

PROJET ASSOCIATIF

2023-2027

VACANCES OUVERTES

VO
VACANCES
OUVERTES



INTRODUCTION

30 années que Vacances Ouvertes (VO) s'engage pour faire des vacances pour tous un droit effectif, et du projet vacances un outil utile et pertinent au service des acteurs de terrain. A travers l'accompagnement des professionnel·les de terrain à la construction de projets vacances, Vacances Ouvertes permet chaque année à plus de 25000 personnes de partir, parfois pour la première fois. Mais les enjeux de l'action de VO sont bien plus vastes que le départ du plus grand nombre. Le projet vacances est une manière heureuse d'aborder les questions de l'accompagnement social, mobilité, parentalité, épargne et construction d'un budget... ; il est un véritable d'outil d'inclusion sociale qui agit positivement sur des ressorts très intimes tels que la confiance en soi, la diminution du sentiment d'échec, l'autonomie et participe, par la finalité des vacances, au sentiment « d'être comme tout le monde ».

La crise sanitaire a ravivé le débat sur l'accès aux vacances, entre valorisation des premiers de cordée et réponse à la souffrance psychologique. VO a tenu sur cette période une place forte en maintenant son volume d'activité et en adaptant ses modalités d'interventions aux difficultés vécues de ses adhérents. Malgré le niveau exceptionnel d'aides financières distribuées, la crise a néanmoins révélé les limites d'un modèle basé sur la seule logique de volume. Les risques associés : une marchandisation du droit aux vacances pouvant mener à une mise en concurrence des acteurs associatifs avec le secteur marchand, partant un impact direct sur les enjeux d'accompagnement des publics en fragilité, dont le départ en vacances est le prétexte et le résultat.

La crise Covid a accentué certaines urgences sociales, tout en faisant prendre conscience collectivement de l'enjeu vacancier, car toutes les strates sociales ont été directement concernées. Mais elle ne doit pas masquer la réalité d'une crise structurelle profonde, économique et sociale. Or, celle-ci touche de plus en plus durement celles et ceux qui sont les principaux artisans du projet Vacances, et sans lesquels VO ne saurait agir :

- **Les professionnel·les de l'action sociale et médico-sociale, ainsi que de l'animation et de l'éducation populaire** qui font quotidiennement face à la persistance des formes de pauvreté, aux enjeux structurels du vieillissement de la population et à la nécessité de mieux protéger et accompagner les personnes en situation de grande vulnérabilité. Dans son dernier rapport au Gouvernement, le Haut Conseil du travail social¹ décrit une crise profonde qui touche l'ensemble des métiers du travail social et médico-social : des difficultés de recrutement inédites, une paupérisation des travailleurs, une tendance à la marchandisation de l'action sociale, une perte de sens pour les professionnels, un manque de reconnaissance et une dégradation générale des conditions de travail.
- **Les professionnel·les du tourisme, particulièrement du tourisme social et solidaire**, qui sont pris dans des logiques concurrentielles fortes et font face à des changements dans les attentes et les capacités financières de leurs publics, appelant à engager des innovations sociales dans les activités proposées.

Ces réalités posent la question de la consolidation, voire de l'évolution, des modèles de prise en charge du sujet des vacances relevant de l'intérêt général. Elles questionnent les conditions qui permettront aux acteurs associatifs de continuer à se mobiliser et à s'emparer du projet vacances au bénéfice des familles et des personnes les plus fragiles. Par ricochet, elles questionnent la manière dont Vacances Ouvertes peut poursuivre son action en intégrant les contraintes dans lesquelles sont pris une bonne partie de ses adhérents.

Le projet associatif de Vacances Ouvertes pour la période 2023-2027 a ceci de spécifique qu'il porte l'enjeu d'engager une trajectoire d'évolution de notre modèle économique. Par là, nous n'entendons pas seulement l'enjeu de consolider notre assise financière, mais bien plus celui de confronter notre modèle dans sa capacité à générer plus d'utilités pour nos adhérents et nos partenaires et, in fine, pour leurs bénéficiaires. Le contexte social actuel prouve la nécessité des vacances pour tous. Mais ce droit ne peut être effectif si ceux qui en sont les principaux artisans se trouvent privés des moyens de le faire vivre dans le réel.

Ce sont l'efficacité et la pertinence de nos modes d'agir que nous avons donc souhaité réinterroger dans le cadre du travail de réactualisation du projet associatif. Afin qu'ils soutiennent notre développement, mais aussi celui de nos adhérents. Ce projet ne s'inscrit donc pas en rupture avec le passé, loin de là. Il cherche au contraire à s'appuyer sur le « déjà-là » – en termes de projets exemplaires co-portés avec nos adhérents et partenaires, mais aussi de nouveaux terrains de jeu investis ces dernières années comme celui du répit parental ou du répit des aidants familiaux et professionnels du care – pour mieux concentrer notre énergie sur les leviers qui nous permettront de générer plus de valeur pour notre écosystème.

