

ALLAMAND DINAH 2018-2019

(Montpellier Février 2018)

Mémoire en vue de l'obtention du titre Expert en Economie Solidaire

(RNCP Niveau 1)

Directeur de Mémoire : GIRAUD Sophie

Quelle transition pour faire de l'Auberge de jeunesse de
Montpellier un acteur du Tourisme Social et Solidaire ?



« L'auberge de jeunesse n'est pas un hôtel à bon marché, c'est plus et c'est mieux »

Léo Lagrange : 1900-1940

Table des matières

Introduction

Partie 1: La vision du projet, ses objectifs et l'impact social attendu	4
1.1 Le contexte du projet : le mouvement des auberges de jeunesse	4
1.1.1 Histoire d'un mouvement international	4
1.1.2 Les valeurs du mouvement aujourd'hui	5
1.1.3 Quel projet pour l'auberge de jeunesse de Montpellier ?	6
1.2 Comment ce projet s'inscrit dans la politique du tourisme en Occitanie ?	8
1.3 L'auberge de jeunesse de Montpellier, son offre et son fonctionnement	11
1.3.1 Rappel sur les bénéficiaires cibles des auberges de jeunesse	11
1.3.2 L'offre de l'auberge de jeunesse de Montpellier	12
1.3.3 Le fonctionnement	13
1.3.4 Les partenaires	14
1.3.5 La gouvernance	14
1.4 Quel impact social recherché par le projet ?	16
Partie 2: Le tourisme : origine, évolution, modèles alternatifs et propositions.....	18
2.1 Tourisme : une pratique culturelle, sociale et économique	18
2.2 Le tourisme devenu une industrie.....	20
2.3 La longue marche vers un tourisme responsable	22
2.4 Le tourisme social et solidaire, une réponse à la fracture touristique	25
2.5 Analyse des besoins au regard des enjeux du tourisme social et solidaire.....	27
2.6 Les orientations retenues.....	31
Partie 3: Le devenir du projet de l'auberge ?.....	33
3.1 Un nouveau projet social et solidaire	33
3.2 Une gouvernance différente	38
3.3 Un nouveau modèle économique.....	41
Conclusion	
Bibliographie	
Remerciements	

INTRODUCTION

Ce mémoire est basé sur l'analyse et les recherches initiées dans le cadre de l'élaboration du 'Business Plan Social' du projet de développement de l'auberge de jeunesse de Montpellier. Cette auberge est gérée directement par la FUAJ (Fédération Unie des Auberges de Jeunesse), qui fait partie du mouvement international des auberges de jeunesse 'Hostelling International'.

Le projet développé n'était pas une commande de la FUAJ, ni de la direction locale, mais il s'agissait d'une proposition d'intervention volontaire que j'ai menée d'avril à décembre 2018, dans le cadre du parcours de formation 'Chef de projet-Expert en économie solidaire' suivi à FLEPES-INITIATIVES de Montpellier. Mes motivations pour conduire ce projet étaient doubles :

- Développer mes compétences en analyse et en conduite de projets innovants dans d'autres domaines et dans d'autres structures du secteur de l'économie sociale et solidaire.
- Elaborer, à partir d'une idée autour du tourisme responsable et solidaire, un nouveau projet pour l'auberge de jeunesse, identifiée comme étant en déclin et à la dérive.

Au cours de mon immersion, j'ai découvert non seulement les problématiques auxquelles l'auberge de jeunesse de Montpellier doit faire face, mais également la situation fragilisée d'autres auberges du réseau français, ainsi que de la Fédération elle-même. Mise en redressement judiciaire fin 2018, la FUAJ semble effectivement arriver à un tournant stratégique de son histoire. J'ai essayé de comprendre pourquoi elle en est arrivée là, alors que c'est le premier réseau d'auberges de jeunesse à but non lucratif en France, affilié à un grand réseau international de renom et que son activité économique (hébergement touristique) se situe dans un secteur dynamique, à forte croissance.

La réponse des auberges de jeunesse de la FUAJ correspond-elle aux besoins des jeunes d'aujourd'hui ? Le besoin social sur lequel les auberges ont bâti leur mission existe-t-il encore ? In fine, la France a-t-elle toujours besoin d'un tourisme social comme le propose le réseau des auberges de jeunesse, voyager est-il à la portée de tous aujourd'hui ?

Convaincue par mon expérience personnelle de la valeur du voyage et des échanges interculturels pour favoriser la compréhension d'autrui, consciente des effets négatifs des pratiques touristiques de l'économie capitaliste dominante, et convaincue de la place de l'économie sociale et solidaire pour un monde plus équitable et plus solidaire, je souhaitais interroger à travers ce mémoire, la place aujourd'hui, d'un tourisme plus social et plus solidaire.

Partie 1: La vision du projet, ses objectifs et l'impact social attendu

1.1 Contexte du projet : le mouvement des auberges de jeunesse

Au préalable à la présentation de la vision du projet pour l'auberge de jeunesse de Montpellier, des objectifs liés au territoire et aux populations, ainsi que de l'impact social attendu et mesurable, il convient de rappeler quelques éléments de l'histoire du mouvement international des auberges de jeunesse, et de revenir sur sa mission sociale et ses valeurs fondatrices.

1.1.1 Histoire d'un mouvement international

Des auberges ouvertes « *à toute la jeunesse du monde comme des foyers de la paix, pour le bonheur de l'humanité* »¹ telle est la vision du mouvement international des auberges de jeunesse. Lancées en 1909 par un instituteur allemand, les premières auberges de jeunesse avaient comme mission d'aider les jeunes Allemands, issus des villes de plus en plus industrialisées, à mieux connaître leur patrie, en la parcourant à pied ou à vélo et en se logeant dans les écoles vacantes durant les week-ends et les vacances scolaires. Les valeurs d'origine du mouvement à cette période de l'histoire, approchent celles d'autres mouvements de la jeunesse européenne (comme les scouts), fondés sur le principe de neutralité politique, et basés sur les valeurs de la **solidarité, la tolérance, l'apprentissage de l'autonomie et la mixité.**

Dans une Europe en reconstruction après-guerre, portée par l'espoir d'un nouveau monde plus tolérant et pacifique, le mouvement s'est très vite développé pour devenir officiellement en 1932, le mouvement international des auberges de jeunesse : 'International Youth Hostel Federation' (IYHF). Les onze pays Européens membres d'origine se sont fédérés autour d'une charte commune², établie par le père fondateur Richard Schirrmann. Ainsi, à travers les valeurs d'origine et l'outil des auberges de jeunesse, le mouvement international s'engage à promouvoir **l'interculturalité et le respect** par le dialogue interculturel, la découverte des peuples et des territoires. Éléments considérés importants pour la construction d'une jeunesse équilibrée, futurs citoyens d'un monde pacifique.

Aider les jeunes (en particulier ceux ayant des moyens limités) à découvrir les modes de vie et les cultures du monde entier par le voyage et à développer une meilleure compréhension des autres, telle est la mission sociale partagée par les membres affiliés du mouvement international.

Apparues en France en 1930, sous l'impulsion de Marc Sangnier (journaliste, militant pacifiste, homme politique), les auberges de jeunesse sont des lieux d'accueil privilégiés des premiers

congés payés en 1936. Léo Lagrange, alors Secrétaire d'Etat aux loisirs et aux sports sous le gouvernement du Front Populaire, favorise le mouvement en France, en même temps que l'essor d'associations de sport, de tourisme et d'éducation populaire. En France, le mouvement se joint naturellement à ces courants et aux objectifs des grandes associations laïques, promouvant en dehors du système d'enseignement traditionnel, **l'émancipation et l'autonomie** des citoyens et une éducation visant le **progrès social** pour tous.

Association loi 1901, la FUAJ, Fédération Unie des Auberges de Jeunesse, est le réseau historique français créé en 1956 pour rassembler les différents courants des auberges de jeunesse sur le territoire. Elle est le maillon français du réseau international des auberges de jeunesse à but non-lucratif, qui opère depuis 2006 sous la marque 'Hostelling International' et qui compte une centaine d'auberges françaises parmi les 4000 du réseau international, réparties dans plus de 80 pays, qui rassemble 4 millions de voyageurs adhérents et représente 35 millions de nuitées par an.

1.1.2 Les valeurs du mouvement aujourd'hui

Les auberges de jeunesse du réseau 'Hostelling International' ne sont donc pas que des hébergements bon marché, mais un véritable mouvement international basé sur une vision éthique du voyage, et sur un système de valeurs. Dans un monde de plus en plus uniformisé mais avec des inégalités et différences entre pays et peuples encore très marquées, le réseau international continue à défendre cette vision et à soutenir cette manière alternative de voyager, de partager et de s'impliquer.

Après les attaques terroristes de 2001 et l'effet engendré de peur et de méfiance qui s'installe au niveau mondial, le réseau international lance une campagne de communication 'Youth Hostelling for Peace and International Understanding' pour promouvoir le concept des auberges de jeunesse, comme lieux de paix et de compréhension. Il voit son action récompensée et reconnue par des instituts internationaux tels que l'IIPT (International Institute for Peace through Tourism)³ et l'UNWTO (l'organisation mondiale du tourisme, institution spécialisée des Nations Unies). La campagne annuelle 'Sleep for peace' marque chaque année la journée internationale de la paix le 21 septembre. Des auberges autour du monde s'unissent pour organiser des événements célébrant leur rôle dans l'amitié et les relations internationales.

En 2017, proclamée l'année internationale du tourisme durable par l'ONU, le réseau international (précurseur sur la question d'éthique des voyageurs) inscrit son action dans les objectifs de développement durable établis par l'ONU. 10 champs d'actions (parmi les 17 listés par l'ONU)

sont identifiés en lien avec son activité et appartenant aux 3 piliers (social, environnemental et économique) du développement durable. L'engagement des associations membres du réseau international est décliné dans la charte d'engagements 'HI sustainability charter'⁴.

La FUAJ a fait le choix de décliner sa propre charte éthique (cf. tableau ci-dessus avec l'essentiel de la charte) et d'affirmer les valeurs auxquelles « *tous les acteurs, usagers, bénévoles, salariés sont attachés et s'engagent à promouvoir au sein des auberges de jeunesse* »⁵ :

Promouvoir	les auberges de jeunesse, synonymes de tolérance et de dialogue entre les peuples, et la rencontre entre les jeunes du monde entier	Interculturalité, mixité, laïcité, lutte contre le racisme et la xénophobie
Contribuer	au développement physique, moral et intellectuel des jeunes du monde entier	Solidarité, autonomie et engagement
Agir	en faveur de l'implantation et du développement de nouvelles auberges de jeunesse en France	
	en faveur de l'expansion de la vie associative	
Favoriser	la connaissance de l'environnement chez les jeunes, et le souci de le préserver	Eco-citoyenneté

Plus de cent ans après le début du mouvement, les valeurs initiales (émancipation et autonomie des jeunes, éducation populaire et progrès social) sont toujours présentes et affirmées par le mouvement international et par son maillon français. Ces valeurs, proches de celles de l'économie social et solidaire, sont portées en France par les acteurs du '**tourisme social et solidaire**'. Un terme qui regroupe principalement les structures touristiques à but non lucratif, unies pour défendre le concept du droit aux vacances pour tous.

Afin de proposer un projet de développement pour l'auberge de jeunesse de Montpellier, il convenait d'analyser comment ces valeurs sont portées par cette auberge aujourd'hui.

1.1.3 Quel projet pour l'auberge de jeunesse de Montpellier ?

Pour situer l'auberge de jeunesse de Montpellier sur son territoire, il convient de rappeler son contexte historique et local. Dans les années 80, le fort développement culturel et touristique de la ville de Montpellier et la demande croissante des jeunes pour des solutions d'hébergement temporaire en centre-ville, ont amené la mairie de Montpellier à développer ses infrastructures d'accueil. Le centre international des jeunes, géré directement par la mairie, était situé dans les

mêmes locaux que l'auberge de jeunesse aujourd'hui. En 1986, la mairie a confié la gestion de cet équipement à la FUAJ, association spécialiste et reconnue au niveau national et l'auberge de jeunesse de Montpellier fût créée.

Aménagée sur 3 étages, avec plus de 1000 m², dans des locaux historiques appartenant à la ville de Montpellier (une ancienne école de frères chrétiens datant du 19^{ème} siècle), la FUAJ a toujours bénéficié d'une mise à disposition des lieux, pour une redevance modérée sous forme de bail emphytéotique. La redevance annuelle au départ était symbolique (15 francs), puis revue à la hausse en 2016 par la mairie (19 800€). Ce bail arrive à échéance en février 2021.

Après 32 ans de fonctionnement, on peut constater que l'auberge de jeunesse de Montpellier répond encore à un besoin de solution temporaire d'hébergement économique en centre-ville. Des jeunes, des voyageurs, des pèlerins sur le chemin de Saint Jacques de Compostelle, des groupes scolaires et des associations sportives, culturelles et socio-éducatives, choisissent toujours d'y séjourner, principalement pour son emplacement idéal, son prix attractif et sa grande capacité d'accueil.

Cependant, l'auberge n'a pas bénéficié de grand projet de rénovation ou de modernisation depuis son installation dans les années 80, mais seulement de quelques travaux de réparation et d'aménagement. La qualité d'accueil ne correspond plus aux attentes actuelles des voyageurs. Les installations sont à la limite des niveaux attendus pour un établissement recevant du public et des mineurs accompagnés. De plus, le bâtiment est non conforme aux règles d'accessibilité aux personnes en situation de handicap.

Les activités et programmes d'éducation non formels destinés à favoriser les échanges interculturels ainsi que la mixité sociale⁶ sont limités, voire absents de l'auberge depuis plusieurs années. Le fonctionnement de la structure actuelle n'est guère différent d'un hôtel bon marché, ce qui n'est pas conforme au code du tourisme (article L325-2) qui précise les spécificités d'une auberge de jeunesse dans le domaine de l'éducation populaire et de la jeunesse. Tout ceci va à l'encontre de la mission des auberges de jeunesse, c'est à dire l'éducation populaire et l'accueil pour tous.

