

# "Ne rêvez plus, partez !"



## INTRODUCTION

### Solidarités vacancières et faire-territoire

La fracture vacancière traverse la société française comme un révélateur d'inégalités sociales plus profondes. Avec seulement 37% des ménages modestes accédant aux vacances contre 72% des plus aisés, une part significative de la population est privée d'une expérience considérée comme constitutive de la citoyenneté moderne.

Le projet "Ne rêvez plus, partez !" représente une initiative territoriale sans précédent. Conduite dans le Bassin minier des Hauts-de-France, cette expérimentation s'est donnée pour ambition de permettre à 10 000 personnes – familles modestes, allocataires de minima sociaux, salariés ou retraités pauvres – de partir en vacances.

## Méthodologie

### Une évaluation centrée sur les effets utiles diffus

Pour répondre à ces interrogations, Vacances Ouvertes a souhaité engager une démarche d'évaluation originale, rompant avec les approches traditionnelles de mesure d'impact ou de simple bilan quantitatif. Menée en 2024-2025 par le cabinet Aénéis, cette évaluation s'est appuyée sur le référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) pour explorer les dimensions de valeur non mesurables mais néanmoins cruciales du projet. Cette méthodologie, centrée sur l'exploration des utilités produites du point de vue des acteurs et de leurs organisations, a permis de révéler des transformations générées par le projet, souvent invisibles aux indicateurs classiques :

Née dans la commune d'Avion, puis étendue à Méricourt, l'initiative a pris en 2024 une nouvelle dimension en fédérant 26 communes de la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin autour d'un objectif commun : rendre effectif l'égal accès de tous aux vacances, droit inscrit dans la loi depuis 1998.

Ce projet a soulevé une question fondamentale : **en quoi et comment un projet d'accès aux vacances peut-il contribuer à renforcer la cohésion sociale et territoriale d'un bassin de vie ?**

Au-delà des résultats quantitatifs (9 300 départs effectifs), quels sont les effets et utilités produits sur les personnes, les professionnels et les territoires concernés ?

évolution des relations entre habitants et institutions, émergence de nouvelles coopérations entre communes, transformation des pratiques professionnelles, intensification des interactions...

Cette approche a élargi le périmètre d'évaluation pour saisir les effets (et les conditions propices) médiats et indirects qui "débordent" du projet tel que conçu. Elle s'est appuyée sur l'animation d'ateliers de réflexivité avec une quarantaine de professionnels et responsables, des entretiens individuels avec des partenaires institutionnels, élus et membres de l'équipe Vacances Ouvertes, l'enquête du Pôle Étude de Vacances Ouvertes (questionnaires auprès de 274 partants et 44 professionnels).

# Genèse et déploiement organique du projet



## ■ D'un pari audacieux à une dynamique territoriale

Le projet trouve ses origines dans la ville d'Avion, territoire marqué par une forte culture des vacances et de l'éducation populaire.

Jean-Marc Tellier, alors maire d'Avion, et Isabelle Parisseaux, responsable Parentalité de la ville, ont lancé en 2021 le pari ambitieux de faire partir 1 000 habitants d'Avion en vacances, une réponse aux impacts sociaux observés pendant la crise COVID.

Ce chiffre, qui paraissait démesuré pour une ville qui faisait habituellement partir une cinquantaine de personnes en collectif, n'était pas anodin : il signifiait qu'on ne voulait exclure personne, qu'on voulait toucher tous les habitants qui ne partent pas, y compris les "invisibles" comme les travailleurs pauvres qui ne franchissent jamais la porte du CCAS.

## ■ La plasticité du projet comme condition favorable

D'une part, le projet a mobilisé différentes modalités d'aides au départ : individuel autonome, séjours collectifs, grand séjour en commun. Cela a offert une palette de dispositifs étendus. Toutefois, il a été complexe de les faire "coïncider" avec les réalités complexes et variées des familles. Cela a été un atout pour les professionnels, mais cela a aussi révélé un décalage entre la dimension politique du projet - créer les conditions de l'effectivité du droit aux vacances - et le fonctionnement des dispositifs d'aides, construit sur une "critérisation" des publics qui conditionne à l'accès à un système de droits.

Le succès de cette première expérimentation a conduit à son extension à Méricourt en 2022 (600 départs), puis à un déploiement plus large à l'échelle de la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin.

Ce déploiement a culminé le 16 novembre 2023 avec le lancement officiel de la mobilisation territoriale, rassemblant 16 élus et 33 techniciens représentant 24 communes pour une journée de lancement du projet autour d'un objectif de 10 000 départs.

Ce passage à l'échelle doit beaucoup au travail politique engagé par Jean-Marc Tellier, alors maire d'Avion, qui a mobilisé son réseau d'élus, et à la capacité des acteurs à tous les niveaux, et en chemin, d'adapter le cadre global aux réalités locales.