Initié début 2022, le travail de refonte du projet a été conduit avec l'ensemble des administrateurs et l'équipe salariée de Vacances Ouvertes, et porté par un comité de pilotage hybride. L'année 2022 a ainsi été rythmée par une série d'ateliers de réflexion, qui ont permis de produire une analyse approfondie des contraintes, limites et leviers de notre modèle économique, à partir de laquelle ont été définies les nouvelles orientations proposées.

Il s'est aussi appuyé sur une phase de consultation, avec une enquête menée auprès de nos adhérentes, puis plusieurs entretiens avec nos partenaires institutionnels et financeurs : l'ANCV, la CNAF, les Régions et Caf qui nous accompagnent dans les territoires, les fondations privées avec lesquelles nous avons initié des partenariats.

LES PRINCIPAUX CONSTATS

Une crise économique et sociale qui met en tension l'effectivité du droit aux vacances pour tous, et au-delà les métiers du « prendre soin »

La crise que nous traversons n'est certes pas la première à bousculer fortement le champ du tourisme social et solidaire, et plus largement celui de l'action sociale. Ce qu'il nous importe ici de souligner, c'est que les contraintes qui pèsent de plus en plus sur la capacité d'agir des acteurs associatifs dont nous sommes, ne sont pas uniquement des effets d'une conjoncture défavorable. Elles signent aussi des phénomènes structurels qui impactent de plus en plus nos organisations et nos modèles économiques.

Des inégalités sociales persistantes et amplifiées à chaque nouvelle crise

La pandémie n'a fait qu'amplifier des inégalités existantes. Avec le retour de l'inflation, elle est venue renforcer la tendance à la paupérisation d'une partie des Français, en raison de leur profession, de leurs conditions d'emploi ou de leurs conditions de vie. En première ligne : les jeunes, les catégories populaires, les femmes.

Mais elle a aussi fonctionné comme un miroir grossissant des difficultés que vivent les travailleurs des métiers du soin et du lien social. En première ligne, bien que moins présents médiatiquement et politiquement que les professionnels de santé, les travailleurs sociaux ont su faire preuve d'adaptabilité pour répondre aux besoins de la population pendant les confinements, comme tout au long de l'histoire pendant les périodes de crise. Mais, le travail social souffre aujourd'hui d'un déficit d'attractivité et d'une dégradation des conditions de travail alarmante¹. Et qui contraste avec leur importance à venir, dans une société vieillissante et vulnérable.

Vacances Ouvertes a toujours cherché à faire des Projets Vacances le support d'une approche globale des personnes, à travers un outil opérationnel au service du travail des acteurs du lien social et du care. Les tensions qu'ils subissent nous font craindre qu'ils éprouvent de plus en plus de difficultés à mobiliser cet outil, malgré leur attachement à une démarche émancipatrice et orientée sur le bonheur.

Leur mobilisation a été exceptionnelle durant la période de crise. De même que celle de l'ANCV qui, fermement engagée en faveur du droit aux vacances pour tous, a su contribuer sur ses fonds propres à la fois aux enjeux de massification des départs, mais aussi aux enjeux spécifiques de prise en charge des populations les plus exposées.

VERBATIM

- *On a eu une semaine merdique à cause de la pluie mais qu'est-ce qu'on s'est éclaté. Dans la galère météo on en a oublié le COVID*

¹ Concernant les métiers de l'aide à domicile, les effectifs n'ont pas cru suffisamment pour suivre les besoins générés par le vieillissement de la population (Avis CESE métiers en tension janvier 2022) ; les interventions se sont intensifiées et parcellisées, les conditions de travail se sont largement dégradées (contraintes physiques, horaires atypiques, morcellement des journées de travail) alors même que les salaires sont maintenus à un niveau très bas (Le travail à domicile auprès des personnes vulnérables : des métiers du lien, avis CESE décembre 2020).

Selon le même Avis CESE 2022, les constats sont assez similaires concernant les métiers de l'accompagnement social (assistante/assistant de service social, éducatrice/éducateur spécialisé, éducatrice/éducateur pour jeunes enfants, conseillère/conseiller ESF... Ils sont par ailleurs surexposés aux conflits de valeur (Note d'analyse DARES, mai 2021), sources de souffrance psychique.

- *On était pas loin de chez nous, mais franchement on était tellement dépaysé qu'on a oublié que l'on était proche de la maison.*
- *On a eu des difficultés pour faire des activités car on n'était pas vacciné. Mais mes garçons sont quand même contents d'être partis*
- *J'ai trouvé le système parfait, mais il était content d'avoir de l'aide pour le dossier. Il est content de son été. Ça lui a permis de prendre l'air et prendre un peu de recul sur sa situation personnelle.*
- *J'imagine ma vie d'adulte autrement. J'ai donc eu le courage de démissionner et j'ai commencé une formation d'aide-soignante, en septembre 2021. Je suis très heureuse d'avoir fait ce choix et je me sens épanouie.*
- *Ces vacances m'ont permis de mettre de l'ordre dans mes idées, de confirmer mon projet et mes ambitions professionnels*