Seule auberge de jeunesse à Montpellier, le nombre de nuitées est toutefois en baisse constante depuis plusieurs années, tout comme son chiffre d'affaires. Le résultat net est négatif depuis 3 ans et le taux moyen d'occupation sur l'année en 2018 est de 37%. La situation d'exploitation de l'auberge indique un problème structurel crucial de rentabilité, à l'instar de la structure nationale.

Dans ce contexte de crise, l'objectif du projet de développement de l'auberge de jeunesse de Montpellier vise à lui redonner un cap vers un fonctionnement socialement responsable et à **recentrer son action sur sa mission sociale** : l'accueil de toute la jeunesse. Un projet qui s'inscrit dans la logique de l'économie sociale et solidaire et qui respecte l'adhésion à la charte éthique du réseau national, ainsi que les engagements pris par le réseau international dans le cadre des **objectifs de développement durable**.

Si une des spécificités de l'économie sociale et solidaire est son ancrage territorial, il convient de regarder comment la vision du projet s'inscrit dans les politiques territoriales et les objectifs de développement du territoire coordonnés entre la Métropole de Montpellier, le Département de l'Hérault et la Région Occitanie.

1.2 Comment ce projet s'inscrit dans la politique du tourisme en Occitanie ?

Pour la Région Occitanie (3^{ème} région la plus pauvre de France⁷) le tourisme est une activité économique majeure représentant 10% du PIB régional. C'est la 2^{ème} industrie régionale devant l'aéronautique, le spatial ou le BTP, et derrière l'agro-alimentaire et l'agriculture⁸. Au niveau départemental, c'est la 1^{ère} activité économique et c'est un secteur stratégique pour la Métropole de Montpellier, désormais 7^{ème} ville de France, recevant plus de 5 millions de touristes par an⁹.

En termes d'emplois, comme au niveau national, le tourisme en est un pourvoyeur important en région (en moyenne 108 000 emplois générés sur l'année, soit environs 5% de l'emploi total régional¹⁰). Pour la Région Occitanie, la montée en gamme et la croissance des quelques 38 000 entreprises liées au secteur du tourisme, est un enjeu majeur non seulement pour la création de la richesse et pour l'attractivité du territoire, mais également pour la création d'emplois, dans une région affichant tout de même un des taux de chômage le plus élevé de France (10,7% au 3^{ème} trimestre 2018)¹¹. En revanche, avec un tourisme encore très marqué par une forte saisonnalité estivale et une offre concentrée sur le littoral, ce sont souvent des emplois précaires et peu qualifiés.

Bien qu'ayant été une région phare du tourisme populaire dans les années 60 et 70, lieu de projets pharaoniques de développement touristique, le rapport de 2018 de la cour des comptes¹² sur l'économie touristique en ex-Languedoc-Roussillon, souligne de nombreux problèmes. Le rapport pointe par exemple, le taux faible d'occupation des structures d'hébergement touristique et le faible pourcentage de la clientèle étrangère, en comparaison à d'autres grandes régions touristiques. Le rapport relève des insuffisances dans les politiques régionales en matière de

promotion et de développement de l'activité touristique depuis plusieurs années et critique le manque de planification et de coordination des actions du Conseil régional, ainsi que le manque d'objectifs fixés en matière d'équilibre et d'égalité des territoires. Il conclut avec un portrait, assez contrasté, d'une région riche en opportunités mais dotée de petites structures disposant de faibles capitaux et moyens.

La présidente de la Région, Carole Delga, affiche l'ambition qu'à l'horizon 2021, l'Occitanie soit parmi les 10 destinations touristiques européennes. La mission confiée au Comité Régionale du Tourisme est de faire de la région une marque de destination « *Occitalité* »¹³, mot forgé de l'Occitanie et de l'hospitalité. Pour sa part, Philippe Saurel, maire de Montpellier et président de Montpellier Méditerranée Métropole affiche la volonté de la ville de candidater pour devenir la capitale européenne de la culture en 2028.

Sous la bannière 'Cap sur l'innovation touristique', le Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs (SRDTL 2017-2021), présente l'ensemble des orientations politiques régionales en la matière. Une politique régionale qui vise à inscrire le tourisme régional dans la compétition internationale des destinations, et qui permettra des retombées économiques sur l'ensemble du territoire, dans un objectif d'équilibre territorial, économique et social¹⁴. Le plan prévoit de mobiliser plus de 200 millions d'euros sur cinq ans pour accompagner les différentes mesures du plan régional. Les axes de progression concernent la qualité (les infrastructures et le niveau de formation des salariés), ainsi que l'évolution des pratiques (en lien avec la transition numérique et l'innovation touristique). Le schéma indique toutefois, que le développement souhaité ne se fera pas au détriment de l'environnement naturel du territoire et des valeurs humaines. La présidente de la Région dit vouloir favoriser un tourisme tourné autant vers les habitants que les touristes : « *un tourisme qui concilie qualité de vie, bien-être des habitants, développement des territoires et prospérité (...) un tourisme plus équilibré, un tourisme partagé qui s'appuie sur nos atouts* »¹⁵.

Alors que l'Occitanie est l'une des trois régions de France les mieux dotées en infrastructures de tourisme social et solidaire (247 au total)¹⁶, on constate que parmi les 4 orientations et les 30 actions déclinées dans le SRDTL, une seule action concerne directement le développement d'un tourisme pour tous en Occitanie (priorité 7, action 20) : « *Renforcer la performance du Tourisme Social et Solidaire* ». Pour cela, la Région s'engage à accompagner des projets de modernisation, de requalification et de diversification d'activité, dans un but d'augmenter le nombre de nuitées marchandes et la fréquentation sur les 'ailes de saison' (période hors juillet, août). Les indicateurs

définis pour mesurer l'impact de cette action sont : le nombre d'opérations accompagnées, le montant des investissements programmés et l'évolution de la fréquentation (y compris de la part des clientèles étrangères).

Dans la déclinaison départementale du schéma (SDDTL 2018-2021), le conseil départemental met également en exergue les orientations issues des constats sur les mutations de la société et les évolutions du marché touristique mondial. Sa politique est orientée vers le développement du territoire comme 'destination' d'un tourisme culturel, d'aventure, patrimonial, et de l'œnotourisme. Une seule action spécifique « *Rechercher une accessibilité de la destination pour tous* »¹⁷ est dédiée à la question de l'inclusivité et du droit aux vacances pour tous (plus spécifiquement pour des personnes en situation d'handicap). Parmi les objectifs cités qui concernent le projet de l'auberge de jeunesse, on retrouve à nouveau la question de la qualité d'accueil pour un tourisme plus inclusif, et celle de la 'requalification' du tourisme social et de la lisibilité de l'offre sur le territoire. L'indicateur choisi pour évaluer cette action est le nombre de sites labellisés 'Tourisme et Handicap' et 'Destination pour tous' (deux des trois marques nationales du tourisme).

Dans les deux schémas, un des partenariats clés référencé est l'UNAT Occitanie, la délégation régionale de l'Union nationale des Associations de Tourisme et de plein air, tête de réseau des acteurs du tourisme social et solidaire. Soutenant le droit aux départs en vacances pour tous, ce réseau est composé de structures telles que : villages et centres de vacances, centres sportifs, gîtes, hôtels résidences, centres internationaux de séjours, maisons familiales, campings, refuges de montagne et aussi auberges de jeunesse. Pour la plupart, des associations de la loi 1901, ces structures proposent des offres touristiques à des tarifs adaptés, ainsi que des programmes d'aides aux départs en vacances.

Enfin, pour la Métropole de Montpellier, le tourisme figure parmi les 7 piliers stratégiques de développement de son schéma de cohérence territoriale. L'orientation principale exprimée est de conforter l'attractivité touristique de la Métropole en termes de tourisme de loisirs et d'affaires (9^{ème} ville de congrès). L'axe de développement se situe sur les équipements culturels, créatifs, de loisirs, en réponse à la demande des jeunes¹⁸.

Au regard des orientations politiques régionales en matière de tourisme, on peut en conclusion voir que l'ensemble des mesures est très orienté vers une politique de croissance économique, vers la conquête d'une clientèle étrangère (plus solvables), et vers une démarche de marketing territorial (destination Occitanie/Hérault/Montpellier). Concernant le tourisme social et solidaire,

les quelques réponses du territoire à ces problèmes nous apparaissent plus comme une volonté de moderniser les structures existantes pour les monter en gamme, qu'une réelle volonté de réduire la fracture touristique. Par exemple, l'incitation à la montée en gamme (comme réponse au problème du flux) pose la question de l'accessibilité à l'offre et au risque d'exclusion d'une partie de la population.

1.3 L'auberge de jeunesse de Montpellier, son offre et son fonctionnement

1.3.1 Rappel sur les bénéficiaires cibles des auberges de jeunesse

La montée en puissance de la classe moyenne, la généralisation des congés payés et la baisse du coût du transport, ont ouvert la possibilité aux différentes couches de la société des pays occidentaux de partir en voyage. La génération des 'baby-boomers' (née après 1946) a profité pleinement de cette évolution sociétale et de cette démocratisation du tourisme. En parallèle des voyages organisés, des vols 'charters' et des vacances 'clé en main', une communauté internationale de 'backpackers' ('routards' ou voyageurs avec sac à dos) s'est créée à partir des années 60 et a parcouru le monde à la recherche d'expériences uniques, en voyageant seul ou en petits groupes. Les principales motivations de ces jeunes aventuriers étaient la recherche d'autonomie et d'indépendance, l'envie de découvertes et de rencontres, tout en voyageant à petit budget.

Ces voyageurs-aventurier demeurent les bénéficiaires cibles du réseau international des auberges de jeunesse qui vise à répondre aux besoins de cette catégorie de personnes et à leur pratique du voyage. Pour cela, elles proposent des tarifs économiques (lits en dortoirs), se dotent d'espaces de vie (cuisine, salon, extérieurs) et proposent des services adaptés (laverie, café-bar-snack, bagagerie, garage à vélo). Les espaces communs, ainsi que les activités et animations pédagogiques et conviviales sont destinées à favoriser les échanges et les rencontres, et sont le socle du concept des auberges de jeunesse. La pratique du voyage-bénévolat est également très présente dans le réseau international, ce qui permet à de nombreux jeunes adultes de travailler bénévolement dans une auberge, ou dans un programme organisé avec la communauté locale, en échange d'un lit.

Le développement et l'autonomie de la jeunesse étant toujours au centre de la mission sociale, les auberges se placent comme partenaires clés pour l'accueil des groupes de jeunes en voyages scolaires, ou en séjours organisés par des associations socio-culturelles, sportives ou autre. Favoriser des apprentissages 'hors les murs' et la mixité sociale par le vivre ensemble, correspond à sa mission d'éducation populaire. Pour cela en France, des partenariats existent entre la FUAJ et

des organismes nationaux, comme par exemple l'ANCV (agence nationale pour les chèques vacances) et la CAF (caisse d'allocations familiales), engagées au service des vacances pour tous.

Les statistiques de fréquentation de l'auberge de jeunesse de Montpellier ne reflètent pas les jeunes comme bénéficiaires cibles. Entre 2014-2017 l'accueil des groupes (jeunes et moins jeunes confondus) a représenté seulement 28% de l'activité. De plus sur cette même période, l'accueil des jeunes voyageurs indépendants est en baisse constante (moins 20% chaque année) et ne représente que 16% des clients. La majorité des individus qui y séjournent sont finalement de nationalité française et âgés de plus de 26 ans.

L'auberge de jeunesse de Montpellier est également souvent une solution d'hébergement économique et temporaire pour des personnes de tout âge, en difficulté sociale et économique, sans solution de logement temporaire. En termes de mixité sociale ou d'action solidaire, cet accueil ne correspond pas en revanche, à un objectif social défini et n'est pas coordonné. C'est même souvent une source de problèmes : difficultés du personnel à gérer certaines situations complexes (comportements agressifs, dégradation des lieux, vols, questions d'hygiène et de santé des personnes) et à assurer la sécurité et le bien-être de tous. Si cette forme d'accueil social, voire d'urgence venait faire partie du projet associatif (ce qui est le cas dans certaines auberges), cela nécessiterait un cadre défini et l'appui d'associations spécialisées et de professionnels de l'assistance sociale.

1.3.2 L'offre de l'auberge de jeunesse de Montpellier

L'offre tarifaire à Montpellier est cohérente avec l'offre du réseau national : la nuitée avec petit déjeuner inclus est à moins de 23€. L'accueil est simple, traditionnel des auberges de jeunesse dans le temps : les lits sont en dortoirs de 2 à 10 personnes et les draps sont fournis. Les lits ne sont pas faits à l'arrivée, c'est aux 'ajistes' (terme français pour décrire les adhérents du mouvement des auberges de jeunesse) de les faire et défaire. Les espaces de l'auberge sont partagés : sanitaires, douches, salon-séjour, et extérieurs. Un local est à la disposition pour les bagages et vélos.

Contrairement à la plupart des auberges de jeunesse du réseau de la FUAJ, l'auberge de Montpellier ne dispose pas de cuisine commune et n'est pas en capacité de fournir des prestations de restauration (à part le buffet petit déjeuner et des boissons et confiseries en distributeurs). L'équipement de cuisine n'est plus en état de fonctionnement et il n'y a pas de personnel formé, ni

dédié. Depuis 2018, l'auberge propose toutefois un service de restauration pour des groupes (réservations de plus de 10 personnes), en accord avec une association à proximité, équipée d'une cantine. A part ce partenariat récent, l'auberge n'a pas d'autres conventions de partenariats et ne propose pas de séjours 'packagés' (par exemple, nuitées et excursion à un tarif attractif). L'animation des lieux est laissée libre aux personnes qui y séjournent.

La réservation se fait comme à l'hôtel (sur internet, par téléphone, par mail ou sur place). La condition d'avoir préalablement adhéré à l'association n'est pas imposée systématiquement, et le tarif n'est pas non plus majoré pour les non-membres (alors que c'est la norme dans le réseau international).

1.3.3 Le fonctionnement

L'auberge est ouverte 24h/24h pendant 11 mois de l'année. Une équipe de 8 personnes assure cette continuité de service, composée de : 1 directeur, 2 réceptionnistes, 2 agents d'entretien au ménage, 2 veilleurs de nuit et 1 homme à tout faire. Parmi les salariés en poste, 3 personnes sont en CDI, les autres sont en contrat saisonnier ou en contrat aidé. Le bénévolat volontaire n'est pas encouragé par la FUAJ, qui préfère que cela soit organisé dans un cadre spécifique, comme pour les demandes de stages professionnels ou de service civique.