Les professionnels témoignent d'un enjeu de travail central et quotidien : s'adapter, se débrouiller, voire penser des alternatives ou des transgressions à des règles trop rigides.

L'engagement des communes a également pris des formes variées selon leurs ressources et spécificités territoriales. La documentation révèle une grande diversité d'approches, tant dans le portage institutionnel local que dans l'organisation opérationnelle.

Cette diversité d'approches a été soutenue par l'expérience d'un cadre commun faiblement standardisé, de fait expérimental. Loin d'être un obstacle, cela a facilité une dynamique d'appropriation à tous les étages du territoire.

# Les vacances, vecteur de transformation sociale



## Toucher les "invisibles" des politiques sociales

L'un des effets les plus remarquables du projet a été sa capacité à atteindre des publics habituellement éloignés des dispositifs d'aide sociale.

Comme le souligne un agent de CCAS : *"On a touché des familles qui habituellement ne passent pas nos portes."*

Cette capacité à capter les "invisibles" des politiques sociales traditionnelles, notamment les travailleurs pauvres, constitue un résultat significatif en termes de cohésion sociale.

L'enquête quantitative confirme cette diversification des publics : parmi les bénéficiaires, 37% sont des employés et 7% des ouvriers, incarnant cette catégorie des "travailleurs pauvres" souvent au-dessus des seuils d'éligibilité des aides sociales mais n'ayant pas les moyens de s'offrir des vacances.



*"La difficulté, c'est qu'on s'adressait à un public qui n'est pas habitué à être aidé."* - Un professionnel

Le projet a permis de dépasser les mécanismes d'auto-exclusion souvent intériorisés par les personnes en situation de précarité. L'entrée par les vacances, perçue comme moins stigmatisante qu'une aide sociale, a constitué un levier puissant pour recréer du lien avec ces populations.

Ce qui est très notable, c'est que cette diversification des publics n'a pas simplement été un objectif politique affiché. Elle est devenue un effet systémique du projet, émergeant de façon

organique dans la dynamique d'interaction entre les acteurs de terrain, particulièrement dans les pratiques de travail et d'inter-apprentissages entre agents de profils variés.

## Une relation ré-équilibrée aux institutions

Le projet a fait bouger la relation entre les habitants et les institutions locales. L'enquête révèle que près d'un tiers des bénéficiaires témoignent d'une relation améliorée avec les pouvoirs publics, évoquant une meilleure écoute, une plus grande adaptation à leurs besoins, et un renforcement de la confiance.

Cette évolution s'explique par un changement "radical" dans la nature de l'interaction avec les services municipaux. Alors que la relation habituelle s'inscrit souvent dans une logique de résolution de problèmes, le projet vacances a instauré une relation positive.



*"Recevoir les gens pour quelque chose de positif, ça change complètement la donne. Les gens, ils rentrent, ils ont le sourire."* - Un agent municipal

Cette transformation a également des effets sur la perception des services publics par les habitants. Les professionnels témoignent d'une fidélisation dans la relation : *"Des personnes qu'on revoit après dans nos structures, qu'on n'avait pas vues avant et qui commencent à les fréquenter."*

L'enquête confirme cette dimension : 61% des bénéficiaires déclarent avoir découvert, grâce au projet, les droits associés aux vacances, et 6% les droits associés aux loisirs.

## Les effets sur la dynamique familiale et l'estime de soi

Le projet a généré des effets significatifs sur les dynamiques familiales et l'estime de soi des partants.

La construction de souvenirs familiaux positifs apparaît comme un effet majeur du dispositif du point de vue des professionnels. Comme le rapporte un professionnel : *"Une grand-mère qui partait en vacances en famille est revenue me partager que le projet lui a permis de faire un tour en bateau avec ses petits-enfants."*



*"Une famille m'a passé un appel visio durant leur séjour, j'entendais les enfants rires à tue-tête".*  
- Une professionnelle

L'enquête confirme cette dimension : 60% des bénéficiaires considèrent que le séjour a eu un impact très positif sur la relation avec leurs enfants.

Le cadre vacancier a permis de vivre d'autres modalités de communication et d'interactions au sein de la famille, mais aussi du couple. Comme l'explique un professionnel : *"Dans le quotidien on est un peu chacun de son côté dans la famille, et là on a quelque chose qu'on partage ensemble."*



Une professionnelle témoigne : *"La fille d'un couple de partants est venue me dire que ses parents étaient retombés amoureux"*.

La dimension du "bonheur" revient de façon récurrente dans les dires des professionnels, ce qui est un indice que le projet dépasse la simple satisfaction matérielle.