L'urgence passée, la question se pose de modalités d'intervention qui aillent au-delà d'une logique de volume et financière soutenant une « offre vacancière » pour les plus démunis. Face au creusement durable des inégalités entre classes sociales, sexes et générations, et face à la crise des secteurs de l'action sociale et médico-sociale et du tourisme social, il nous semble primordial de repositionner la valeur ajoutée de l'outil vacancier à son bon niveau : dans sa capacité à adresser les freins multidimensionnels et cumulatifs que rencontrent les populations précaires, et à produire des effets utiles en termes de capacitation, d'inclusion et d'émancipation des personnes. Ce qui nous conduit à (re)poser la question des modalités de valorisation et de financement du travail d'accompagnement du projet vacances, en ce qu'il est celui qui produit véritablement de la valeur. Faute de questionner la pertinence de politiques de traitement en volume, ce sont l'ensemble des acteurs du départ en vacances qui risquent de voir leur position affaiblie.

Un recul des politiques sociales de vacances dans les territoires

Dans notre dernier projet associatif, nous signalions déjà le poids des contraintes économiques et opérationnelles pesant sur les institutions porteuses des politiques sociales des vacances, en particulier l'ANCV et la Caisse Nationale des Allocations Familiales (Cnaf). Force est de constater que les contraintes budgétaires se font plus pressantes, et conduisent à un certain désengagement des institutions et collectivités locales en matière de politiques sociales en lien avec les vacances. Les Régions notamment sont prises dans des arbitrages complexes et sont en première ligne pour porter l'enjeu de la relance économique. De même, le désengagement financier de certains Départements contraint fortement les CAF, exerçant une pression sur les logiques de cofinancement des politiques sociales dans les territoires.

Plus globalement, et sous l'effet des dernières réformes des territoires, on constate une complexification des politiques sociales dans l'articulation des niveaux territoriaux, ainsi qu'une multiplication des acteurs publics et privés. La diversité des interventions dans le champ social (État, collectivités locales, organismes de sécurité sociale, associations) affecte les nécessaires dynamiques de coopération entre ces acteurs.

Jusqu'à quand les acteurs de terrain pourront-ils continuer d'investir le levier vacancier ?

Le modèle économique du travail social est à bout de souffle. Dans un tel contexte, il devient complexe pour les opérateurs de terrain de continuer à investir le sujet des vacances, quand bien même les professionnels restent très largement convaincus du bien-fondé et de la pertinence de l'outil vacancier comme support du travail social.

Nous nous faisons ici les porte-paroles de leurs difficultés : sous-financée et sous-valorisée, la réalité du travail que demande l'accompagnement des projets vacances demeure largement invisible pour les décideurs et financeurs publics. De même, les effets utiles que le projet vacances produit pour les bénéficiaires en marge du départ, et les bénéfices qu'il produit pour les professionnel·les de l'action sociale, des politiques jeunesse et insertion, de l'éducation populaire restent encore souvent sous-estimés.

Nous ne pouvons que saluer la continuité de l'engagement de nos adhérents dans des démarches aussi exigeantes, et malgré les tensions qui s'aggravent. Et il nous apparaît déterminant d'intégrer pleinement leurs contraintes dans nos modes d'intervention ; condition nécessaire pour renforcer et développer la coopération et la solidarité.

L'ensemble de ces constats conduisent aussi à mettre en exergue des impacts négatifs – directs et indirects – sur le modèle économique de VO : plus de tension, conséquence d'une crise des modèles de financement des acteurs de terrain, et plus de difficultés à travailler en systémique, conséquence notamment de la difficulté à coopérer des systèmes d'acteurs.

Un travail d'analyse de ce qui se joue dans notre propre modèle économique

Le travail qui a permis d'aboutir le présent projet associatif a également consisté à analyser les limites qui se jouent au cœur de notre propre modèle, au-delà du seul registre du modèle de revenus. Ce sont les rouages qui structurent notre capacité à concevoir, produire, délivrer, approprier et valoriser notre proposition de valeur que nous avons questionnés. Cette approche nous a permis de voir certains points d'achoppement comme les symptômes de contraintes, appelant à imaginer de nouvelles manières d'agir pour que l'ensemble de nos parties prenantes, internes et externes, puissent davantage tirer le plein potentiel du projet de Vacances Ouvertes.

Un élargissement de nos domaines d'intervention en écho aux enjeux des métiers du lien et du soin, mais qui bouscule notre identité perçue

Vacances Ouvertes n'a eu de cesse de déployer son action dans de multiples directions, bien au-delà du seul objectif de distribution d'aides financières. Concepteur et promoteur historique d'une ingénierie sociale des vacances, notre développement s'est appuyé sur plusieurs leviers : création d'activités soutiens aux acteurs (études, formations, conseil, accompagnement), régionalisation de nos actions, développement de nouveaux partenariats (européens, fondations privées). Notre plus grande force réside

dans cette créativité polymorphe, mais force est de constater qu'elle constitue aussi à certains égards une faiblesse.

