvelles structures afin d'enrichir les échanges, de diversifier les expériences et les points de vue, tout en préservant ce qui fait la force du réseau : l'interconnaissance entre ses membres. « L'objectif n'est donc pas de devenir un mastodonte du secteur, mais de développer suffisamment afin d'avoir plus de poids tout en restant à une taille qui permette de conserver notre identité autour du partage. » reprend-elle.

Le deuxième axe stratégique porte sur l'accroissement de la visibilité au niveau national d'éthic étapes. L'ambition est de faire reconnaître le réseau comme une référence de l'hébergement touristique collectif et durable, auprès des institutions, du grand public et des structures susceptibles de rejoindre l'association. « Le tourisme social et solidaire ne bénéficie pas aujourd'hui de la reconnaissance qu'il mérite », observe la déléguée nationale. D'où une présence renforcée sur des salons, comme récemment sur celui du Stay Wyse à Budapest, ou des workshops ciblés avec Atout France à l'instar de celui de Londres autour des séjours jeunesse et scolaires, mais également le développement d'un travail de communication étendue auprès de la presse et par le démarchage des structures potentiellement intéressées par éthic étapes.

Au niveau de la vie interne du réseau, le grand dossier en cours touche l'accompagnement des transitions. Au-delà de la promotion collective, l'enjeu est d'aider concrètement les établissements à évoluer, que ce soit sur les sujets de qualité, de numérique, d'attractivité des publics ou de durabilité. « Notre rôle va bien au-delà d'une simple logique de vitrine. Nous sommes là pour aider nos membres à évoluer, à se transformer afin d'être en mesure de faire face aux différentes crises qui peuvent se présenter, qu'elles soient sanitaires ou inflationnistes » appuie Anaïs Rubaud.

Un positionnement qui induit une réflexion de fond sur l'évolution même du réseau. « Il s'agit de se questionner régulièrement sur les pratiques, les services rendus et la manière de travailler ensemble, afin qu'éthic étapes reste un réseau utile, dynamique et attractif. Un groupe de travail est lancé sur ces sujets et aboutira à une charte d'engagement

réciroque, proposée à la validation lors de l'assemblée générale de 2027. Cette démarche répond aussi à une évolution plus large des attentes vis-à-vis des têtes de réseau depuis le Covid, avec une exigence accrue d'efficacité, de lisibilité et de valeur ajoutée » conclut Anaïs Rubaud.

Son N+1 : Anaïs Rubaud rend compte au conseil d'administration de l'association composé exclusivement de directeurs/directrices des structures membres.

Sa bio express : 33 ans.

Ce que l'on dit d'elle : ouverte aux autres, très empathique, Anaïs Rubaud possède un dynamisme et une capacité à convaincre des publics diversifiés. Réactive, elle ne craint pas le changement dans un secteur en évolution constante avec une interaction humaine, forte, dans sa complexité.

Ce qu'on ne sait pas d'elle : Anaïs Rubaud est une passionnée de voyages au long cours qu'elle aime organiser, quand elle le peut, autour de son autre passion : la plongée sous-marine. Entre-temps, elle aime explorer son environnement et son patrimoine, elle a ainsi visité presque tous les châteaux de la Loire depuis qu'elle habite en Centre-Val de Loire.