On peut interpréter cette dimension comme un "effet utile" particulièrement significatif du projet, qui ne se réduit pas à la prestation matérielle (l'aide financière au départ) mais engage une transformation plus profonde des situations de vie.

En s'appuyant sur les travaux d'Amartya Sen sur les capacités, on peut interpréter ce "bonheur" non comme une simple émotion positive, mais comme le résultat d'un développement des capacités fondamentales qui permettent aux individus de construire et réaliser un projet personnel.

Cette approche invite à considérer le projet vacances comme générateur de ressources immatérielles (confiance, autonomie, capacité projective) dont la valeur échappe aux modes d'évaluation traditionnels.

## Le séjour collectif, laboratoire de mixité sociale

### La singularité du "grand séjour commun"

Si le projet "Ne rêvez plus, partez !" a soutenu différentes modalités de départ en vacances, l'expérience du "grand séjour commun" mérite une attention particulière.

Ce dispositif a permis à près de 700 personnes de partir ensemble vers des campings de la côte normande, créant un espace de mixité sociale. Il s'agit d'une expérience sociale d'ampleur : 700 vacanciers, 10 autocars, 220 mobil-homes répartis dans 4 campings partenaires, pour une semaine de vacances à la fin août 2024. Cette organisation a créé les conditions d'une expérience de mixité sociale particulièrement riche.

Le séjour collectif a créé un contexte de suspension temporaire des appartenances sociales habituelles.



*"Moi, j'ai autant inscrit des gens qui travaillaient avec des faibles revenus que des gens qui vivent avec les minima sociaux. [...] Et le fait de se retrouver ensemble en maillot de bain à la piscine, ça permet de faire sauter des verrous sur les représentations."*  
- une professionnelle

Cette suspension des marqueurs sociaux habituels crée un espace-temps où les relations peuvent se reconfigurer sur d'autres bases. Le cadre vacancier favorise une forme d'horizontalité dans les rapports sociaux qui permet la construction d'une expérience véritablement partagée, au-delà des différences socioéconomiques.

## Solidarités horizontales spontanées

Un phénomène observé lors du séjour commun a été l'émergence de formes de solidarité horizontale entre les familles.

Ces solidarités se sont développées naturellement au fil du séjour, témoignant de la capacité du cadre vacancier à favoriser l'entraide.

Les professionnels accompagnateurs rapportent de nombreux exemples d'initiatives d'aide mutuelle entre familles : partage de nourriture, prêt de matériel, garde d'enfants, organisation collective de déplacements.

Ces solidarités concrètes ont permis aux participants de surmonter ensemble les difficultés pratiques liées au séjour, créant un sentiment d'interdépendance positive.

Le séjour a également été l'occasion d'apprentissages collectifs de nouvelles compétences sociales et pratiques.

L'anecdote du barbecue, rapportée par plusieurs professionnels, illustre cette dimension : *"Face à des familles qui n'ont jamais eu l'occasion de faire un barbecue, vivant en appartement, les professionnels ont su saisir ce moment du quotidien pour créer une expérience d'apprentissage bienveillante."*

Cet apprentissage collectif s'est transformé en occasion de coopération, les familles s'organisant entre autres pour acheter et partager les sacs de charbon.

Ces solidarités n'ont pas été limitées au temps du séjour mais ont perduré au-delà, y compris entre habitants de communes différentes. Comme le souligne un professionnel : *"Ceux qui sont revenus de vacances, même ceux qui avaient au départ un doute, ont énormément parlé de leur séjour en positif ; ça s'est diffusé à l'échelle de leur quartier."*



## Renouer avec une identité territoriale

Au-delà des solidarités interpersonnelles, le séjour collectif a également contribué à renouer avec des communs culturels, transcendant les frontières administratives.

Le fait de partir ensemble, depuis un même territoire mais au-delà des limites de sa propre commune, a créé une conscience d'appartenance à un espace plus large : le Nord et sa culture populaire.

Un moment symbolique, rapporté par plusieurs professionnels, illustre particulièrement cette dimension : le dernier jour du séjour, les vacanciers ont spontanément entonné à l'unisson le chant des "corons", expression emblématique d'une appartenance culturelle et territoriale partagée. Ce moment de communion collective témoigne de la façon dont l'expérience vacancière peut réactiver et réinventer une identité territoriale vivante, particulièrement significative dans un bassin minier profondément marqué par son histoire ouvrière et industrielle.