Le niveau de qualification moyen de l'ensemble des salariés, mise à part le directeur, correspond à un niveau peu qualifié (niveau infra bac). Seul le directeur est un professionnel du secteur de la jeunesse et sport, titulaire du DEJEPS (Diplôme d'Etat Jeunesse, Education et Sport) et du brevet d'aptitude aux fonctions de directeur de centres de vacances et de loisirs. La gestion ressources humaines, essentielle au fonctionnement d'une auberge ouverte 24h/24h, semble avoir été menée avec une vision à court terme et avec une stratégie d'optimisation des coûts. Au-delà d'un 'turnover' assez important, certains salariés ont cumulé plusieurs contrats, alternant des CDD (dit d'usage), des contrats saisonniers et des contrats aidés, et cela sur plusieurs années.

Le modèle économique de l'auberge de jeunesse de Montpellier est un modèle marchand (ses recettes proviennent principalement de la vente de biens et de services). L'auberge ne bénéficie pas directement de subventions ou d'autres aides financières publiques ou privées (à part le loyer modéré des locaux). Attachée directement à la FUAJ, les gestions comptable, financière et des ressources humaines sont centralisées aux services supports, basés à Paris.

1.3.4 Les partenaires

La recherche de partenaires et des prescripteurs ne semble pas faire partie du fonctionnement de l'auberge. Les demandes de réservation ou de renseignements de la part de groupes, associations et organisateurs sont majoritairement entrants. Peu d'actions pro-actives sont mises en place pour informer de potentiels prescripteurs de l'offre de Montpellier, ou pour établir de nouveaux partenariats, dans le but de toucher davantage les bénéficiaires cibles. L'auberge n'est pas adhérente au réseau de professionnels du tourisme, animé par l'Office de tourisme et des congrès de Montpellier Méditerranée Métropole. L'auberge est également absente des manifestations locales comme la foire aux associations, qui réunit plus de 1200 stands chaque année, regroupés par thématiques : jeunesse, sport, éducation populaire, tourisme, vacances, hébergement, international. Elle est également absente des réunions, rendez-vous et évènements organisés par les têtes de réseaux locaux, en lien avec son action dans le domaine du tourisme social et solidaire et sa mission d'éducation populaire.

Aujourd'hui, le partenariat avec la ville et Métropole de Montpellier se limite à une relation de bailleur/locataire. Bien que l'auberge continue d'être un outil au service de la collectivité, répondant à un besoin identifié, il n'existe aucun dialogue entre la ville et l'équipe de l'auberge. Il est néanmoins écrit dans le premier bail emphytéotique, qu'un conseil d'animation doit être établi, composé de quatre membres au moins, représentant la municipalité et les membres de la FUAJ. Il semblerait que ce comité n'ait jamais été effectif. Au cours des années, ce bail a été renouvelé, quelques travaux ont été menés et des projets de déménagement de l'auberge sur des sites plus adaptés ont été évoqués, en lien avec les différents projets d'urbanisme de la ville. On peut citer par exemple, le projet de la création d'une nouvelle auberge dans le cadre de la 'cité de la jeunesse' sur l'ancien site de l'Ecole d'Application d'Infanterie à Montpellier (devenu depuis, un projet de cluster d'industries culturelles et créatives). Plus récemment, un journal local a annoncé que la mairie de Montpellier étudiait la création d'une « *vraie auberge de jeunesse* » dans le quartier Nouveau Saint Roch, quartier où plusieurs nouveaux projets immobiliers sont en train de se dessiner. Mais ni le nouveau directeur de l'auberge de jeunesse de Montpellier, ni la FUAJ n'ont été informés de ce projet par les services de la mairie.

1.3.5 La gouvernance

L'auberge de jeunesse de Montpellier, comme toutes celles de la FUAJ (93 auberges, 291 salariés équivalent temps plein au total), bénéficie de peu d'autonomie décisionnelle. Pour toute question financière, et en ce qui concerne le développement stratégique et les relations partenariales sur le

territoire, le directeur doit se référer au préalable au siège national. En effet, en raison de la structure juridique et du fonctionnement fédéral de la FUAJ, les instances statutaires et la plupart des supports techniques sont centralisés au siège parisien. Il n'existe pas de délégation régionale. Les avantages liés à cette organisation (mutualisation importante des moyens, rationalisation des process et tâches administratives) ne contrebalancent pas l'autonomie décisionnelle et stratégique qui devrait être apportée par une gouvernance associative locale. L'auberge de jeunesse de Montpellier ne dispose pas de telles instances, contrairement à ses voisines du Gard et de l'Aude qui sont organisées en 'AGG' (association agiste gestionnaire), et dotées d'organes de gouvernance associatifs (un président élu, un bureau etc.). Cependant, une analyse montre que ces structures apparaissent comme des 'coquilles vides', n'apportant pas de bénéfices particuliers. Pour ces auberges sur le territoire, nous n'avons pas identifié d'instances officielles de décision entre elles et le siège (ni entre auberges sur le territoire), instances qui permettraient de définir une stratégie de développement à la fois collective et propre à chaque auberge.

D'un point de vue organisationnel et de gouvernance, il semblerait que le dispositif fédéral actuel de la FUAJ, très 'pyramidal', ne réponde pas aux besoins en gestion et en management d'une auberge connectée à son territoire. Force est de constater que l'absence d'instance de gouvernance démocratique locale pour l'auberge de Montpellier n'a pas permis des concertations locales, départementales ou régionales. Ce qui aurait pu contribuer au développement de l'auberge et l'aider à endiguer le déclin constaté de son activité et de ses installations.

La vétusté du bâtiment de l'auberge de jeunesse reste un point crucial par rapport à son avenir. Car le diagnostic de l'immeuble pointe non seulement l'inadéquation entre les installations actuelles et celles attendues par une structure d'hébergement touristique, notamment une auberge de jeunesse affiliée au réseau international, mais pose également la question de la pérennité de l'auberge : peut-elle véritablement poursuivre son activité, même à court terme, dans les locaux actuels pour des questions de sécurité et de conformité. Il sera donc incontournable de travailler main dans la main avec les services de la mairie, d'autant plus, lorsqu'on sait que le bail en cours arrive à échéance en février 2021. L'entente et l'engagement réciproque entre le Maire de Montpellier et la nouvelle direction de la FUAJ seront les facteurs clés de la réussite du projet. La situation est néanmoins complexifiée la mise en redressement judiciaire de la FUAJ, ainsi que par le calendrier électoral de la municipalité (nouvelles élections à l'horizon 2020).

La situation est d'autant plus critique que la gestion des aides financières est depuis 2004 confiée exclusivement aux communes, départements et régions, ceci dans le cadre du code général des

collectivités territoriales. Une demande, sans établir au préalable des relations de confiance avec les pouvoirs publics et sans un projet cohérent, aurait peu de chances d’aboutir.

1.4 Quel impact social recherché par le projet ?

L’analyse de la situation de l’auberge de jeunesse de Montpellier, a soulevé le constat que l’auberge ne répond plus à sa mission sociale d’accueil de la jeunesse dans toute sa diversité, et que son action n’est pas conforme aux valeurs mises en avant par le réseau international des auberges de jeunesse, ni à la charte éthique nationale de la FUAJ. Comme indiqué en première partie, le projet cherche à recentrer l’auberge sur sa mission sociale et à inscrire son activité dans une logique de l’économie sociale et solidaire. Il se veut cohérent avec les objectifs de tourisme durable, soutenus par l’ONU, schéma dans lequel le réseau ‘Hostelling International’ s’inscrit depuis 2017, à travers sa charte ‘HI sustainability’.

Pour cela, le nouveau projet s’axe autour de 3 objectifs : **efficacité économique, équité sociale et qualité environnementale**. Basés clairement sur les 3 piliers du développement durable, les objectifs du projet convergent également avec les réflexions autour de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et sa définition par la Commission européenne : « *l’intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* »¹⁹.

La définition de l’impact social proposée par le Conseil Supérieur de l’Economie Sociale et Solidaire (CSESS) est la suivante : « *L’impact social consiste en l’ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d’une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général* »²⁰.

Ainsi, l’impact social du projet de l’auberge de jeunesse de Montpellier consiste en une **transformation** du modèle actuel, pour mieux satisfaire les besoins des bénéficiaires (les jeunes voyageurs). Cette évolution implique une **rupture** du modèle économique et des modes de gouvernance actuels, ce qui impactera les parties prenantes internes (les salariés, bénévoles et volontaires).

La mesure de l’impact social du projet s’opèrera à 3 niveaux :

- A l’échelle de l’individu (micro) qui bénéficie de l’action sociale reçue,

- A l'échelle de l'entreprise (meso) qui apporte le service attendu dans le cadre de ses engagements auprès de l'ensemble du réseau et des politiques publiques,
- A l'échelle de son territoire (macro), dans le cadre de la politique publique définie (tourisme de qualité pour tous), et plus largement à l'échelle de la société (vers une pratique touristique responsable).

Partie 2: Le tourisme : origine, évolution, modèles alternatifs et propositions

Après avoir replacé le projet de l'auberge de jeunesse de Montpellier dans le contexte historique et actuel du réseau des auberges de jeunesse, et avoir étudié son inscription dans les politiques et objectifs de développement du territoire, des orientations ont pu être avancées. Pour valider ces hypothèses et la vision du projet établie, des recherches ont été effectuées pour analyser quelles tendances et évolutions politiques, sociétales et réglementaires capables de venir impacter le projet se profilent au sein des communautés nationales et internationales.

Notre étude se situant dans le secteur du tourisme, il convenait de procéder à une analyse de ce secteur à un niveau macro, en abordant son évolution, et ses pratiques à l'échelle de la société internationale. La vision du projet s'inscrivant clairement dans une logique de l'économie sociale et solidaire, il convenait également d'analyser les formes de tourisme existantes, avec les valeurs proches de cette économie. A une échelle nationale, il nous semblait important de comprendre le secteur auquel les auberges de jeunesse sont associées, le tourisme social et solidaire. Enfin, à une échelle micro, il nous semblait essentiel d'interroger les besoins attendus par les bénéficiaires.

2.1 Tourisme : une pratique culturelle, sociale et économique

Selon le dictionnaire Larousse, 'voyage' signifie : « *action de se rendre dans un lieu lointain ou étranger*, et 'tourisme' : « *action de voyager, de visiter un site pour son plaisir...l'ensemble des activités, des techniques mises en œuvre pour les voyages et les séjours d'agrément* ». Les mots 'plaisir' et 'agrément' sont au centre de cette définition du tourisme, alliant sa pratique à la notion du temps libre et du loisir.

Le 'Grand Tour' de l'Europe, pratiqué notamment par l'aristocratie anglaise dès le 17^{ème} siècle, est à l'origine étymologique du mot tourisme. En revanche, l'essence de ce voyage initiatique de la jeune noblesse, portait moins sur la notion de plaisir ou de loisirs, que sur l'idée philosophique du voyage comme forme d'apprentissage, à travers la découverte de pays, des peuples et de la culture (langues, arts, histoire). Cette pratique du voyage est un signe extérieur de distinction de classe et une pratique qui nécessite du temps et des moyens financiers, réservés longtemps à une élite²¹.

C'est d'abord l'évolution technologique des moyens de transports, et ensuite l'évolution sociétale occidentale qui vont, au fur et à mesure, démocratiser les pratiques touristiques. En Europe, l'essor du tourisme coïncide avec l'innovation sociale majeure des congés payés, accordés à toutes les classes de salariés dès le début du 20^{ème} siècle. Cette politique sociale des pays européens, contribue à développer l'activité touristique. En aménageant les voies ferroviaires et les infrastructures routières, les états contribuent à la structuration du tourisme dans les territoires.

En France, la coalition des partis de gauche sous le Front Populaire favorise l'essor des loisirs et des vacances pour tous, grâce à la réduction du temps de travail (semaine de 40 heures) et à l'introduction des premiers congés payés (15 jours). C'est la croissance économique des 'Trente Glorieuses' qui va transformer le 'voyage' en 'tourisme' et faire émerger de nouvelles formes de pratiques touristiques. L'industrialisation et le développement économique de tous les pays développés concernés vont contribuer à la démocratisation du tourisme européen, à l'émergence du tourisme populaire (notamment sur le littoral dans le sud de l'Europe) et du tourisme comme secteur privé économique à part entière.

L'internationalisation du tourisme s'opère véritablement à partir des années 1970 avec l'expansion du transport aérien et l'industrialisation d'équipements et d'infrastructures dans les pays récepteurs et émetteurs (complexes hôteliers, campings, clubs et villages vacances, stations balnéaires et de ski), ainsi que la multiplication d'intermédiaires (guides, agences de voyage, tours opérateurs). Avec des bas coûts, la pratique du tourisme et la fréquentation de lieux touristiques est désormais à la portée de tous. Le secteur se diversifie pour répondre aux habitudes et modes des différentes classes sociales. Avec sa massification, les pratiques touristiques se transforment en produits packagés, devenant des leviers de croissance économique pour bon nombre de pays.

La question devient alors politique. Développer des infrastructures dans des territoires, réguler l'activité d'une société grandissante, composée de classes sociales mixtes, relèvent des Etats et de leurs politiques mises en place. Les enjeux économiques et sociaux deviennent alors stratégiques. L'économie se structure d'un point de vue administratif au sein des nations. En France, on assiste à la création de l'Observatoire Nationale du Tourisme (ONT) et de l'Agence Française de l'Ingénierie Touristiques (AFIT) qui a comme principale vocation d'adapter l'offre touristique française aux évolutions de la société et de la consommation, pour mieux répondre à la demande.

Les années 1980 ouvrent l'ère de la financiarisation du tourisme et l'émergence de grands donneurs d'ordre en France, comme les groupes ACCOR, Club Méditerranée, Nouvelles Frontières. A l'origine, ce sont des entreprises familiales, devenues des multinationales puissantes et tentaculaires, rompues à la spéculation immobilière et financière. Le tourisme, un « *enfant du capitalisme* »²², entre ensuite dans l'ère de la numérisation. L'ouverture de nouveaux marchés et de nouvelles pratiques de consommation venant bousculer les acteurs et l'ordre établis.