C'est que la mission que nous portons est ambivalente, et l'objet que nous travaillons profondément complexe. Au-delà de la défense d'un droit fondamental, les vacances constituent un prisme et un dispositif privilégié pour instruire le caractère multidimensionnel de l'exclusion sociale. On ne saurait trop répéter que la valeur ajoutée de l'outil vacancier réside dans le fait qu'il évite de n'aborder l'exclusion que sous un seul angle, celui du frein financier.

Cela posé, force est de constater que l'« offre » de Vacances Ouvertes n'est pas toujours déchiffrable. Il semble d'ailleurs que cette perception se soit amplifiée à mesure que nous intégrons de nouvelles thématiques, partant de nouveaux terrains de jeu, partenaires et bénéficiaires potentiels. Ainsi en est-il de nos travaux autour du « répit » qui nous ont conduit à adresser le thème de la parentalité comme celui de l'usure professionnelle dans le secteur de l'aide à domicile, et à intégrer les enjeux de santé et bien-être en sus des enjeux d'inclusion. Ces travaux signent moins une démarche opportuniste de diversification, qu'un travail permanent de décryptage des évolutions sociétales pour lesquelles le projet vacances constitue un levier.

Or, cet écart entre le travail réel de Vacances Ouvertes et la perception de ce travail tient moins à un défaut de communication qu'à la manière dont notre « offre » s'est cristallisée ces dernières années autour du dispositif Sac à Dos et des appels à projets Vacances pour lesquels nous sommes opérateurs de l'ANCV. Prenant finalement la forme d'un ensemble de dispositifs standardisés à mettre en œuvre, il n'a pas été simple de tenir leur lien aux conditions réelles d'une mise en action et d'une montée en qualification effective des acteurs du départ en vacances, dans leur diversité et leur environnement, qui est pourtant le cœur de notre activité.

La logique de financement et d'évaluation indexée à ces dispositifs – portant le regard sur des résultats quantitatifs en termes de nombre de partants – conduit à masquer la dynamique de travail engagée auprès des opérateurs et partenaires autour du projet vacances, nécessaire à la création de valeur effective en termes d'utilités pour les professionnels, pour les bénéficiaires finaux, et pour les territoires.

[Le besoin de requestionner notre stratégie de territorialisation](#)

Voici à présent plus de 10 ans que Vacances Ouvertes a engagé une stratégie de régionalisation, qui s'appuie sur la création d'antennes, d'abord dans la Région Hauts-de-France, puis en Île-de-France où l'association et son réseau d'adhérents étaient déjà fortement implantés. Depuis, d'autres antennes régionales ont été créées en Nouvelle-Aquitaine et plus récemment en Occitanie, en Auvergne-Rhône-Alpes et en Bretagne. Ce choix a répondu, et continue de répondre, à deux enjeux : faciliter la diffusion des activités de l'association dans les territoires, et élargir la palette des financements en adressant notamment les Régions.

Ce développement a permis à Vacances Ouvertes de rayonner dans les territoires, de

nouer de nouveaux partenariats, notamment avec les Caisses d'Allocations Familiales ou encore le Fonds de dotation Essentiem, et de densifier son réseau d'adhérents. Mais cette logique de développement présente aussi un certain nombre de risques, qui ne sont pas sans effet sur l'organisation du travail et le pilotage financier. Elle nous engage dans une logique de volume : financer le recrutement de responsables d'antennes appelle mécaniquement à accroître la volumétrie de départs en vacances, compte tenu du poids que représentent les appels à projets et le dispositif Sac Ados dans l'offre et le modèle de revenus actuels de Vacances Ouvertes. A cela s'ajoute la réalité d'un travail de recherche de cofinancements qui reste complexe et toujours incertain, et des modes de contractualisation avec les collectivités locales majoritairement indexés à un nombre de partants. L'ensemble de ces contraintes finit par peser sur l'organisation du travail. La charge que représente le travail d'instruction et de gestion des projets vacances s'intensifie, laissant moins de temps au travail d'accompagnement individuel et collectif des porteurs de projet. Autre impact : le travail d'animation territoriale – condition nécessaire à la mobilisation et la mise en action des opérateurs de terrain – est souvent insuffisamment valorisé et financé, ce qui met aussi l'équipe de Vacances Ouvertes en tension.

Ces tensions doivent nous conduire à ré-interroger ce que nous visons réellement à travers le changement d'échelle. Il nous apparaît aujourd'hui crucial de découpler l'enjeu de maximiser notre impact social de celui de massifier les départs en vacances. Et de réinscrire pleinement au cœur de notre dynamique de développement le choix « de l'exemplarité plutôt que du nombre ». Il y a va de notre capacité à concilier équilibre financier et mission sociale.

Vacances Ouvertes a un défi de taille à entreprendre pour ces prochaines années : construire une évolution de son modèle économique qui permette de déterminer le niveau de structuration pertinent et efficient pour Vacances Ouvertes en ce qu'il permettra de faire croître notre impact social, et non pas forcément notre structure.