Cette dimension symbolique se poursuit au retour, avec à certains endroits l'initiative des familles d'organiser une cérémonie en Mairie, comme moment de reconnaissance institutionnelle de cette expérience collective. L'effacement des frontières entre communes au profit d'une identité territoriale plus large se manifeste également dans la façon dont les participants se sont mélangés : *"Les familles étaient toutes mélangées, Avion, Liévin, Lens..."*



# Des coopérations intercommunales formelles et informelles



## Une "gouvernance territoriale" émergente

Le projet "Ne rêvez plus, partez !" a généré des dynamiques territoriales inédites à l'échelle du bassin de vie. L'ampleur du projet, mobilisant 26 communes partenaires, a nécessité et favorisé l'émergence de nouvelles formes de gouvernance et de coopération à différents niveaux.

Le passage d'une expérimentation locale à un projet territorial d'envergure s'est appuyé sur une gouvernance à la fois souple et structurée, dont le caractère progressif et émergent mérite d'être souligné. Loin d'avoir été planifiée et organisée dès le départ selon un schéma préétabli, cette gouvernance s'est construite organiquement, à travers les interactions entre acteurs et les apprentissages mutuels.

Le rôle pivot de l' élu Jean-Marc Tellier, alors maire d'Avion et député, a été déterminant dans cette mobilisation territoriale. Son travail politique s'est déployé "par capillarité", utilisant les manifestations locales pour évoquer le projet, activant ses réseaux d'élus, préparant le terrain bien avant la réunion officielle de novembre 2023 qui a rassemblé 70 acteurs du territoire.

Cette dimension organique révèle un certain pas de côté : privilégier l'appropriation collective plutôt que déployer un dispositif.



"Quand on a démarré, le projet n'était pas ficelé. Il a changé en cours de route, et sur certaines périodes, on a navigué comme on a pu."

- Coralie Caron, référente du projet pour Vacances Ouvertes

Ce "fou" organisationnel, loin d'être un obstacle, a créé des espaces de liberté et d'adaptation essentiels à son appropriation par les différentes communes, et leurs équipes respectives.

La structuration progressive de la gouvernance a également joué un rôle clé, avec la mise en place d'un système à plusieurs niveaux : Vacances Ouvertes comme structure accompagnatrice, un groupe pilote resserré, des partenariats institutionnels locaux et des réunions mensuelles avec les villes partenaires.

Cette organisation multi-niveaux, bien que complexe à articuler, a permis de maintenir à la fois une cohérence d'ensemble et une adaptation aux réalités et temporalités locales.

## Le projet comme réponse aux ruptures d'équité

Le Bassin minier des Hauts-de-France est marqué par d'importantes disparités territoriales, notamment en terme d'accès aux dispositifs d'aide au départ en vacances.

Avant le projet, ces disparités se manifestaient à plusieurs niveaux : inégalité des moyens entre les communes, diversité des dispositifs mis en œuvre, hétérogénéité des critères d'accès selon les territoires et les dispositifs. Cette situation crée de facto des ruptures d'équité entre des citoyens partageant pourtant les mêmes besoins, sont voisins ou vivent à quelques kilomètres de distance.

Le projet "Ne rêvez plus, partez !" a constitué une tentative de tenir un équilibre mouvant entre proposition d'un cadre harmonisé et adaptation aux

spécificités de chaque collectivité (portage politique et capacités à engager des ressources humaines).

L'évaluation montre que les communes ont pu adapter leurs modalités d'engagement en fonction de leur taille et de leurs ressources, tout en s'inscrivant dans une dynamique collective cohérente. Celle-ci a souvent été associée aux espaces de rencontres entre professionnels, formels et informels.

Pour surmonter les carences d'atouts dans certaines communes, diverses stratégies ont été déployées. Les professionnels témoignent d'adaptations significatives pour faciliter l'accès au dispositif : *"J'ai fait des rendez-vous en soirée pour les personnes qui travaillent [...]. Parfois, j'arrivais avant 8h pour recevoir des personnes avant leurs heures de travail."* Des permanences délocalisées ont également été organisées : *"Au départ, vous recevez dans les locaux du CCAS, mais pour certaines personnes, aller dans les locaux du CCAS, c'est dégradant [...]. Pour finir, on s'est délocalisé, on est allé dans des lieux plus neutres."*

## Solidarité et mutualisation entre communes

L'une des dimensions innovantes du projet réside dans les formes de solidarité et de mutualisation qui se sont développées entre les communes participantes.

Face aux disparités de ressources, des mécanismes de coopération intercommunale ont émergé dans le travail de terrain des agents, dépassant les logiques habituelles de silos. Comme l'explique un professionnel : *"On a aussi appris à travailler entre communes [...] on a échangé à divers moments. [...] Et c'était aussi, à nous, grosse commune, d'aider les autres."*

Ce soutien intercommunal est passé par du partage d'expertise et d'expériences : *"J'ai beaucoup sollicité Isabelle d'Avion, qui a une longue expérience et sait ce que ça veut dire que de faire de l'accompagnement au projet vacances."*

Ces différentes formes de mutualisation ont permis de construire progressivement un réseau d'entraide territoriale, soutien à une professionnalisation collective à partir du réel.