Devenu l'un des plus gros secteurs économiques et celui à plus forte croissance dans le monde, le tourisme représente aujourd'hui 10% du PIB mondial et son volume d'affaires dépasse celui des industries pétrolières, agroalimentaires et automobiles. En 2017 la France se place désormais en 1^{er} pays visité du monde (devançant l'Espagne et les Etats Unis) avec près de 83 millions de visiteurs par an²³. Le nombre de touristes ne cesse d'augmenter. Il est estimé que d'ici 2030, le nombre de voyageurs internationaux dans le monde atteindra les 1,8 milliards. (Christin, 2007, 1).

2.2 Le tourisme devenu une industrie

Cette croissance exponentielle n'est pas sans impact sur l'avenir des personnes et de la planète. Son développement pose de sérieuses interrogations, non seulement en termes d'impacts environnementaux (émissions de gaz à effet de serre, sur-fréquentation des lieux, surexploitation des ressources naturelles) mais également en termes économiques et sociétaux. La vision à court terme et la croissance sans limites engendre certaines dérives, impactant fortement la vie des habitants des lieux touristiques. L'essor du 'low cost' qui a contribué par exemple, au succès de la plateforme de location de logements 'Airbnb' (près de 5 millions d'annonces d'hébergement touristiques dans le monde), a également provoqué des hausses importantes du prix de l'immobilier et des pénuries de loyers régulés dans plusieurs grandes villes comme Paris, Barcelone et New York. De même, les habitants des lieux touristiques peuvent se sentir envahis, dépossédés de leur lieu de vie le temps de la saison touristique. Des mouvements de contestation se développent et des habitants se mobilisent (comme en témoignent les manifestations importantes en 2017 à Venise et à Barcelone, parmi les villes les plus visitées au monde). La non-régulation de la gestion urbaine de certaines villes provoquent des tensions entre locaux et visiteurs. Des réactions viscérales et parfois xénophobes s'expriment (comme récemment à Lisbonne²⁴), pour dénoncer les pratiques irresponsables des touristes et les effets négatifs d'un tourisme sans répit.

Ce ‘revers de la médaille’ de l’expansion touristique est de plus en plus décrié (par des médias, penseurs critiques et organismes internationaux). A la différence de l’activité industrielle, le tourisme a longtemps été épargné par la critique, considéré d’un côté comme signe positif d’une évolution des classes sociales et de l’autre, comme générateur de croissance pour les pays et les populations, surtout ceux et celles en voie de développement.

Dans son livre ‘Manuel de l’anti-tourisme’, le sociologue Rodolphe Christin déplore la transformation de ce droit (initialement au repos, au temps libre, propice à l’exploration de la planète et aux rencontres avec autrui), en quasi devoir à consommation. Faisant écho à la mission sociale du mouvement international des auberges de jeunesse, le sociologue français se demande si le tourisme a contribué à faire progresser la paix entre peuples ou à créer une meilleure compréhension interculturelle. Il en doute fort. Même si nous vivons actuellement la période de paix mondiale la plus longue de notre histoire, le sociologue reste dépité par notre époque « *réduite au culte du divertissement plutôt qu’à la culture de la diversité* ». (Christin, 2017, 65)

Comme pour l’économie ultra-libérale et capitaliste, les problèmes soulevés par l’industrie du tourisme sont complexes. Considéré par les Nations Unies comme moteur de la croissance qui contribue à la réduction de la pauvreté dans le monde, le modèle industrialisé du tourisme montre toutefois ses limites et les fractures semblent s’agrandir au lieu de diminuer. Comme le souligne l’économiste et philosophe Amartya Sen dans la préface de son livre « Un nouveau modèle économique » (Sen, 2003, 11), notre monde connaît un niveau de développement spectaculaire, et en même temps, un niveau « *incroyablement élevé de privations en tous genres* », allant de la persistance de la pauvreté, à la détérioration de notre environnement, aux besoins les plus élémentaires, et cela dans tous les pays, riches ou pauvres. Nous savons que la mondialisation intense que nous connaissons, ne se distribue pas équitablement. Si on prend d’abord les retombés économiques du secteur du tourisme, la plupart vont vers des groupes américains ou européens situés dans les pays émetteurs, et non pas vers les populations locales des pays récepteurs. S’ils étaient mieux répartis, les revenus du tourisme pourraient être un véritable élément de développement des pays émergents. De plus, les emplois de ce secteur dans tous les pays concernés, sont précaires et peu rémunérés, et les salariés subissent les aléas et fluctuations de l’économie mondiale (comme en Tunisie et en Egypte).

D’un point de vue social, on sait que l’accès aux vacances reste encore très inégal, même dans les pays développés et que la ‘fracture touristique’ persiste. Une fracture qui se creuse entre les classes moyennes et les populations de milieux modestes qui ne s’autorisent pas à partir. Même

si la numérisation du tourisme de ces dernières années ouvre l'accès à une multitude d'offres touristiques, son utilisation nécessite des savoir-faire et des savoir être qui ne sont pas toujours à la portée de tous.

L'enjeu aujourd'hui est d'élaborer des modes de tourisme plus durables, plus responsables et plus équitables.

2.3 La longue marche vers un tourisme responsable

La notion du '**tourisme responsable**' vient de la prise de conscience et d'une réflexion critique sur nos manières de voyager et de pratiquer le tourisme. Elle regroupe l'ensemble des pratiques touristiques engagées, qu'elles soient vertes, solidaires, éthiques, sociales etc.

Parmi ces formes de pratiques responsables, le '**tourisme social et solidaire**' est la plus ancienne en France. Des municipalités françaises le pratiquent déjà fin 19^{ème} siècle (dans une vision sociale), en organisant des séjours à la campagne pour des enfants issus des villes industrialisées. Permettre à tous de partir en vacances, telle est la mission que se donnent les acteurs du tourisme social, à travers ses infrastructures comme : les colonies de vacances, centres de loisirs, villages vacances, maisons familiales et auberges de jeunesse. Pour la plupart créés sous forme d'association loi 1901 à but non lucratif, ces acteurs militants partagent une vision humaniste du tourisme, ancrée dans l'éducation populaire. Le temps de loisirs et de découverte est souvent doublé de projets sociaux et d'activités éducatives, culturelles et sportives, pour contribuer à développer l'autonomie et l'apprentissage des jeunes. Des séjours de vacances qui visent à se construire hors cadre familial, dans une expérience de vie en communauté. Leur offre 'solidaire' s'adresse à toutes les bourses et à tous : enfants, jeunes, adultes, familles, seniors et personnes en situation d'handicap. Au niveau international, la voix et les intérêts des acteurs de ce secteur ('*social tourism*' en anglais) sont portés par l'ISTO (International Social Tourism Organisation). Association internationale à but non lucratif, qui promeut l'accès au tourisme pour tous, avec une attention particulière pour les groupes de population aux revenus modestes.

En parallèle à ce tourisme social, et en réaction aux effets du développement de l'industrie touristique, on constate la croissance d'offres et de demandes d'autres solutions de voyages et de pratiques du tourisme. Les termes sont nombreux (tourisme responsable, durable, équitable, solidaire...) et se réfèrent à des valeurs à la fois proches et nuancées. Par exemple, le '**tourisme responsable**' « *tend à agir positivement et dans une démarche de progrès permanent sur trois axes du développement touristique : les aspects environnementaux, économiques et*

socioculturels »²⁵. Comme le **‘tourisme durable’**, les deux font référence aujourd’hui à des solutions alternatives au tourisme de masse et à une économie ultralibérale, sans nécessairement opposer les pays occidentaux aux pays en développement.

Selon l’Organisation mondiale du tourisme, ces pratiques touristiques englobent « *l’aspect environnemental, économique et socioculturel du développement du tourisme* », dans un but de parvenir à un bon équilibre (‘sustainable’ en anglais) entre ces trois aspects. Cela prend en compte également la dimension de territoire et l’idée que le tourisme puisse être un levier de développement local pour les populations des régions concernées. En pratique, les acteurs du tourisme durable et responsable prônent le respect des hôtes et des populations rencontrées, la consommation responsable et visent à impacter le moins possible les zones visitées. Communiquer clairement sur ces aspects est encouragé, mais de manière vraie : sans faire du ‘greenwashing’, ni du ‘greenhushing’ (pas d’affichage sans vraies actions, ni faire de belles choses sans le dire)²⁶.

Le **‘tourisme équitable et solidaire’**, apparaît dans le contexte du tourisme, davantage lié aux pays en voie de développement et s’inspire des principes du commerce équitable. Il fait en sorte que les communautés locales soient impliquées dans la prestation touristique et bénéficient équitablement des retombées économiques et ce, afin de leur permettre d’améliorer leurs conditions de vie. Il cherche également à mettre au centre du voyage la rencontre avec la population autochtone, dans le respect de la personne, de sa culture et de son environnement.

Enfin, l’**éco-tourisme**, le **‘tourisme vert’**, le **‘tourisme rural’**, voire même le **‘vélotourisme’** et la randonnée à pieds, sont tous liés aux formes de tourisme pratiquées à la campagne et en milieux naturels. La volonté de participer à la protection du patrimoine humain, naturel et culturel²⁷, cela pas forcément dans des destinations exotiques, mais le plus souvent sur son propre territoire, ou pas bien loin.

Alors que des différences existent entre ces pratiques, elle se rejoignent sur plusieurs aspects : limitation des impacts négatifs, protection de l’environnement, bien-être des populations locales, répartition plus équitable des ressources générées, implication des populations locales dans les différentes phases du projet touristique en recherchant souvent une composante éducative.

Ces formes de tourisme alternatives s’inscrivent dans la prise de conscience internationale des limites des ressources de la planète. Avec une population mondiale de 7 milliards d’individus qui produit et consomme en mettant en danger nos ressources naturelles et nos systèmes

fondamentaux, des citoyens prennent de plus en plus conscience de l'urgence et de la nécessité de vivre, de travailler, et de consommer autrement. D'autant plus, lorsqu'on se rappelle que le tourisme est un loisir typiquement occidental, un luxe réservé à une minorité de la population mondiale mais dont l'impact concerne une majorité (Christin, 2017, 15).

En 1972, la conférence sur l'environnement des Nations Unies à Stockholm alertait déjà la communauté internationale du pouvoir de l'homme à « *transformer son environnement et à une échelle sans précédent* »²⁸ et plaçait la question écologique au rang de préoccupations internationales. C'est à partir de 1987, lors de la publication du rapport Brundtland²⁹ que la définition du 'développement durable' est établie : « *un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

En 1992 à Rio, l'organisation mondiale du tourisme (WTO) participe pour la première fois à la conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement. Connue sous le nom 'sommet de la terre', cette conférence marque l'histoire par le nombre d'états présents (182 pays), les constats sur la détérioration de la planète et l'impulsion donnée au sens du développement durable, et l'adoption de déclarations. Dans la continuité de ce sommet et les objectifs du millénaire alors adoptés, la conférence suivante des Nations unies sur le développement durable en 2012 (dite Rio+20), établit 17 objectifs de développement durables (dites 'ODD'). Adopté par les 193 pays membres réunis à New York, dans le cadre du programme à l'horizon 2030, ce programme vient renforcer 'Agenda 21' acté par plus de 170 pays en 1992, décliné en plan d'actions impulsés par les gouvernements, les collectivités territoriales, des structures administratives, etc. des pays signataires.

Concernant les instances représentatives du tourisme durable dans le monde, c'est l'UNWTO (désormais un institut spécialisé des Nations unies) qui est le chef de file international. Initialement centrée sur la promotion et le développement du tourisme, l'organisation assure à présent, la promotion d'un tourisme plus responsable, durable et accessible à tous. Il encourage, en valeur de manifeste, le 'Code mondial d'éthique du tourisme' (adopté par les nations en 1995) pour « *maximiser les bienfaits socioéconomiques du tourisme tout en limitant à un minimum ses possibles incidences négatives* »³⁰.

En parfait écho aux valeurs du mouvement international des auberges de jeunesse, le Code mondial d'éthique du tourisme (GCET³¹), rappelle que le contact entre peuples est une force vive au service de la paix et un facteur de compréhension entre les peuples du monde. La résolution met

l'accent sur « *la nécessité de promouvoir un tourisme responsable et écologiquement viable qui puisse être bénéfique pour tous les secteurs de la société* » et invite les gouvernements et acteurs du secteur touristique à incorporer le contenu du Code mondial éthique du tourisme dans ses lois, règlements et usages déontologiques.

2.4 Le tourisme social et solidaire, une réponse à la fracture touristique

Le 'tourisme social et solidaire' porte en France une vision du progrès social, issue à l'origine des revendications de la classe ouvrière. Défendant le droit aux vacances pour tous, nous avons vu que le mouvement vise depuis ses débuts, à agir contre l'exclusion et les fractures sociales. De plus, ses structures (plus de 1430 au niveau national) sont des entreprises employeuses, créatrices d'emplois locaux, valorisant pour nos territoires.

A la tête de ce réseau français, l'UNAT et ses membres revendiquent leur appartenance à l'économie sociale et solidaire (notamment depuis le cadre législatif de la loi ESS de 2014), et à ses 3 caractéristiques principales :

- **Un modèle économique spécifique**, dont le but n'est pas le profit, mais un modèle qui permet d'offrir ses services à forte utilité sociale et de servir l'intérêt général. Les surplus sont réinvestis dans le projet collectif et distribués équitablement.
- **Une gouvernance participative**, où le pouvoir n'est pas détenu par des actionnaires mais reparté démocratiquement.
- **Un ancrage territorial** avec des produits et services de proximité et des emplois locaux, non délocalisables.

Créé en 1920 et reconnue d'utilité sociale, l'UNAT milite encore pour une égalité d'accès aux vacances et porte au sein de son réseau différents programmes d'aides au départ en vacances soutenus par les politiques sociales dans les territoires. La définition de vacances (utilisée par l'OMT depuis 1995), est « *l'ensemble des déplacements d'agrément comportant au moins 4 nuits consécutives hors du domicile* »³². Sont exclus de cette définition, les déplacements professionnels, les voyages d'études, les séjours de santé, des séjours courts et weekend. Partir en vacances est devenu une norme sociale forte, le pendant d'un travail salarié rémunéré. Ne pas y accéder est un marqueur d'exclusion, et le chômage de masse que nous connaissons depuis plus de 30 ans renforce les inégalités ressenties. L'écart se creuse entre ceux qui en profitent et ceux qui ne partent pas, ou plus.