Un enjeu crucial à développer la coopération avec nos adhérent-es

Il découle du point précédent l'enjeu de mettre au travail, avec nos adhérent-es, le sujet du rôle et des fonctions de Vacances Ouvertes en qualité de « tête de réseau » associative. Il est certain à date que déployer l'organisation Vacances Ouvertes à tous les échelons – national, régional, départemental, voire local – n'est ni accessible ni nécessairement pertinent. Vacances Ouvertes restera sur un mode de structuration léger. La véritable question est celle des modalités relationnelles et des liens de travail entre Vacances Ouvertes et ses adhérents et partenaires locaux qui généreront le plus d'effets utiles dans les territoires.

Ce nouveau projet associatif est au service de la coopération avec nos adhérents. Sur ce point, un chantier important pour ces prochaines années sera de questionner les conditions pour que le développement de Vacances Ouvertes serve aussi le développement de ses adhérents. Il nous apparaît qu'il s'agit-là d'une des conditions-clés pour une vie associative plus riche et plus participative.

Les travaux menés pour aboutir une stratégie globale pour les cinq prochaines années

NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

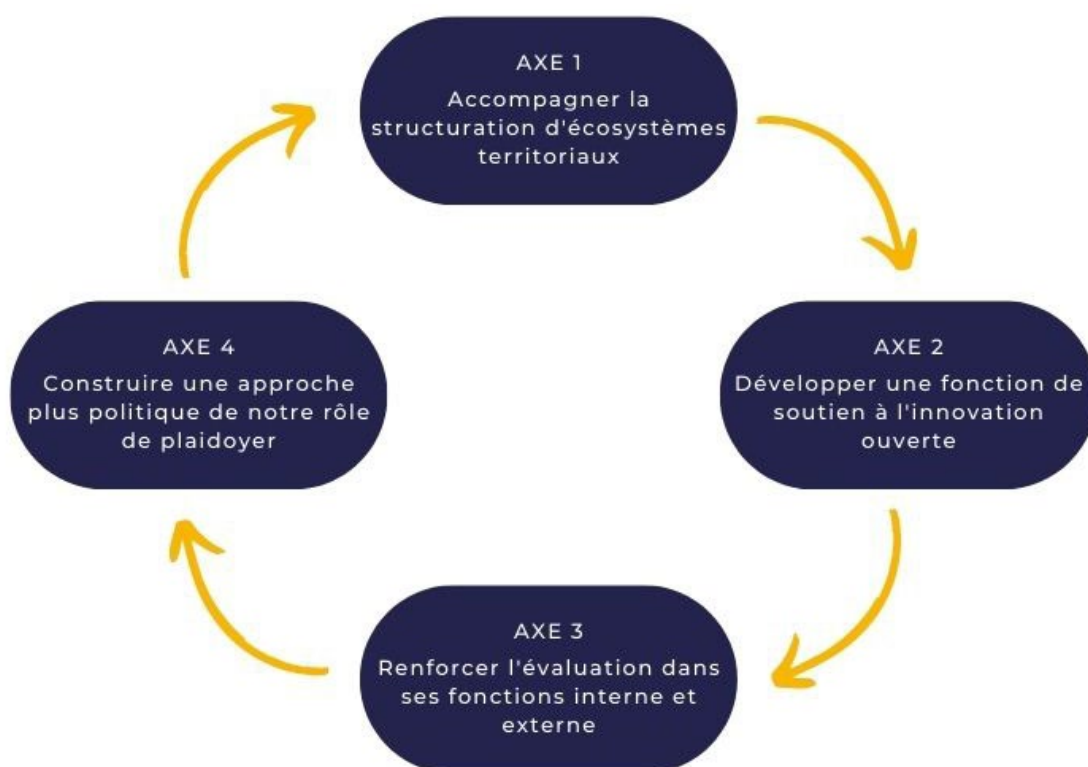
ont permis de placer la focale sur les enjeux d'évolution de notre modèle économique. Par modèle économique, nous entendons l'ensemble des processus structurants notre offre : notre modèle d'échange, d'organisation, de gouvernance, et de financement.

Cela signifie en premier lieu que nous réaffirmons pleinement les finalités inscrites dans l'ADN du projet Vacances Ouvertes depuis sa création. L'évolution des réalités socio-économiques nous invite même à renforcer la dimension politique des vacances : ce droit à la respiration collective, au repos et au répit, au bonheur, c'est le ciment même d'une République sociale et de l'impératif citoyen :

- *Contribuer à une réelle équité d'accès aux vacances*
- *Faire levier sur l'inclusion, l'émancipation et la santé des individus, en particulier les plus fragiles*

Quatre enjeux stratégiques

Quatre axes stratégiques majeurs sont proposés, qui seront déclinés en plan d'actions une fois adoptés par l'Assemblée Générale. Ces axes traduisent un enjeu central : redéployer le processus de création de valeur de Vacances Ouvertes à partir de la notion de « Projets de territoire », pensée à la fois comme un résultat à produire et comme la condition pour générer durablement les utilités visées par notre association.