Cette dynamique de solidarité territoriale s'est enfin manifestée lors d'une journée collective de bilan.

Des responsables de service y ont exprimé qu'ils envisageaient de poursuivre en se préoccupant davantage des communes environnantes n'ayant pas les moyens humains nécessaires pour rejoindre le partenariat, notamment au vu du travail colossal que demande l'instruction des dossiers de départ.

Si le projet a permis l'émergence de dynamiques territoriales innovantes, la question de leur pérennisation se pose avec acuité.

L'évaluation met en lumière plusieurs apprentissages organisationnels générés par le projet, mais aussi des tensions qui doivent être prises en compte pour demain. En particulier, celle qui se joue dans l'articulation entre logique de volume (générer le plus de départs en vacances > orientation quantitative) et logique davantage servicielle (créer les conditions d'un accès à un système de droits et de formes d'accompagnement capables d'attraper les réalités et besoins spécifiques des habitants).

# Transformation des pratiques professionnelles et cohésion



## Reconfiguration du travail social de proximité

Une dimension remarquable du projet concerne la transformation des pratiques professionnelles qu'il a générée. Au-delà de ses impacts directs sur les bénéficiaires, le projet a induit des évolutions significatives dans la façon dont les agents municipaux, travailleurs sociaux et autres professionnels du territoire conçoivent et exercent leur métier.

Le projet a provoqué des effets significatifs sur le travail social municipal, particulièrement visible dans l'évolution des pratiques des agents de CCAS. Historiquement positionnés dans une relation administrative, ces professionnels ont expérimenté une transformation "radicale" de leur posture. La dimension "projet vacances" a permis de sortir de la logique traditionnelle du guichet social pour développer une approche plus globale et qualitative de l'accompagnement.

Le projet a également transformé la temporalité de l'intervention sociale. Alors que les agents de CCAS sont généralement inscrits dans des interactions ponctuelles et une relation de transaction avec les usagers, le projet vacances a créé les conditions d'un accompagnement plus relationnel, pouvant s'étaler dans la durée.

Cette évolution a aussi suscité des questionnements professionnels. Certains agents ont exprimé un inconfort face à cette nouvelle posture : "On entre quand même dans la vie des gens. Pour le coup, moi, je n'étais pas très à l'aise avec le fait de leur poser des questions sur leur situation personnelle. Ça ne faisait pas partie de mes missions." Ces tensions témoignent d'ajustements nécessaires dans le métier d'agent social municipal.

## Réseau professionnel élargi

Au-delà des transformations individuelles, le projet a favorisé la construction d'un réseau professionnel territorial, dépassant les cloisonnements habituels entre services et institutions.

L'enquête auprès des professionnels révèle que 84% d'entre eux estiment que l'action a permis de faire évoluer leurs pratiques professionnelles, notamment en développant de nouvelles formes de collaboration. Le décloisonnement institutionnel apparaît comme l'un des effets majeurs du projet.



"Ça a permis de travailler le partenariat, de découvrir d'autres professionnels, de travailler en transversalité avec d'autres services."  
- Un professionnel

Cette mise en réseau a concerné aussi bien les relations entre services d'une même collectivité que les collaborations entre communes et avec les partenaires institutionnels.

Le projet a créé des espaces de dialogue qui ont permis aux professionnels de dépasser le cadre habituel de leurs interactions : "On ne travaille pas tous dans les mêmes services, pas forcément tous sur la même collectivité. [...] On a travaillé avec des personnes avec qui on n'a pas forcément l'habitude de travailler, hormis dans un contexte vraiment réglementaire."

## Redynamisation du sens professionnel

Le projet a également produit des effets sur le sens que les professionnels donnent à leur travail. Les témoignages révèlent une véritable redynamisation de l'engagement, liée à la nature même du projet vacances. Les manifestations directes et tangibles de reconnaissance de la part des familles ont constitué une source importante de gratification professionnelle.



"J'ai eu beaucoup de reconnaissance des gens [...] j'ai reçu au moins 50 cartes postales pendant l'été. Ce sont ces petits gestes qui nous disent qu'on a bien accompagné les gens."  
- Un professionnel

Le projet a également permis aux professionnels de renouer avec le plaisir et le sens du travail social. Un professionnel l'exprime sans détour : "Là, on a kiffé. En tant que travailleur social, on a kiffé. Ce projet, c'était de l'or en barre."

Cette dimension du plaisir professionnel, rarement évoquée dans les contextes d'intervention sociale, apparaît comme un facteur de prévention de l'usure professionnelle.