Malgré les nombreuses structures du secteur du tourisme social et solidaire et les dispositifs d'aides mis en place, selon l'UNAT, 42% des français ne partent toujours pas en vacances³³. Le rapport « *Lutter contre la fracture touristique* », remis par Claudie Buisson en 2013 à Sylvia Pinel (l'ancienne ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme) précise les raisons de ces non-départs. Avant tout, ce sont des raisons financières, ensuite familiales ou personnelles (problèmes de santé, personnes dépendantes à charge, situations familiales complexes)³⁴. La démocratisation du tourisme, vécue en France depuis les années 30, ne semble plus progresser. La fracture touristique persiste pour des individus et familles de revenus modestes, mais touche aussi de nouvelles catégories souffrant d'un isolement social : seniors, familles monoparentales et jeunes adultes. En parallèle à cette stagnation de départs, les structures du 'tourisme social et solidaire' constatent ces 10 dernières années, une baisse de fréquentation au sein de leurs infrastructures. L'UNAT explique cela par de nombreux phénomènes qui se renforcent les uns les autres : crise économique, changements sociétaux, législation inadaptée aux réalités du terrain, diminution des aides de l'Etat et des collectivités territoriales.

Le rapport de Claudie Buisson, long de 200 pages, revient sur plusieurs de ces phénomènes et alerte sur la fragilité de l'offre du tourisme à vocation sociale. Une offre « *cloisonnée, peu lisible et pas toujours adaptée* »³⁵. Plusieurs éléments de ce rapport rappellent la situation de l'auberge de jeunesse de Montpellier. Par exemple, l'auteur souligne que la filière est menacée par le vieillissement du bâti et la baisse de fréquentation. En effet, comme pour l'auberge de jeunesse de Montpellier, plusieurs structures sont situées dans des bâtiments vieillissants (en grande partie appartenant aux collectivités locales), ne correspondant pas aux normes de qualité et de confort attendues. En 2011, l'UNAT a évalué le montant des travaux à réaliser pour l'ensemble des structures adhérentes à 500 millions d'euros³⁶. Ces rénovations lourdes sont nécessaires non seulement pour répondre aux attentes des touristes en matière de confort, mais également pour répondre aux exigences de sécurité et aux normes en vigueur. Sans ces travaux, plusieurs structures risquent des amendes conséquentes, voire de subir l'arrêt de leur activité.

Comme l'auberge de jeunesse de Montpellier, d'autres structures adhérentes à l'UNAT accusent un taux de fréquentation en baisse depuis plusieurs années (les colonies de vacances constatent une diminution de -16% d'accueil de mineurs³⁷). Cela pourrait correspondre aux difficultés financières persistantes des populations pour partir en vacances, mais également à la nécessité du secteur à faire évoluer son offre. L'auteur du rapport indique que « *la rénovation du bâti devra s'accompagner aussi d'efforts de gestion et d'attractivité commerciale* »³⁸. De nos jours, partir en vacances dans une structure de tourisme de type social et solidaire, profiter d'une aide

financière (la CAF, chèque vacances), ne se fait pas nécessairement au détriment de la qualité des vacances et du bien-être recherché. En effet, les termes ‘social’ et ‘associatif’ peuvent être assortis d’une connotation particulière, donnant l’image dégradé d’un tourisme basique, qui ne fait pas rêver. L’évolution de la demande des vacanciers (qualité de service, rapport/qualité prix) met également en lumière, un déficit de professionnalisation des acteurs, devant désormais adopter un comportement pro actif pour attirer les clients.

Plusieurs associations ‘militantes’ comme la FUAJ, nées dans le mouvement social et fondées sur des valeurs et sur l’engagement à porter un projet commun, sont devenues des associations employeuses et ont du se transformer en ‘entreprises associatives’. Cette nécessité de se professionnaliser touche non seulement les salariés, mais également les administrateurs bénévoles.

Concernant la question d’équilibre et de viabilité économique, le rapport note que, comme pour toutes les structures de l’économie sociale et solidaire, les associations touristiques sont soumises aux contraintes de marché et à la nécessité de concilier les contraintes de gestion et les objectifs d’action sociale. Concilier ces deux logiques peut en plus, être source de tensions entre parties prenantes (salariés, administrateurs, bénévoles, financeurs). Le modèle économique d’origine (mixité sociale) permettait souvent de maintenir un équilibre financier suffisant, grâce à une clientèle solvabilisée. Face à la diversité des offres, et à l’augmentation des solutions bon marché, cette clientèle se détourne des structures sociales, les forçant ces dernières à revoir leurs modèles économiques.

Enfin, le rapport se termine par une plaidoirie en faveur d’une modification de la représentation la plus courante des vacances, une image standardisée et stéréotypée, pour beaucoup un idéal, un rêve inatteignable, hors de portée. Changer cette représentation doit passer par une mise en valeur des offres abordables, et de proximité.

2.5 Analyse des besoins au regard des enjeux du tourisme social et solidaire

Après l’analyse du secteur du tourisme, ses formes de pratiques et ses enjeux, il convenait de porter notre attention sur les bénéficiaires de l’action sociale de l’auberge, c’est-à-dire, les deux catégories cibles identifiées : les jeunes voyageurs indépendants et les groupes de jeunes scolaires, et de jeunes en voyage organisé (associations éducatives, socio-culturelles, sportives, etc.).

Nous avons vu que nombre de français (dont des familles et des jeunes) ne partent pas en vacances, ceci pour cause de difficultés financières mais également par manque d'habitude ou de connaissance. Pour Jean Viard, chercheur spécialisé dans les loisirs et le tourisme, le « *voyage, ça s'apprend* »³⁹ ainsi que la mobilité, des savoir-faire essentiels dans notre société. Accueillir des familles, des scolaires et des jeunes en séjours accompagnés, permettre aux très jeunes de découvrir le réseau français des auberges de jeunesse et cette forme de tourisme alternative, cela permet de comprendre le fonctionnement simple des auberges de jeunesse et les sensibiliser aux valeurs du réseau.

Concernant la catégorie des jeunes voyageurs indépendants, bénéficiaires historiques des auberges de jeunesse, la diversification de l'offre touristique mondiale, le transport à prix abordable et l'accès numérique, leur ont ouvert la possibilité de partir plus facilement et plus souvent en voyage. Dans son rapport de 2016, l'UNWTO affirme que ce segment des jeunes voyageurs (18-35 ans) est aujourd'hui le plus dynamique, représentant 20% des 188 millions de touristes qui voyagent chaque année⁴⁰. Cette génération (appelée 'Génération Y' ou 'les millénials') compte 16 millions d'individus en France et représentera 75% des actifs en 2030. Dans ce même rapport, l'UNWTO présente le profil de cette jeune génération, plutôt éduquée et relativement aisée, qui voyage aujourd'hui plus loin, séjourne plus longtemps et est en quête d'expériences de vie. Une grande partie cherche à s'immerger dans d'autres cultures, souvent par le biais d'expériences 'éducatives' : études, bénévolat, volontariat, travail, apprentissage d'une langue étrangère. Pour ces voyageurs, l'offre d'hébergement de courte durée, proposée par les auberges de jeunesse correspond parfaitement à leurs contraintes budgétaires mais surtout à cette quête d'échanges socioculturels ou à une volonté de partager du temps avec d'autres personnes.

La jeune génération a également cette capacité de marquer les tendances, de créer de nouvelles modes et modèles à suivre, d'influencer leurs pairs, voire d'influencer le marché de manière significative. En 2016, 70% des voyageurs dans le monde qui séjournaient dans une auberge étaient âgés entre 18-35 ans et 5% avaient séjourné dans une auberge dans les 12 derniers mois.

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, cette 'niche' de jeunes voyageurs indépendants, connectés, à l'affût de nouvelles tendances, représente un marché lucratif pour les entreprises commerciales. Il n'est donc pas surprenant de constater l'émergence depuis quelques années (à l'international mais aussi en France) d'un nouveau type d'auberge, dite 'nouvelle génération' qui revisite le concept traditionnel. S'installant en France notamment en zone urbaine et en station montagne, ces auberges (ou plus souvent 'hostels', le terme en anglais sonne davantage

international) concurrencent fortement les auberges de jeunesse à but non lucratif, par leur offre attractive et des prestations de qualité. Certaines de ces auberges ‘nouvelle génération’ sont indépendantes et quelque unes (plus à l’international) s’inscrivent dans une démarche de tourisme responsable et solidaire. D’autres sont organisées en chaîne ou en franchise bénéficiant de levées de fonds importantes. D’autres encore appartiennent à de grands groupes hôteliers français ou internationaux ou à des holdings, ces derniers parvenant à convaincre sans difficulté les collectivités de l’intérêt économique d’installer des structures hôtelières pour jeunes touristes, dans des quartiers de centres-villes.

Suivant les tendances branchées, misant sur le design et l’originalité, certaines visent clairement une partie de la nouvelle génération de jeunes, hyper connectée, sensible à l’image de marque et à la convivialité. Installées parfois au-dessus d’un bar ou un restaurant, ces structures s’alignent à la tendance ‘hybride’ (alliant l’esprit auberge/Airbnb/boutique hôtels/espace co-working), mélangent les concepts et visent le ‘multi expérience’ du client, cassant les codes traditionnels. Rompues aux techniques du marketing digital et aux usages numériques, ces auberges emploient l’outil numérique pour optimiser leur visibilité et ‘enchanter’ le client. En même temps que la promesse de confort et de qualité de service, des valeurs communautaires de partage et de convivialité (qui peuvent sembler proches des valeurs prônées par les auberges de jeunesse traditionnelles, alors que ce sont des entreprises purement commerciales) sont mises en avant pour attirer les jeunes clients.

Les moyens utilisés par les jeunes voyageurs aujourd’hui pour organiser et réserver leurs voyages et ensuite faire connaître leur niveau de satisfaction, ont eux aussi été révolutionnés par le numérique. Le partage d’avis et d’images quasi instantanément, via des plateformes et des réseaux sociaux, est devenu aujourd’hui l’expression libre des jeunes voyageurs (93% des 18-35 ans se servent de leur téléphone portable en voyage)⁴¹. L’avis et l’évaluation client deviennent incontournables dans notre société numérisée. L’e-réputation semble être un phénomène inéluctable et l’évaluation positive devient un gage de confiance.

Face à cette concurrence venant du secteur commercial, le défi des auberges de jeunesse est de faire évoluer leur offre pour répondre aux besoins des jeunes aujourd’hui (plus de confort, plus de modernité), tout en gardant leurs valeurs et leur mission sociale en vue. Ce qui interroge forcément le positionnement stratégique du réseau ‘Hostelling International’ et de la FUAJ en France.

Afin de réaffirmer son positionnement sur le secteur de l'accueil de toute la jeunesse, la FUAJ a entrepris depuis quelques années, un projet stratégique qui passe par la rénovation et la restructuration de son réseau. Interviewée par le Monde en 2013, Edith Arnoult-Brill (secrétaire générale de la FUAJ) affirmait que : « *Le développement durable et l'esthétique deviennent des éléments de l'évolution de notre concept* »⁴². Soucieuse aussi du sens de sa mission dans un monde en perpétuelle évolution et consciente que les pratiques et comportements de voyage des jeunes évoluent, la FUAJ a commissionné en 2017, une enquête auprès d'un cabinet spécialisé en études de marché afin de mieux comprendre les pratiques et les comportements des jeunes adhérents de la FUAJ (18 à 30 ans). L'étude souligne une mobilité importante de la jeunesse dans une logique de dépaysement, d'ouverture à l'autre et de respect de l'environnement. Elle montre l'adéquation entre les attentes de cette génération et l'offre d'hébergement des auberges de jeunesse du réseau de la FUAJ. L'étude alerte également la FUAJ sur les axes d'amélioration prioritaires, dont l'aménagement et le confort de ses auberges, atteignant pour certaines un stade critique. L'enquête met en évidence que les valeurs portées par la FUAJ, sont certes importantes aux yeux des adhérents mais passent après la qualité de l'accueil, la propreté, le rapport qualité/prix, le confort. On peut remarquer ici que le projet associatif n'est pas suffisamment communiqué par la FUAJ.

En guise de comparaison, le 'YHA' (maillon du mouvement en Angleterre et Pays de Galles) a fait le choix stratégique de se restructurer et de centrer les efforts de son réseau sur la mission sociale d'accueil de toute la jeunesse, et en particulier des moins favorisés (écoliers issus des quartiers prioritaires des villes, jeunes en situation d'handicap, familles à revenus limités). En 2019, l'association a affiché en ligne son action concernant l'accueil des jeunes eu sein de ses 150 auberges (1 322 jeunes volontaires, 5 314 jeunes en difficulté). Des vidéos reportages⁴³ mettent en valeur l'impact positif de l'expérience auberge de jeunesse, sur la santé mentale et physique des personnes accueillies.

S'appuyant sur le 'pouvoir transformateur du tourisme'⁴⁴, le maillon américain 'HI USA' a centré son projet associatif sur l'objectif de connecter des jeunes voyageurs indépendants (les bénéficiaires cible du mouvement d'origine) avec les communautés locales, à travers des programmes spécifiques de volontariat et d'immersion. En 2018, plus de 126 000 voyageurs ont pu participer à plus de 5 500 actions de bénévolat à travers les 50 auberges américaines, allant de l'aide aux personnes âgées, aux personnes en situation de handicap, aux sans-abris, à la collecte de déchets sur les plages et aux bords des rivières. Pour 'HI USA' le volontariat serait un des

meilleurs moyens de sensibiliser les jeunes à l'éducation civique et d'encourager les comportements solidaires dès le plus jeune âge.