L'action de Vacances Ouvertes s'inscrit de facto dans les territoires, plus précisément dans des espaces géographiques induits par nos modalités de contractualisation avec les institutions locales : une commune, un département, une région. Pour autant, cette inscription dans des espaces institutionnels ne suffit pas à garantir la capacité des partenaires et des opérateurs de terrain mobilisés à prendre en charge durablement les enjeux et besoins spécifiques pour lesquels le projet vacances sera pertinent, bien au-delà de la production de « départs en vacances ». Or, produire des effets utiles réels en termes d'inclusion, d'émancipation et de bien-être des personnes fragiles appelle à des formes de coopération poussée entre les acteurs, que leur seule inscription dans une même géographie ne suffit pas à garantir.

Ce constat nous conduit à aborder le territoire comme le résultat d'interactions entre acteurs. Ce qui importe est donc moins le territoire que le « faire territoire ». Pour Vacances Ouvertes, la question devient : comment soutenir le « faire territoire » autour des enjeux vacanciers ? Formulé autrement, comment passer de la déclinaison territoriale de dispositifs de départs en vacances (Sac à Dos, appels à projet vacances) à la construction et l'accompagnement de solutions sur-mesure issues de la coopération entre les acteurs partageant le même territoire (de vie, d'enjeux, d'action) ?

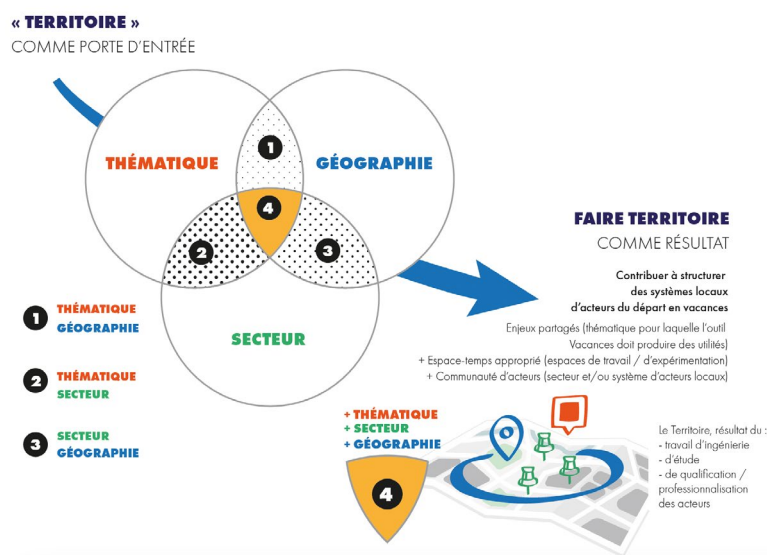
Changer la question conduit à changer la nature de la réponse à apporter. Dans cette logique, c'est notre proposition de valeur qu'il nous faut réorienter dans deux directions principales :

- **Décaler notre « offre »** : passer d'une offre fondée sur un bouquet de dispositifs à une offre globale et intégrée d'accompagnement, au sein de laquelle nos dispositifs et services pourront être mobilisés / adaptés, ou de nouveaux dispositifs créés. Cela amène à centrer la valeur ajoutée de Vacances Ouvertes sur les enjeux d'agencement des systèmes d'acteurs et de structuration d'une action territoriale pertinente, ancrée et pérenne.
- **Intégrer pleinement dans notre offre**, partant dans les modalités d'échanges et de contractualisation avec nos partenaires institutionnels, **la nécessité de co-construire** un cadre de travail à partir des enjeux sociaux à instruire (et non plus seulement à partir d'un dispositif pré-existant à opérer).

Changer le cadre de départ nous semble essentiel pour créer les conditions de la production de solutions sur-mesure, co-portées par un écosystème d'acteurs et co-financées à la hauteur du travail réel que demande de mettre en action et en coopération les acteurs. Ces dernières années, Vacances Ouvertes s'est attaché à investir ce qui nous apparaît comme des dimensions structurantes et du développement de projets de territoire :

- **LA THÉMATIQUE** – entendue au sens des sphères d'enjeux à instruire par le prisme vacancier : la parentalité, la santé au travail, l'autonomisation des jeunes...
- **LE SECTEUR** – entendu au sens des familles d'acteurs / métiers pertinents à adresser : les acteurs du travail social, des services à la personne, de l'aide sociale à l'enfance...
- **Enfin, LA GÉOGRAPHIE DE PROXIMITÉ**, entendue au sens d'un espace approprié par les acteurs qui fassent sens au regard de la prise en charge des enjeux.

En faisant retour sur nos expériences les plus riches, il nous est apparu qu'une voie pour maximiser la valeur de notre travail et produire davantage d'utilités passait par notre capacité – à développer et professionnaliser – à croiser ces trois dimensions pour, in fine, créer les conditions d'expérimentations ancrées et basées sur la coopération inter-acteurs.



Engager une telle évolution de notre offre ne consistera pas à faire table rase de l'existant, et nous sommes conscients qu'il s'agit d'une évolution à inscrire dans un temps long et à construire avec l'ensemble de nos parties prenantes. Pour l'engager, plusieurs chantiers seront à conduire : en premier lieu, identifier et reconnaître le déjà-là en termes de coopérations propices à une montée en charge vers une démarche plus intégrée ; en second lieu, créer les conditions à l'interne et avec nos partenaires d'une professionnalisation des enjeux d'ingénierie territoriale. Vacances Ouvertes a acquis une forte expertise en matière de méthodologie du projet vacances et de transfert aux acteurs. Pour l'avenir, il sera essentiel de développer des compétences de structuration et d'animation de démarches de coopération.