La participation au projet a également été l'occasion pour de nombreux professionnels de développer de nouvelles compétences. L'évaluation identifie cinq grandes catégories de compétences acquises ou renforcées : des compétences relationnelles, des connaissances sur l'environnement vacancier, des compétences en ingénierie de projet, des capacités de travail partenarial, et un élargissement des modalités d'intervention.

Ces effets contribuent à la créativité territoriale dans la prise en charge des nombreux défis sociétaux actuels.

## La densification des relations comme ressource territoriale

Une dernière dimension du projet "Ne rêvez plus, partez !" concerne l'intensification et la transformation qualitative des interactions entre tous les acteurs du territoire. Cette intensification constitue un levier pour pérenniser le projet.

Le projet a conduit à une densification forte des relations entre acteurs à tous les niveaux. Au-delà du simple accroissement quantitatif des échanges, c'est la qualité et la nature de ces interactions qui se sont profondément transformées.

Comme l'explique un professionnel : "On est passé d'interactions purement administratives ou protocolaires à des échanges plus directs, plus authentiques, basés sur la prise en charge commune de problèmes concrets."

Cette densification relationnelle a concerné aussi bien les rapports entre professionnels de différentes communes, que les relations entre services d'une même collectivité, ou encore les interactions entre institutions et habitants.

Cette intensification a permis l'émergence de ce que le référentiel EFC qualifie de "système coopératif", c'est-à-dire un ensemble d'acteurs qui, tout en gardant leurs spécificités et autonomie, développent des capacités de réponse collective aux besoins du territoire.

L'un des signes les plus révélateurs de cette transformation relationnelle réside dans l'évolution des modes de communication. Plusieurs acteurs témoignent de la façon dont la rigidité des canaux traditionnels a progressivement cédé la place à des modalités d'échange plus directes et informelles.



"Avant, pour contacter un service dans une autre commune, il fallait respecter toute une chaîne hiérarchique. Maintenant, on s'appelle directement, on a créé des groupes WhatsApp thématiques, on se contacte même en dehors des heures de bureau quand c'est nécessaire." - Un professionnel

## Décloisonner, un enjeu territorial central

Cette densification relationnelle a eu pour effet un décloisonnement progressif des pratiques institutionnelles.

Les problématiques d'accès aux vacances, par nature transversales, ont révélé les limites des approches sectorielles traditionnelles. Confrontés à cette complexité, les acteurs ont dû inventer collectivement des modalités de coopération dépassant les silos administratifs habituels.

Un cas emblématique concerne le traitement des situations atypiques de familles ne rentrant pas dans les cadres standardisés. Un professionnel raconte : *"On a été confrontés à plusieurs situations de familles qui ne correspondaient à aucun dispositif existant. Plutôt que de les rediriger ailleurs, on a créé un groupe ad hoc inter-services et inter-communes pour trouver des solutions sur mesure. Cette façon de faire était totalement nouvelle pour nous."*

Ces décloisonnements ne se sont pas limités aux frontières administratives, mais ont également concerné les barrières symboliques entre différentes cultures professionnelles co-habitant (travail social, animation, administration d'aides). Un agent témoigne : *"On a appris à parler un langage commun, à comprendre les contraintes et les ressources de chacun. Un animateur jeunesse et un agent de CCAS n'ont pas la même approche, mais le projet nous a obligés à construire des pratiques hybrides."*

## De la coordination à la coopération

L'intensification et la transformation qualitative des interactions ont progressivement fait émerger un mode relationnel qui va au-delà de la simple coordination administrative ou politique.

On observe le passage d'une logique de coordination (où chaque acteur reste dans son rôle défini mais s'organise avec les autres) à une dynamique complémentaire de coopération (où les acteurs co-construisent des réponses nouvelles, par

adaptations, ajustements et parfois transgression de règles trop rigides).

Cette évolution est particulièrement visible dans la façon dont le projet a bousculé la gouvernance territoriale. Loin du modèle classique "top-down" ou de la simple juxtaposition d'initiatives locales, une gouvernance plus organique et distribuée a émergé. Le projet est progressivement devenu un "bien commun territorial", chacun y contribuant selon ses ressources et compétences spécifiques.



*"Ce qui est remarquable, c'est qu'au fil du temps, personne ne pouvait plus dire 'c'est mon projet' ou 'c'est leur projet'.*

*Il est devenu notre projet commun, avec certes des contributions différentes, mais une responsabilité collective." - Un élu*

L'émergence d'une dynamique en écosystème territorial coopératif constitue sans doute l'effet le plus précieux du projet "Ne rêvez plus, partez !". Au-delà des départs en vacances effectifs, cette reconfiguration des relations territoriales représente un capital immatériel essentiel pour le bassin de vie, susceptible d'être mobilisé dans d'autres contextes et pour d'autres "fonctionnalités" sociales.