Dans son programme stratégique 2020⁴⁵, HI USA souligne aussi la difficulté des 18-30 ans à entrer sur le marché du travail, ce qui engendre des difficultés financières mais qui laisse aussi l'espace-temps pour aller à la découverte et à la rencontre des peuples et des territoires américains. La solution à la fois économique et conviviale des auberges de jeunesse et la possibilité pour ces jeunes de vivre une expérience éducative informelle sont des réels d'atouts mis en avant par le réseau américain. Dans sa mission sociale, le réseau se donne l'objectif d'instaurer chez ses jeunes 'hostellers' ('ajistes' en français) la compréhension interculturelle nécessaire pour devenir des futurs citoyens actifs du monde (« *active world citizens* »)⁴⁶ et ambassadeurs du mouvement. Il parie sur le fait que les jeunes reviendraient dans leurs communautés, changés par leur expérience des auberges de jeunesse, davantage susceptibles de contribuer bénévolement à l'action sociale et à enrichir la vie locale.

2.6 Les orientations retenues

Cette analyse du secteur du tourisme, englobant l'évolution de ses pratiques depuis ses débuts à aujourd'hui, nous a permis de souligner les enjeux importants qui sont à la fois économiques, environnementaux et sociétaux. Les travers de la massification du tourisme montrent l'urgence et la nécessité de poursuivre la transition sociétale enclenchée, vers des pratiques plus responsables et durables. Inscrire pleinement une activité touristique dans une **démarche RSE de développement durable**, n'apparaît plus comme une simple bonne pratique, mais une tendance lourde, face à la fracture sociale et à l'urgence environnementale.

Les recherches effectuées plus spécifiquement dans le domaine du tourisme 'social et solidaire' démontrent que les difficultés auxquelles la FUAJ fait face, semblent être partagées par l'ensemble du secteur, contraint **d'évoluer et de se restructurer** pour continuer à survivre. L'utilité du tourisme social face à la fracture touristique est toutefois portée à l'attention des pouvoirs publics, à un niveau, international, européen, national et régional. Loin d'être une forme de tourisme qui ne répond plus à un besoin social, il doit constituer encore un levier pour la cohésion sociale et l'égalité des chances dans les territoires.

Au regard de l'analyse portée sur les besoins des jeunes bénéficiaires de la mission sociale de l'auberge de jeunesse, la **composante éducative** du projet, nous semble fondamentale comme orientation. Face à un monde en perpétuelle évolution, le modèle des auberges de jeunesse, forme

de tourisme qui vise l'apprentissage de l'autonomie et la rencontre avec l'autre, demeure une référence internationale, et un modèle qui contribue à forger une jeunesse, porteuse de valeurs sociales et solidaires.

L'analyse portée sur les besoins évalués des bénéficiaires, montre en revanche que le modèle d'hier ne correspond plus aux attentes d'aujourd'hui. Ce sont les éléments de transition de ce modèle, nécessaire pour l'auberge de jeunesse de Montpellier, qui seront maintenant développés.

Partie 3: Le devenir du projet de l'auberge ?

A la lumière des recherches effectuées sur les évolutions politiques, sociétales, réglementaires qui se profilent au sein des communautés nationales et internationales, plusieurs orientations ont donc été retenues. Pour que l'auberge puisse prendre le cap donné (de responsabilité sociétale), et répondre aux objectifs définis (de développement durable), la structure doit se confronter à trois enjeux principaux : affirmer sa mission sociale, avoir une gouvernance adaptée au projet d'avenir, et faire évoluer son modèle économique.

Nous allons à présent regarder ces 3 axes d'évolution en détail, ainsi que les résultats attendus pour les parties prenantes qui seront impactées par cette transition.

3.1 Un nouveau projet social et solidaire

Nous avons vu en introduction, que les valeurs initiales du mouvement (émancipation et autonomie des jeunes, éducation populaire et progrès social) sont toujours présentes et affirmées par le mouvement international, mais absentes en réalité dans le fonctionnement actuel de l'auberge de jeunesse de Montpellier. Au-delà de la rénovation physique de l'auberge de Montpellier, c'est donc également le projet associatif qui a besoin de faire peau neuve.

La première évolution concerne l'offre de l'auberge, qui doit être à la fois économiquement et socialement attractive. La survie économique de l'auberge nécessite de continuer à attirer des adhérents, mais ces adhérents sont au début des clients dans une économie de marché, et le prix de la nuitée à l'auberge n'est pas plus attractif aujourd'hui que d'autres solutions économiques existantes. L'attractivité doit certes se trouver à minima dans la prestation payante (la nuitée) mais plus encore dans le projet social et solidaire porté par l'auberge, et dans le sens donné au choix d'y adhérer et d'y séjourner.

S'inspirant de la clarté et de la pertinence de l'action sociale des réseaux équivalents en Grande-Bretagne et aux USA, le nouveau projet social et solidaire vise à remettre les bénéficiaires au cœur du projet. Il s'agit en même temps d'envoyer un signal fort aux différentes parties prenantes, de l'engagement de l'auberge à répondre aux besoins évolués des jeunes d'aujourd'hui.

La première action dans ce sens, et qui s'inscrit dans la mission sociale du tourisme social et solidaire : **l'accès aux vacances pour tous**, sera de :

*Développer l'accueil de groupes scolaires et de séjours
pour des groupes de jeunes (associations socio-
éducatives, sportives, culturelles etc.)*

Il s'agit de renforcer l'offre existante qui n'est pas suffisamment visible, ni développée. L'accueil de groupes (jeunes ou moins jeunes) représente actuellement moins de 30% des clients de l'auberge. En complément à l'offre de nuitées pour ces groupes, cet accueil devra s'accompagner d'une offre d'activités et d'animations qui relèvent de la **mission d'éducation populaire**. Cette offre devra être co construite avec les parties prenantes, c'est-à-dire : les associations, les écoles, les éducateurs, les organisateurs de séjours, ainsi que les associations et acteurs locaux, afin d'être complémentaire et non concurrente. Des partenaires publics du territoire pourront également être associés, comme la DRJSCS (Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale).

Cette action nécessitera des compétences spécifiques (développement de partenariats, connaissance des acteurs de l'animation et de l'éducation populaire), un savoir-faire que le directeur actuel possède. Le développement de cette offre pourra également être confié à un tiers qualifié ou bien un poste d'animation en interne pourra être créé et dans ce cas, bénéficier d'une aide spécifique comme le FONJEP, Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire⁴⁷.

En revanche, en ce qui concerne l'accueil des familles à revenus modestes (identifiées comme une catégorie qui n'a pas toujours accès aux vacances), l'auberge devra faire évoluer sa configuration actuelle pour être en capacité de les accueillir correctement (créer des dortoirs privés, une cuisine commune et des services de restauration). De plus sa politique tarifaire actuelle (prix par personne, non par chambre) est peu adaptée aux familles.

La deuxième action envers les usagers-bénéficiaires cible plus particulièrement les jeunes adultes (plus de 18 ans) s'inscrit dans la valeur de **solidarité** et l'intégration volontaire d'une préoccupation sociale de l'emploi, de l'insertion professionnelle, de l'acquisition des compétences et des qualifications. Il s'agit de :

*Développer un programme d'accueil de jeunes :
étudiants, stagiaires, volontaires, bénévoles
et demandeurs d'emploi*

Encore une fois, cette activité existe partiellement (plusieurs individus sont accueillis chaque année en stage professionnel ou en mission volontaire) mais l'action n'est pas suffisamment organisée et ne s'inscrit pas dans une véritable stratégie sociale. Pour développer cette action à forte valeur ajoutée pour les bénéficiaires et l'image de l'auberge, il suffira de la structurer et d'améliorer sa visibilité, grâce aux outils numériques. Des moyens humains devront également être affectés pour accompagner et former plus efficacement les stagiaires et les bénévoles.

Pour aller encore plus loin dans cette direction, la nature de la structure (association loi 1901) et de son activité (des emplois peu qualifiés) pourra se prêter à un véritable programme dédié à l'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi. Peu pratiquée encore dans le secteur du tourisme, l'insertion par l'activité économique (qui nécessite l'obtention d'un agrément d'entreprise insertion), pourrait constituer une véritable action sociale innovante. Si l'auberge de jeunesse de Montpellier obtenait l'agrément, elle serait la première auberge du réseau national et la première entreprise d'insertion dans le domaine de l'hébergement touristique en région Occitanie.

Les parties prenantes de cette **action d'insertion vers l'emploi et d'accompagnement à l'acquisition de compétences professionnelles**, seront les bénéficiaires (les jeunes), des partenaires publics (collectivité territoriale, service public de l'emploi, direction départementale de la cohésion sociale), et partenaires privés (des associations œuvrant dans l'insertion professionnelle et l'accompagnement des jeunes, comme la Mission Locale, ainsi que des centres de formations qui forment des jeunes en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage).

Cette **préoccupation sociale** devra s'étendre également en interne, envers les salariés déjà en poste ou à recruter. Nous avons constaté que le fonctionnement actuel des ressources humaines de l'auberge n'est pas socialement responsable, avec un recours trop important à des contrats précaires. Certes l'activité de l'auberge se situe dans un secteur fortement touché par une saisonnalité et connu pour ses difficultés de recrutement. Mais des mesures peuvent être prises pour contrer cette précarisation des emplois. Pour mettre en place une gestion RH efficace et durable, l'auberge devra construire :

Une véritable stratégie RH qui inclut une procédure de recrutement, de la formation, une gestion anticipée des besoins, des évolutions de postes et l'intégration de la question d'égalité des chances

Les parties prenantes de cette gestion prévisionnelle des emplois sont les salariés de l'auberge, le directeur et les services supports de la FUAJ, qui pourront s'appuyer sur les services publics de l'emploi. La délégation régionale de l'UNAT, habituée à travailler sur ces questions et sur la convention collective nationale de l'animation (dont la FUAJ dépend), pourra également être sollicitée en tant que partenaire-expert.

Dans le cadre de l'inscription du projet dans une démarche globale de **développement durable**, il sera également prévu de :

Favoriser les achats de produits éco-responsables et la sous-traitance auprès de structures et d'entreprises socialement responsables

Les parties prenantes, qui sont des fournisseurs et des co-traitants, devront être des entreprises de l'économie sociale et solidaire (associations, entreprises adaptées, entreprises d'insertion) et/ou être des entreprises pratiquant des démarches de développement durable, et de préférence situées localement afin de favoriser les circuits courts. Un exemple de ce type de partenariat déjà effectif, est la convention de partenariat entre l'auberge et 'Habitat Jeune' (association située en centre-ville) pour la restauration de groupes de l'auberge. Ce partenariat 'gagnant-gagnant' permet à l'auberge d'offrir aux groupes de plus de 10 personnes la possibilité de se restaurer, le soir en semaine, à un prix abordable. En retour, l'équipement de l'association 'Habitat Jeune', sous-utilisé le soir, est davantage optimisé. Ce type d'achats et de co-traitance vise également à créer des relations de bonne intelligence avec l'écosystème local de l'auberge.

Nous avons vu en partie 2 que l'auberge souffre d'un repli sur soi depuis quelques années, qu'elle est absente des manifestations locales et qu'elle manque d'**ancrage territorial**. Afin de contrer cet isolement, un des objectifs du projet vise à consolider la place de l'auberge dans l'écosystème de l'économie sociale et solidaire, à laquelle elle appartient par son histoire, ses valeurs et sa mission sociale. Pour cela, elle devra s'ouvrir sur son quartier, sur sa ville et sur son territoire afin qu'elle puisse devenir :

Un lieu d'échanges et de rencontres, ouvert à tous, qui contribue à créer du lien social et une dynamique locale

La mise à disposition des locaux pour des formations, des réunions et des événements culturels, sera un premier pas dans ce sens. Ce dispositif a pu être testé en 2018 et a suscité l'adhésion et l'intérêt de la part des parties prenantes ciblées (associations et structures locales). Cela permettra non seulement d'apporter des revenus supplémentaires (location de salle, vente de services), mais contribuera au rayonnement local et au dynamisme social manquant. Construit et animé, ce lien avec les associations et populations du quartier, pourra constituer une base de collaboration pour connecter des jeunes voyageurs avec les communautés locales à travers, par exemple, des actions de bénévolat. Les autres parties prenantes de cette action sont les salariés (leur implication est nécessaire), et la collectivité locale de la ville de Montpellier, propriétaire des locaux, très regardante sur l'animation de la vie sociale et culturelle dans les quartiers.

Ces axes d'évolution se basent sur les **bonnes pratiques** observées dans les formes de tourisme responsables, présentées en partie 2 et ces choix éthiques et responsables s'étendront également aux achats de consommables (denrées alimentaires, produits de ménage etc.). La rénovation du mobilier existant sera favorisée, et l'achat de mobilier recyclé sera privilégié. Le tri sélectif, débuté en 2018, devra être progressivement étendu aux chambres et aux étages et des actions de sensibilisation à la consommation d'énergie et d'eau mises en place.

Ces préoccupations environnementales correspondent aux attentes identifiées de la part de jeunes voyageurs de plus en plus sensibilisés à la question environnementale et à l'impact de leur action sur l'environnement et les communautés locales. Elles correspondent également aux critères demandés pour l'obtention des labels de qualité, auxquels l'auberge devra concourir afin de reconnaître les efforts entrepris.

Engager sa candidature aux labels de qualité pour faire reconnaître internationalement sa démarche de développement durable et de responsabilité sociétale

Comme indiqué, le réseau international des auberges de jeunesse a participé en 2017 à la célébration de l'année internationale du tourisme durable, en promouvant son activité à travers une charte d'engagements, alignée sur les objectifs de développement durable établis par l'ONU. Le réseau international de Hostelling International a traduit cette charte d'engagements en un système de management de qualité, reconnu par le GSTC (Global Sustainable Tourism Council⁴⁸), livrant une certification interne 'HI-Q&S' (Hostelling International Quality & Sustainability⁴⁹). Ce label reconnaît les auberges engagées dans une politique environnementale et socialement

responsable, et dont les actions visent à avoir un impact positif sur l'économie, les communautés locales et sur l'environnement. 25 auberges de la FUAJ ont la certification de premier niveau de qualité (HI-Q), dont 2 en région Occitanie : l'auberge de Nîmes et celle de Carcassonne.