Dans ce cadre, nous souhaitons affirmer :

- **La valorisation, sur le plan symbolique et monétaire, de nos savoir-faire en animation / coordination territoriale ;**
- **Le renforcement de la coopération interne,** entre les pôles études / formation et accompagnement, pour en faire une ressource-clé augmentant la pertinence et la valeur de nos démarches ;
- **De nouvelles modalités de coopération avec nos adhérent-es** – parties prenantes ou épices de projets de territoire – qui permettent de mieux intégrer leurs contraintes et enjeux propres.

DÉVELOPPER UNE FONCTION DE SOUTIEN À L'INNOVATION OUVERTE

Il s'agit d'un axe corollaire et complémentaire du précédent. En accompagnant des écosystèmes territoriaux, Vacances Ouvertes sera davantage en mesure de déterminer les conditions propices à l'expérimentation et l'innovation sociale au service des besoins spécifiques des territoires.

Le travail de Vacances Ouvertes a toujours été tourné vers l'innovation sociale. Il a contribué à mettre en lumière des problématiques sociales émergentes ou ignorées, et à produire de la connaissance théorique et pratique transférable. Il nous importe aujourd'hui de travailler à une nouvelle manière de travailler en partant du principe qu'il sera plus efficace et efficient de ne plus s'appuyer principalement sur notre propre veille et recherche interne pour innover. Un enjeu va être d'engager des formes d'innovation ouverte, dans un esprit de travail collaboratif avec nos adhérents, mais aussi dans l'optique de soutenir des démarches d'innovation sociale indispensables mais pour lesquels les opérateurs de terrain manquent de temps, de moyens et parfois de compétences et expertises.

Dans cette voie, nous allons :

- **Redonner un caractère central à la recherche appliquée** qui fait la force de notre association. Il s'agira de partir des interrogations formulées par les acteurs en vue de produire de la recherche-action et de la formation-action ;
- **Structurer des démarches de transfert** passant notamment par un travail de reconstruction, d'adaptation et d'amélioration continue de nos outils en fonction des enjeux et spécificités des systèmes d'acteurs et des projets de territoire ;
- **Contribuer au développement de nos adhérent-es** en endossant une fonction de laboratoire d'innovation ouverte, qui constituera un service mutualisé orienté vers l'émergence et l'essaimage de nouvelles méthodes de travail et de conduite de projets territoriaux.

L'INNOVATION OUVERTE

Nous reprenons à notre compte la notion d' « innovation ouverte », qui a émergé dans les années 2000, pour désigner des modes d'innovation fondés sur le partage et la collaboration entre parties prenantes. Elle postule qu'il est plus efficace et rapide – dans un esprit de travail collaboratif – de ne plus s'appuyer principalement sur sa seule et propre recherche pour innover. Pour soutenir cette trajectoire d'évolution, il apparaît crucial d'investir pleinement la question de l'évaluation de la valeur et des effets induits des coopérations territoriales.

RENFORCER L'ÉVALUATION DANS SES FONCTIONS INTERNE ET EXTERNE

Au-delà des résultats visibles en termes de départs en vacances, ce sont les processus de travail réel des acteurs qui sont la véritable source de valeur. Et pourtant, cette réalité du travail d'accompagnement et de structuration des actions autour des vacances est sans doute la plus invisible. A ce titre, il devient nécessaire de **faire émerger de nouvelles modalités d'évaluation**, plus collaboratives et réflexives, qui permettent de valoriser les activités et ressources qui soutiennent la production des impacts.

Cette nécessité, c'est d'abord celle de la reconnaissance du travail réel et de l'engagement des salariés de Vacances Ouvertes, et plus largement de nos adhérents sans lesquelles nous ne saurions produire d'effets utiles. C'est aussi une condition pour développer de nouvelles ressources stratégiques : la construction de référentiels professionnels partagés, la confiance entre acteurs et dans la plus-value du projet vacances, la pertinence des solutions au regard des attentes et besoins des bénéficiaires.

L'évaluation de nos activités est aussi une attente forte et réaffirmée de nos partenaires institutionnels. Cela dit, il faudra dépasser la seule fonction justificative de l'évaluation pour révéler et mettre en discussion la valeur des effets effectivement produits à travers nos actions, et les enjeux qui peuvent constituer des sujets pour nos partenaires.

Pour cela, Vacances Ouvertes devra aussi faire porter le travail d'évaluation sur la qualité et les conditions de la coopération avec ses différents partenaires, y compris financeurs. Avec pour visée de gagner en capacité à intégrer les contraintes de nos interlocuteurs, et instruire leurs demandes spécifiques et singulières. La compréhension de ces éléments nous apparaît un levier à renforcer pour augmenter la pertinence des dispositifs d'action mis en place dans les territoires, et battre en brèche le risque d'un traitement industriel du sujet vacancier.