Elle ouvre la voie à une conception renouvelée de l'action publique territoriale, non plus pensée comme une juxtaposition de dispositifs sectoriels, mais comme un écosystème vivant.

# Apprentissages organisationnels



## ■ Un équilibre entre fluidité et structuration

L'analyse révèle une structure organisationnelle complexe caractéristique des projets publics territoriaux, structurée autour de trois niveaux distincts : politique (élus), direction des services et technique (agents opérationnels).

Cette stratification, habituelle dans les collectivités, s'est avérée particulièrement complexe à gérer dans le cadre d'un projet expérimental se jouant à d'autres échelles de territoire.

Le comité de pilotage illustre particulièrement cette complexité. Comme le souligne la chargée de mission : *"Parfois le copil était très organisationnel sur les choses qu'il y avait à mettre en place et puis parfois très politique [...] c'était compliqué parfois de jongler avec les deux"*.

Cette hybridation des instances a créé une relative confusion dans les processus décisionnels, certains acteurs attendant des décisions opérationnelles quand d'autres cherchaient à traiter des orientations stratégiques.

Les réunions mensuelles avec l'ensemble des villes ont également révélé les limites du modèle : *"C'était un format qui était plutôt très descendant [...] alors que l'idée initiale, c'était de construire avec les villes"*. Cette verticalité s'est traduite par une difficulté à établir une réelle subsidiarité, les techniciens et chefs de service ne se sentant pas toujours légitimes pour prendre des décisions pourtant de leur ressort.

La coordination territoriale s'est heurtée à plusieurs obstacles, révélateurs des tensions entre l'ambition du projet et les contraintes organisationnelles du secteur public :

- Difficultés à maintenir des espaces d'échange réguliers face à la pression opérationnelle
- Surcharge de travail considérable pour les agents

- Contraintes administratives limitant les possibilités de mutualisation entre communes

Les difficultés rencontrées comme les réussites obtenues permettent de dégager plusieurs points d'attention essentiels pour les futurs déploiements :

- L'anticipation du calendrier pour permettre une préparation adéquate
- Le dimensionnement approprié des ressources humaines
- La clarification des circuits de décision tout en préservant la souplesse nécessaire
- La structuration d'espaces d'échange entre professionnels

## ■ Créer les conditions favorables à l'engagement professionnel

Le projet a généré une surcharge de travail significative, contraignant les professionnels à mettre de côté certaines de leurs missions habituelles ou à accumuler du retard. L'enquête montre que les professionnels ont consacré en moyenne 61 heures à l'accompagnement direct des bénéficiaires, et 109 heures à leur implication globale dans le projet entre février et juin.

Les professionnels ont dû étendre significativement leurs horaires de travail, travaillant tôt le matin ou tard le soir pour s'adapter aux disponibilités des familles. Cette extension du temps de travail a créé un brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle, particulièrement marqué pour les professionnels ayant accompagné le séjour collectif. *"J'ai largement exposé mes heures supplémentaires avec ce projet."* - Un professionnel

Parallèlement à ces défis, plusieurs conditions se sont révélées déterminantes pour soutenir le travail des professionnels :

#### Une temporalité adaptée et anticipée

- Démarrage précoce du projet pour permettre un accompagnement de qualité
- Cadre clair et stable en termes d'instructions et de moyens

#### Des moyens matériels et humains adéquats

- Espaces de travail garantissant la confidentialité
- Travail en binôme pour faire face à la charge
- Outils mobiles permettant une flexibilité dans l'accueil des publics

#### Un soutien hiérarchique affirmé

- Reconnaissance officielle du temps de travail supplémentaire
- Possibilité de moduler les horaires
- Autorisation de mettre temporairement en pause certaines missions habituelles

#### Un accompagnement technique solide

- Rôle crucial de la chargée de mission Vacances Ouvertes comme personne ressource
- Formation initiale et temps d'échanges réguliers
- Soutien particulier pour les communes expérimentant le dispositif pour la première fois

#### Des espaces de soutien entre pairs

- Réunions permettant de partager expériences, difficultés et solutions
- Construction progressive d'un réseau d'entraide professionnelle

## Vers une productivité servicielle ?

Les temps collectifs d'échange entre professionnels et de construction de ressources communes ont été progressivement sacrifiés face à l'augmentation du volume de dossiers à traiter.