L'autre certification visée sera le label 'Clef Verte', écolabel international pour l'hébergement touristique et la restauration, lancé en France en 1998 et soutenu par la FEE⁵⁰ (Fondation pour l'Education à l'Environnement), avec l'objectif de « *permettre le développement en France d'un tourisme durable, écologiquement vertueux et socialement responsable*⁵¹ ». La FUAJ est partenaire de ce label et 19 de ses auberges sont certifiées. L'auberge de jeunesse de Montpellier a initié sa candidature en 2018 mais des difficultés à valider les premiers critères ont été immédiatement identifiées, du fait de la vétusté du bâtiment (par exemple, au moins 50% des menuiseries seront à remplacer par du double vitrage).

Proches des objectifs des normes ISO 14001⁵², ces deux labels intègrent les préoccupations identifiées de l'amélioration de la qualité de service envers les usagers-bénéficiaires, mais également de la prise en compte des employés et de leurs conditions de travail. Les différentes actions présentées s'inscrivent clairement dans la **démarche de RSE** recherchée par le projet. C'est un cadre qui permettra à l'auberge d'asseoir sa mission sociale, ses valeurs et sa vision éthique et d'affirmer son appartenance au mouvement international des auberges de jeunesse et du tourisme responsable et solidaire.

3.2 Une gouvernance différente

La deuxième phase de transition concerne la gouvernance de l'auberge. La forme actuelle de gouvernance très centralisée de la FUAJ, ne correspond pas au besoin d'ancrage territorial nécessaire, pour que la structure associative se développe. Encore une fois, le modèle actuel ne semble plus correspondre aux besoins des acteurs et des parties prenantes d'aujourd'hui. Nous avons également vu que (cf. Comment ce projet s'inscrit dans la politique du tourisme en Occitanie ?), depuis la loi NOTRe de 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République, les régions et les collectivités ont en charge de nouvelles compétences, dont le développement économique du territoire (l'économie sociale et solidaire incluse). Agissant en véritable chef de file, c'est la nouvelle grande Région qui édicte désormais les politiques territoriales et qui distribue les financements.

Au-delà de l'urgence d'instaurer un nouveau dialogue et des relations de confiance avec la ville et la Métropole de Montpellier, avec l'Office de tourisme et des congrès de Montpellier

méditerranée métropole et les services dédiés au tourisme social et solidaire de la Région Occitanie (essentiels à la réussite du projet), il s'agit au fond, de s'interroger sur le manque de gouvernance participative de l'auberge. Etant donné son histoire et son utilité sociale, l'auberge de jeunesse de Montpellier se doit de nouer un lien fort avec son territoire et avec ses acteurs politiques, ce qui semble avoir été empêché par l'organisation pyramidale de la FUAJ. Dans sa nouvelle organisation, les activités de l'auberge devront contribuer aux objectifs de développement économique et d'action sociale, définis et coordonnés par les pouvoirs publics locaux. Sans remettre en question la stratégie nationale de la FUAJ, une modification de l'organisation et de la gouvernance locale actuelle est donc nécessaire afin d'associer les parties prenantes en région (financeurs, partenaires publics et privés, collectivités territoriales) et de relever les défis partagés.

Une première réponse dans ce sens sera la création d'un conseil d'animation, composé de la FUAJ et de la ville de Montpellier, comme initialement acté et transcrit dans le premier bail emphytéotique datant de 1986.

Instaurer des instances locales de gouvernance, pour favoriser une gouvernance participative et un ancrage territorial fort, dans le milieu socio-culturel local

Ce conseil pourra être élargi en comité de pilotage, pour le suivi et la coordination du projet global de développement. Dans un deuxième temps (mais seulement si les collectivités et des bénévoles se mobilisent autour du projet et que la FUAJ accompagne la structure dans ce sens), il pourra être envisagé d'étudier la pertinence et la faisabilité d'instaurer une association ajiste gestionnaire (AAG), créant ainsi des instances opérationnelles de gouvernance et de décision démocratique locales, voire départementales ou interdépartementales.

Modifier aussi radicalement les modes d'organisation et de gouvernance de l'auberge sur le territoire représentera une véritable rupture du point de vue du fonctionnement antérieur et actuel de la FUAJ, mais semble être une adaptation essentielle pour accompagner le développement de la structure locale. Cette transition vers un modèle plus participatif et un fonctionnement plus autonome ne pourra pas se faire, sans une volonté partagée entre la direction de la FUAJ et l'antenne locale. Si cette évolution s'actait, cela nécessiterait un travail de partenariats et de réseaux, et en conséquence, une évolution importante du profil de poste du directeur actuel.

De plus, la création de nouvelles instances de gouvernance demandera l'adhésion au projet de la part de nouveaux partenaires, et idéalement de la part de jeunes bénévoles et d'administrateurs impliqués et motivés. Il conviendrait d'interroger dans ce cas, la place et le rôle des adhérents dans la gouvernance locale, dès lors que les adhérents de l'association sont des 'clients passagers' de l'auberge.

Faire évoluer le rôle du directeur, pour une gestion stratégique locale et des instances de gouvernance de proximité

'Alter Hostel' à Lyon est un exemple d'une auberge de jeunesse sous un modèle de gouvernance innovante. C'est une auberge indépendante (non affiliée aux réseaux nationaux), fondée par deux jeunes entrepreneurs en 2017. Des formes juridiques différentes ont été choisies (une association et une société coopérative d'intérêt collectif - SCIC) pour répondre aux besoins en ressources différentes. La SCIC, nouvelle forme juridique de l'économie sociale et solidaire depuis 2002, permet notamment d'associer d'autres parties prenantes (publique et privée) au projet commun. Par exemple, les salariés sont associés à la gouvernance, mais également des fournisseurs et des partenaires locaux. L'association permet de porter d'autres projets en lien avec le projet social de l'auberge, comme par exemple : soutenir une radio associative locale, accueillir des jeunes en mission de service civique, offrir des 'nuits suspendues' à des personnes sans solution d'hébergement d'urgence. L'auberge a opéré des choix stratégiques de 'véhicule juridique' (Lacroix/Slitine, 2016, 45), adapté aux ressources nécessaires pour optimiser et sécuriser les différentes activités de l'auberge. Transformer une partie de l'activité en forme juridique SCIC, ne semble pas être une possibilité pour l'auberge de Montpellier dans l'immédiat (il n'y a pas une volonté d'engagement identifiée parmi les salariés en place) mais pourra être une option à long terme. En revanche, la gouvernance démocratique avec partenaires et fournisseurs serait transposable au modèle associatif de l'auberge de jeunesse de Montpellier.

L'évolution des statuts et des instances de gouvernance de la FUAJ pourrait s'avérer lente et complexe. Les dispositifs d'aide et les structures d'appui existants devront être mobilisés pour cela, comme la délégation régionale de l'UNAT, ainsi que le DLA (dispositif local d'accompagnement)⁵³, un dispositif d'aide publique spécifique aux associations employeuses,

créée en 2002, qui permet aux associations d'être accompagnées par un tiers sur un projet structurant, nécessitant un appui professionnel.

*Solliciter dans cette phase de transition,
l'accompagnement par une structure spécialisée*

Cette proposition d'évoluer vers une gouvernance différente répond au besoin identifié de plus d'autonomie et d'action stratégique locale. Elle répond également à la nécessité pour le directeur de l'auberge d'être force de proposition sur le territoire, et d'inscrire l'activité de l'auberge dans un écosystème socio-économique reconnu.

3.3 Un nouveau modèle économique

La troisième transition que l'auberge de jeunesse de Montpellier devra actionner concerne son modèle économique. Car même si le modèle économique des auberges de la FUAJ a fonctionné pendant de nombreuses années, il n'est de toute évidence plus durable. Nous avons vu que la FUAJ se trouve (comme beaucoup d'associations) face à des défis importants dus à :

- La concurrence d'entreprises commerciales, à la recherche de nouveaux marchés sur les niches traditionnellement occupées par l'économie sociale et solidaire (notamment des associations),
- La globalisation des marchés,
- La baisse générale des financements publics,
- L'évaluation constante des activités des associations (contrôle qualité, normes, résultats),
- L'impact de la révolution technologique, la transition numérique et la transformation des métiers (ayant touché tous les salariés, quel que soit le secteur).

Le défi principal auquel la FUAJ et l'auberge de jeunesse de Montpellier font face est partagé par de nombreuses les structures de l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire :

*Assurer une performance économique qui permet la
poursuite de la mission sociale*

Avec son activité en déclin depuis plusieurs années, et avec des charges d'exploitation à assumer, l'auberge (comme la FUAJ) accuse des problèmes structurels cruciaux. À la suite du redressement judiciaire en cours, toutes les auberges du réseau devront faire face à une obligation de maîtrise des coûts, et les investissements lourds risquent d'être reportés ultérieurement.

L'investissement majeur du projet identifié concerne son équipement. La rénovation complète est estimée à 5 millions d'euros par les services de la mairie de Montpellier. Ni le propriétaire, ni l'opérateur ne dispose de ces fonds propres. La question du bâtiment est pourtant intrinsèque à la poursuite de sa mission sociale de l'auberge et une solution devra être trouvée pour sortir de cette impasse. L'analyse effectuée, pointe le risque que l'auberge ne pourra pas poursuivre son activité à court terme, pour cause de non-conformité aux normes de sécurité et d'accessibilité (loi handicap de 2015 et l'accueil des mineurs accompagnés). Au-delà de trouver une solution palliant cette urgence, il s'agit d'établir un modèle économique qui répondra aux objectifs d'évolution visés à long terme.

Nous constatons que la FUAJ semble avoir trouvé de telles solutions pour des auberges situées dans d'autres régions en France. Dans le cadre du plan de restructuration déjà lancé, la FUAJ a non seulement rénové quelques auberges, mais en a également construit de nouvelles, en phase avec les besoins des clients d'aujourd'hui et avec les normes de construction HQE (haute qualité environnemental) et d'accessibilité. Par exemple, la première auberge 100% éco-durable de la FUAJ a ouvert ses portes à Paris en 2013. Ce fleuron du réseau est exemplaire en termes de construction écologique (façades en bois, panneaux photovoltaïques, récupération des eaux de pluie) et a été classée 3^{ème} auberge de jeunesse la plus écologique du monde en 2014⁵⁴. En 2015, la FUAJ a inauguré à Lille une auberge à l'architecture futuriste et écologique, regroupant sous le même toit un centre d'innovation et un centre multi-accueil petite enfance. L'ancienne auberge lilloise a été rasée et 158 logements neufs construits à la place⁵⁵. Plus proche en région Occitanie, en juillet 2017 au cœur d'un nouvel écoquartier de Cahors, a été inauguré une auberge conçue dans une démarche éco-durable, construite dans le cadre du développement territorial local, mené par le Grand Cahors. Ces projets, tous soutenus fortement par les collectivités locales, semblent à priori être basés sur des montages co-construits avec la FUAJ, et qui répondent aux besoins de développement, d'investissement et de fonctionnement à long terme.

Nous avons analysé (cf. Le tourisme social et solidaire, une réponse à la fracture touristique) la problématique du parc immobilier vieillissant du tourisme social et solidaire français, dans un contexte où ni propriétaire, ni opérateur ne disposent des fonds propres suffisants pour les investissements nécessaires. En réponse à cet enjeu de taille, un fonds spécifique de 75 millions d’euros a été créé en 2011, soutenu par la Caisse des Dépôts (institution financière publique), l’ANCV (agence nationale des chèques vacances), l’Ircantec (fonds de retraite publique) et le Crédit Coopératif (banque des associations). Ce Fonds Tourisme Social Investissement (Fonds TSI)⁵⁶ est destiné spécifiquement aux structures du tourisme social et solidaire, « *qui souhaitent rénover et/ou reconfigurer leurs centres de vacances ou de loisirs, afin de remettre aux normes leurs bâtiments et les rendre plus attractifs et plus conformes aux attentes des clients d’aujourd’hui et de demain* », dans un objectif de contrecarrer la fracture sociale et touristique identifiée.

*Mobiliser le Fonds TSI pour accompagner
le projet de la modernisation du bâti nécessaire*

Pour répondre à la question cruciale de la restauration de bien immobilier de l’auberge, mobiliser ce fonds pourra constituer une véritable réponse à l’urgence d’investissement et à l’absence de fonds propres des deux parties prenantes. Il s’agit d’une opération qui consiste à créer un **modèle économique mixte ou hybride**, et à séparer l’exploitation et l’immobilier, en créant une société immobilière pour la gestion du patrimoine, vers lequel l’auberge versera un loyer.

Au-delà de cette ‘aide à la pierre’, ce Fonds souligne la nécessité pour les structures du tourisme social et solidaire d’inscrire leurs projets de développement dans un projet de modernisation global et de se faire aider et accompagner, par exemple par l’UNAT (qui préside le comité qui étudie et sélectionne les dossiers d’investissement et qui défend les intérêts des structures locales auprès des collectivités territoriales). En termes **d’assistance et d’accompagnement de projet**, il est donc urgent et indispensable :

*D’associer l’antenne régionale de l’UNAT Occitanie
au projet de développement de l’auberge de jeunesse
de Montpellier*

D'autant plus que c'est l'UNAT qui est également chef de file en ce qui concerne les dispositifs d'aides spécifiques régionales (cf. 1.2). Au-delà des subventions d'investissements nécessaires au projet, l'UNAT se tient à la disposition de la FUAJ pour l'accompagner dans la construction du projet de développement, et dans l'ingénierie de projet local. D'autres outils d'accompagnement pourront également être mobilisés, comme de l'expertise d'ingénierie de projets touristiques, via 'ATOOUT France' (l'agence de développement touristique nationale), ainsi que les équipes de l'Office de tourisme et des congrès de Montpellier méditerranée métropole et de l'Agence de développement touristique départementale, 'Hérault Tourisme'.

Le changement de paradigme consiste à réfléchir en termes d'investissements qui permettront, non seulement la modernisation des installations mais également l'accompagnement de la transition globale du projet nécessaire, vers un nouveau modèle hybride avec potentiellement de nouvelles parties prenantes (financeurs, partenaires privés et publics). Un tel type de modèle est aujourd'hui reconnu de plus en plus par les acteurs de l'économie sociale et solidaire, car il permet d'atteindre l'équilibre économique recherché, grâce à un positionnement compétitif sur le marché (Lacoix/Slitine, 2016, 44).