Notre stratégie de communication devra soutenir et outiller ce travail d'évaluation. Les projets de territoire seront l'opportunité d'innover vers des formes de mises en récit, donnant accès aux coulisses des processus de travail, et au témoignage vivant des bénéficiaires, des adhérents et des partenaires engagés quant aux effets réels produits.

CONSTRUIRE UNE APPROCHE PLUS POLITIQUE DE NOTRE RÔLE DE PLAIDOYER

Vacances Ouvertes a toujours endossé une fonction de plaidoyer, apportant une contribution significative aux orientations nationales et territoriales en matière de politique sociale des vacances. Le travail d'interpellation des responsables politiques nationaux et locaux pour s'assurer que la question du droit aux vacances demeure à l'ordre du jour des questions d'intérêt général, reste un objectif important. Cela posé, il nous apparaît aujourd'hui nécessaire d'engager une démarche plus pragmatique et concertée avec nos adhérents.

Il ne s'agit pas de reléguer au second plan la défense du droit aux vacances. ***Il s'agit de développer une approche davantage connectée aux environnements de nos adhérents, et aux sphères d'enjeux pour lesquels le levier vacances apporte une contribution majeure.***

Le sujet vacancier est multidimensionnel : il révèle et constitue un cadre pertinent pour adresser des enjeux de premiers plans tels que la santé, la citoyenneté, la mobilité, la qualité de vie... La possibilité d'agir et de mener des actions de plaidoyer existe au sein et entre chacune de ces dimensions. Cela nécessite de nous engager dans une dynamique plus ouvertement politique du sujet, qui servira aussi davantage nos adhérents dans les territoires. Par « politique », nous faisons référence aux choix et aux compromis difficiles qui touchent à la répartition des ressources et des responsabilités qui forment le contexte dans lequel le droit aux vacances se réalise.

Cette approche devra nous conduire à organiser notre action de plaidoyer à d'autres échelles, et dans une logique de co-portage avec nos adhérent-es. Elle permettra aussi de mettre l'accent sur les problématiques liées aux ressources et au financement du travail réel des professionnels de l'action sociale, des politiques jeunesse et insertion, de l'éducation populaire, qui contraignent leur capacité à prendre en charge les enjeux d'émancipation et de santé des bénéficiaires.

Nous attendons de cette orientation qu'elle renforce la participation de nos adhérent-es à la gouvernance de Vacances Ouvertes, également qu'elle contribue à alimenter les acteurs publics locaux dans leur réflexion sur les politiques sociales locales.

NOS ENGAGEMENTS

Des orientations sont posées en termes d'évolutions souhaitées de notre modèle économique, qui donneront lieu à la conduite de chantiers opérationnels sur ces 4 prochaines années. Parmi ces chantiers, celui des modalités de notre gouvernance associative sera déterminant pour sécuriser notre trajectoire.

DÉVELOPPER DES FORMES DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

Pour soutenir notre ambition de positionner davantage VO en accompagnateur et animateur d'écosystèmes territoriaux de travail, un chantier important sera de déployer de nouvelles formes de gouvernance ancrées dans la réalité des projets de territoire, et au sein desquelles nos adhérents pourront être pleinement parties prenantes, voire pilotes. Nos statuts prévoient déjà cette possibilité. L'objectif sera de créer les conditions pour l'activer.

« Article 12 des statuts VO

L'association peut comporter des comités régionaux qui ne constituent pas des personnes morales distinctes et regroupent sur un territoire régional les adhérents ainsi que les administrateurs résidant dans cette région. Le Conseil d'administration a pouvoir pour créer ces comités régionaux. Les statuts précisent le rôle de ces comités ainsi que les conditions de leur création et de leur fonctionnement. »

A cette échelle, le rôle de la gouvernance sera d'évaluer et de qualifier les résultats réels obtenus par l'action de terrain, et qui alimenteront les décisions stratégiques. L'enjeu est ici de soutenir le travail et les acteurs engagés dans les projets de territoire. Dans cette gouvernance territoriale, il sera essentiel de construire les liens entre les territoires de projets et le projet associatif global. Pour cela, le Conseil d'Administration sera présent aux côtés des gouvernances territoriales, notamment par la présence d'administrateurs en leur sein.

INVENTER DE NOUVELLES MODALITÉS DE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Un enjeu central pour ces prochaines années va être de consolider et renouveler notre processus de prise de décision pour l'association. Pourquoi ? Car l'environnement et les contextes (sociaux, économiques, environnementaux) évoluent non sans contraintes. Notre capacité à réfléchir différemment sera la condition à de nouvelles formes d'actions, soutenant et renforçant l'association.

Dans cette logique, élargir notre gouvernance stratégique à des partenaires et financeurs clés et créer les conditions d'un pilotage collégial du projet sera déterminant.

L'enjeu est double : permettre l'adaptation / évolution de la proposition de valeur de VO en fonction des effets utiles générés, mais aussi – et par le même effet – favoriser la pleine appropriation du projet VO par ses principaux partenaires, existants et à venir.