L'aide régionale identifiée, en faveur du tourisme social et solidaire, propose deux dispositifs (PASS TSS et Contrat TSS) qui ont pour objectif de soutenir les besoins ponctuels, ainsi que les projets structurants des établissements du tourisme social et solidaire sur le territoire. Les auberges de jeunesse y sont mentionnées spécifiquement⁵⁷. Le seuil de l'assiette éligible des aides est de 100 000€ et le montant de la subvention, qui peut être attribuée par la Région est fixé à 400 000€ maximum. Cela peut être cumulé avec une avance remboursable de 400 000€ à 1 000 000€. Les investissements éligibles correspondent à ceux identifiés pour l'auberge : travaux, achat de matériel, équipements, études et conseil stratégique. Le montage financier proposé n'exclut pas des co-financements publics et privés.

*Etablir un nouveau modèle économique hybride,
mixant financeurs publics et privés*

Nous avons vu que la situation économique de l'auberge de jeunesse, ainsi que celle de la FUAJ sont extrêmement fragiles. La mise en tutelle administrative en 2018 et la période d'observation en cours devront servir à démontrer à la FUAJ et à l'auberge, que vouloir œuvrer seules, de manière autonome, sans activer les aides et l'accompagnement existants au niveau national mais

également à un niveau régional, a été dommageable pour l'auberge de jeunesse de Montpellier et pour le réseau entier.

Mener à bien ce type de montage innovant et mobiliser les aides identifiées, nécessitent tout de même des compétences spécifiques en ingénierie de projet et ingénierie financière, compétences que la FUAJ a réussi à mettre en action dans d'autres régions. C'est cette ingénierie qui devra être mobilisée au plus vite par la FUAJ pour accompagner le nouveau projet de l'auberge de jeunesse de Montpellier.

CONCLUSION

Cette année consacrée pleinement à une transition professionnelle, a été un véritable voyage pour moi au cœur de la théorie et de la réalité de l'économie sociale et solidaire. A partir d'une idée innovante, un bout de route a été mené avec l'auberge de jeunesse de Montpellier, pour construire avec elle un plan stratégique pour un projet économique et social crédible, et pour donner un nouvel élan à la structure et à l'équipe en place. La suite de la réflexion menée dans le cadre de ce mémoire, m'a amenée plus loin et m'a fait prendre de la hauteur par rapport aux problèmes analysés.

La mise en perspective de ces problématiques, à travers mes différentes recherches et lectures, m'a apporté une vision plus large sur les difficultés identifiées. Consciente du fait que de nombreuses structures de l'économie sociale et solidaire (dont notamment les associations employeuses) font face à un besoin impérieux d'évolution dans un monde en mutation constante, il me semble désormais que ces problèmes sont certes partagés, s'expliquent, mais sont néanmoins spécifiques à chaque structure, et fondamentalement liés à leurs propres histoires, visions, valeurs et missions.

La réflexion menée a nourri de manière significative le projet initial. Retracer l'évolution du tourisme et de ses pratiques, comprendre la place du tourisme social et solidaire aujourd'hui, analyser les valeurs et les besoins des jeunes voyageurs, ont été les éléments fondamentaux à la valorisation éthique et politique du projet. Car avant cette réflexion, l'urgence de la situation de l'auberge et la recherche de solutions, couplées à la crise de gouvernance et à la situation financière de la FUAJ, faisaient passer sans cesse la survie de la structure (l'économie) avant la sauvegarde de la mission sociale (le développement humain) alors que cette mission est la raison d'être première des auberges de jeunesse.

En réponse à ma question introductive, mon analyse démontre que malgré les évolutions constatées, un tourisme plus social et plus solidaire a toute sa place dans notre société d'aujourd'hui et à venir. Elle souligne également la pertinence de réaffirmer les valeurs du mouvement international des auberges de jeunesse dans le contexte mondial actuel.

Mes recherches montrent enfin que plusieurs réponses sont possibles aux enjeux identifiés, et qu'elles s'opèrent dans des dispositifs hybridés, demandant une réflexion stratégique innovante et une mobilisation dirigée. Plus important encore, ce travail m'a amenée à replacer le **caractère éducatif et social au cœur du projet** et à remettre de manière plus claire et plus franche, les

jeunes au centre de la mission sociale des auberges de jeunesse. Un positionnement qui ne peut que susciter le soutien renouvelé des parties prenantes.

« Aux jeunes, ne traçons pas un seul chemin ; ouvrons-leur toutes les routes »

Léo Lagrange (1900-1940)

REMERCIEMENTS

Je remercie Sébastien Kiffeurt, le directeur de l'auberge de jeunesse de Montpellier qui a accepté ma proposition (assez surprenante) d'intervention, et qui a apporté son soutien tout au long de l'élaboration du projet proposé, de redynamisation de l'auberge.

Je souhaite également remercier Fanny Dombre-Coste et Olivier Scheromm, intervenants de la formation suivie chez Initiatives. Ils ont su m'apporter des conseils et des éclairages essentiels sur le projet, précieux pour la compréhension des problématiques étudiées par la suite.

Un GRAND merci à ma directrice de mémoire, Sophie Giraud, sans qui ce mémoire n'aurait certainement pas été pareil. Elle a réussi à me mettre dans la bonne direction, avec fermeté, patience et compréhension.

Je suis très reconnaissante envers ma grande famille française, et en particulier Marine, Malix et mes beaux-parents pour leur relecture si attentive de mes écrits.

Enfin, merci à mes enfants et mon époux Philippe pour leur amour et leur patience, et pour m'avoir soutenue tout au long de cette année de transition professionnelle si prenante mais si passionnante.

BIBLIOGRAPHIE

- CHRISTIN, Rodolphe, 2017, Manuel de l'anti-tourisme, Les Editions Eco société, Québec
- DRAPERI, Jean-François, 2017, Histoires d'économie sociale et solidaire, Les petits matins
- DUVERGER Timothée, 2016, L'économie sociale et solidaire - Une histoire de la société civile en France en Europe de 1968 à nos jours, Le bord de l'eau, Lormont
- LACROIX, Géraldine, SLITINE, Romain, 2016, L'économie sociale et solidaire, Editions Presses Universitaires de France, Paris
- ROGNON, Frédéric, 2016, Charles Gide – Ethique protestante et solidarité économique, Editions Olivétan, Lyon
- SEN, Amartya, 2003, Un nouveau modèle économique – Développement, justice, liberté, Odile Jacob poches
- SEN, Amartya, 2006, La démocratie des autres, Poche
- Qu'est-ce que La Fédération Unie des Auberges de jeunesse, 2007, L'information citoyenne, L'Archipel
- Le tourisme social et solidaire, 2014, Alternatives économique Poche, n° 67 avril
- 10 ans de tourisme durable, 2018, Editions voyageons-autrement.com
- 2018, « L'ESS oubliée du débat sur l'entreprise », Alternatives économiques, n° 37, avril 2018
- Sen Amartya, « L'indice de développement humain », revue du MAUSS, 2003/1 no 21, p. 259-260
- 2011, « La mesure de l'impact social, Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action », Rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre 2011

Webographie

- <https://www.hihostels.com/fr>
- <http://blog.hihostels.com/2017/12/how-we-celebrated-the-un-year-of-sustainable-tourism-through-hostelling>
- http://www.lemonde.fr/m-styles/article/2013/12/04/les-auberges-de-jeunesse-font-leur-mue_3525171_4497319.html
- <http://www.hostelworldgroup.com/media/press-releases/2016>
- <http://francehostels.fr>
- <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/868>
- <https://www.laregion.fr>
- <https://www.laregion.fr/Dispositif-en-faveur-du-Tourisme-Social-et-Solidaire>
- <https://www.laregion.fr/-occitanie-2040->
- <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/14-tourisme-Languedoc-Roussillon-Tome-1.pdf>
- https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/4p-DGE/2014-12-4p40.pdf
- <http://www.montpellier3m.fr/>
- <https://blogs.mediapart.fr/10-associations-ajistes/blog/200616/turbulence-la-fuaj>
- <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>
- <https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/Articles/Articles&cid=1250280634328>
- <https://www.legifrance.gouv.fr>
- <https://europeanclimate.org/>
- <http://www.tourisme-durable.org/>
- <http://www.education-populaire.fr/histoire-education-populaire/>
- <http://www.jeunes.gouv.fr>
- <http://www.ovlej.fr/>
- <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/tourisme-en-france-chiffres-cles-secteur>
- https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/stats-tourisme/memento/2016/2016-Memento-tourisme.pdf
- <http://www.offices-de-tourisme-de-france.org/actualites/auberge-de-jeunesse-vers-un-nouveau-regime>
- <https://www.gouvernement.fr/action/la-loi-egalite-et-citoyennete>
- <https://www.avise.org/articles/les-principales-methodes-devaluation>
- <http://www.outcomesstar.org.uk/about-the-star/what-is-the-outcomes-star/>
- <http://www.tourismtheories.org/?p=700>

-
- 1 Charte fondatrice des Auberges de Jeunesse rédigé en 1932 par Richard SCHIRRMANN (1874-1961)
 - 2 Charte fondatrice des Auberges de Jeunesse rédigé en 1932 par Richard SCHIRRMANN (1874-1961)
 - 3 <http://peacetourism.org/hostelling-international-received-the-ambassador-for-peace-award/>
 - 4 http://res.cloudinary.com/hostelling-international/image/upload/v1430476239/Hi_Sustainability_Charter_Online_sa0ter.pdf
 - 5 <https://fuaj.org/La-charte-ethique>
 - 6 LOI n°2017-86 du 27 janvier 2017 - art. 65
 - 7 <https://www.institutmontaigne.org/blog/barometre-des-territoires-2019-occitanie>
 - 8 https://www.laregion.fr/IMG/pdf/rapport_ob_2019.pdf, p.71
 - 9 <https://www.montpellier-tourisme.fr/Preparer-Reserver/Pro-Presse/Chiffres-cles-Observatoire>
 - 10 Schema régional de développement du tourisme et des loisirs 2017-2021, p. 16
 - 11 <https://www.institutmontaigne.org/blog/barometre-des-territoires-2019-occitanie>
 - 12 <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-01/14-tourisme-Languedoc-Roussillon-Tome-1.pdf>
 - 13 <https://pro.tourisme-occitanie.com/la-marque-de-destination/positionnement-de-l-occitanie>
 - 14 Schema régional de développement du tourisme et des loisirs 2017-2021, p. 35
 - 15 Discours de Carole Delga lors du Campus européen de l'innovation touristique, le 22 novembre 2018
 - 16 <https://www.unat.asso.fr/unat/actualites/colos-patrimoine-ca-bouge-en-occitanie>
 - 17 http://www.herault.fr/sites/default/files/publication/fichiers/herault_tourisme_schema_2018.pdf, p.28
 - 18 https://www.montpellier3m.fr/sites/default/files/t2_padd.pdf, pp. 86-87
 - 19 Commission européenne : Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises, 2001
 - 20 La mesure de l'impact social, rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre 2011, p. 8
 - 21 <https://www.franceculture.fr/emissions/entendez-vous-leco/entendez-vous-leco-du-lundi-02-avril-2018>
 - 22 <https://www.franceculture.fr/emissions/entendez-vous-leco/entendez-vous-leco-du-lundi-02-avril-2018>
 - 23 https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/03/15/dix-chiffres-sur-le-tourisme-en-france-et-dans-le-monde_5271195_3234.html
 - 24 <http://www.voyageons-autrement.com/lisbonne-le-casse-tete-ethique>
 - 25 Vallon Romain, 2014, Conférence sur le tourisme responsable à Albertville en 2014, 10 ans de tourisme durable, p 19 à 21
 - 26 10 ans de tourisme durable, pp 25 à 27
 - 27 10 ans de tourisme durable, p 32
 - 28 Déclaration finale conférence de Stockholm 1972
 - 29 <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
 - 30 <http://www2.unwto.org/fr/content/propos-de-l-omt>
 - 31 <http://ethics.unwto.org/en/content/global-code-ethics-tourism>
 - 32 <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1959>
 - 33 Alternatives économiques, hors serie poche, no. 67, avril 2014, p.93
 - 34 https://www.economie.gouv.fr/files/rapport_lutter_contre_fracture_sociale_buisson_tome1_0.pdf, p.6

-
- 35 https://www.economie.gouv.fr/files/rapport_lutter_contre_fracture_sociale_buisson_tome1_0.pdf, p.7
- 36 https://www.unat.asso.fr/sites/unat.asso.fr/files/UNAT/_Publications/actes_colloque_colos_2017_vdef.pdf
- 37 https://www.unat.asso.fr/sites/unat.asso.fr/files/UNAT/_Publications/actes_colloque_colos_2017_vdef.pdf
- 38 https://www.economie.gouv.fr/files/rapport_lutter_contre_fracture_sociale_buisson_tome1_0.pdf, p.8
- 39 France Inter, Une semaine en France, 31 août 2018
- 40 Global report on the power of youth travel, UNWTO, 2018, page 5
- 41 Global report on the power of youth travel, UNWTO, 2018, page 6
- 42 http://www.lemonde.fr/m-styles/article/2013/12/04/les-auberges-de-jeunesse-font-leur-mue_3525171_4497319.html
- 43 <https://www.yha.org.uk/about-yha/impact>
- 44 http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/global_report_transformative_power_tourism_v5.compressed_2.pdf
- 45 Charting a path to vision 2010, Hostelling international-USA Program Strategy
- 46 Charting a path to vision 2010, Hostelling international-USA Program Strategy, p.28
- 47 <https://www.fonjep.org/postes-fonjep/de-quoi-sagit-il>
- 48 <https://www.gstcouncil.org/>
- 49 <https://www.hihostels.com/docs/HI-QandS.03-03-2016.pdf>
- 50 <https://www.fee.global/>
- 51 <https://www.laciefverte.org/>
- 52 <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- 53 <https://www.info-dla.fr/presentation/dla/>
- 54 <http://www.voyageons-autrement.com/paris-yves-robert-3e-auberge-de-jeunesse-la-plus-ecologique-au-monde>
- 55 <http://www.lavoixdunord.fr/31542/article/2016-08-08/lille-l-ancienne-auberge-de-jeunesse-laisse-un-grand-viderriere-elle>
- 55 <https://www.caissedesdepots.fr/fonds-tourisme-social-investissement>