Cette situation met en lumière une contradiction entre deux logiques de travail dans lesquelles les professionnels ont été pris :

D'un côté, une logique de volume centrée sur le traitement administratif des dossiers, qui relève d'une conception industrielle de la productivité, se manifestant par :

- Une intensification du travail peu régulée
- Un débordement des temps de travail au-delà des horaires habituels
- Un glissement vers la gestion administrative au détriment de l'accompagnement

De l'autre, une logique d'accompagnement qui nécessite un temps long et embarque d'autres enjeux de qualité, mettant l'accent sur :

- La dimension relationnelle et qualitative du travail (et du service public)
- Le développement et l'entretien des ressources immatérielles des professionnels
- La construction de repères communs et l'interconnaissance

Pour dépasser cette tension, l'analyse par le prisme de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération invite à reconnaître et valoriser d'autres formes de productivité :

- **Des économies de complémentarité** qui se manifeste par la construction d'un réseau professionnel effectif et de nouvelles modalités de coopération.
- **Des économies d'intégration** grâce à la co-construction de solutions plus complètes (intégrées) pour la population, visible dans l'enrichissement des pratiques habituelles et l'intégration de différentes dimensions du travail social.
- **Des économies de réactivité et de flexibilité** dans la capacité d'adresser des situations complexes. Comme le dit une professionnelle : *"C'est une forme d'adaptation permanente, de se rendre utile dans chaque situation"*.
- **Des économies d'adoption** manifeste dans le développement de nouvelles compétences qui enrichissent durablement les pratiques professionnelles.
- **Des économies de prévention** face à l'usure organisationnelle, via la préservation du sens du travail.

Tout ces registres d'économies servicielles sont des investissements d'un nouveau genre au service de la qualité des services publics.

# Les vacances comme "fonctionnalité" territoriale

## Clés de transfert



### **Au-delà de la simple distribution d'aides aux départs**

L'analyse des retours d'expérience des professionnels et des enquêtes auprès des bénéficiaires permet d'identifier cinq grands registres d'effets utiles pour les partants, qui dépassent largement la simple dimension matérielle de l'aide au départ :

#### **Élargissement de l'accès aux droits sociaux**

- Dépassement des mécanismes d'auto-exclusion souvent intériorisés par les personnes
- Fonction de rebond vers d'autres dispositifs (61% des bénéficiaires ont découvert, grâce au projet, les droits associés aux vacances)
- Modification des représentations sur le droit aux vacances

#### **Transformation de la relation aux institutions**

- Désacralisation et dé-stigmatisation de l'institution sociale
- Accès aux "invisibles", notamment les travailleurs pauvres
- Construction d'une relation de service différente avec l'institution
- Fidélisation dans une relation renouvelée aux services publics

#### **Développement de l'autonomie financière**

- Apprentissage de la gestion budgétaire (anticipation, planification)
- Découverte et appropriation de modes de paiement digitalisés
- Développement de stratégies d'épargne familiale
- Capacité à maximiser la durée du séjour à budget constant

#### **Réengagement dans le projet vacances**

- Projection dans des départs futurs (52% des répondants s'en estiment capables)
- Montée en autonomie dans l'accès à d'autres dispositifs d'aide
- Effet démultiplicateur par le bouche-à-oreille

#### **Impacts sur la dynamique familiale**

- Construction de souvenirs familiaux positifs
- Amélioration des relations intrafamiliales (60% des répondants notent un impact très positif sur la relation avec leurs enfants)
- Transformation des modalités de communication au sein de la famille

Le séjour collectif a par ailleurs généré des effets spécifiques, notamment :

- L'évolution de la perception de soi et de son droit aux vacances
- La transformation des relations intrafamiliales dans un cadre différent
- L'expérimentation concrète de solidarités horizontales entre familles
- Des apprentissages sociaux et pratiques (nouvelles compétences)
- La construction d'une mémoire collective positive et d'une identité territoriale partagée

Ces effets multidimensionnels montrent que le projet va bien au-delà d'une simple aide financière au départ en vacances. Il constitue un levier de transformation sociale profonde, touchant aussi bien aux représentations qu'aux pratiques et aux relations.

## ■ Essaimer en mettant au travail les conditions de la coopération

La question qui se pose dans la perspective d'essaimage du projet "Ne rêvez plus, partez !" est fondamentale : **viser la reproduction standardisée de l'opération, ou soutenir l'émergence d'écosystèmes territoriaux de coopération autour des enjeux vacanciers ?**

L'essaimage via un appel à projets standardisé, bien que tentant pour sa lisibilité et sa facilité de gestion, présente plusieurs risques identifiés dans l'analyse :

- **Rupture de la dynamique coopérative territoriale**

Le passage à un AAP risque de modifier substantiellement les relations de confiance et les modalités de coopération progressivement construites, en amenant des contraintes administratives.

- **Standardisation excessive**

La formalisation des demandes via un AAP tend à homogénéiser les approches et peut réduire la capacité d'adaptation aux spécificités locales.

- **Charge administrative pour les acteurs locaux**

Le temps consacré à la rédaction des dossiers est considérable et peut détourner les énergies des actions de terrain et des besoins de transversalité.

- **Discontinuité potentielle**

Le mode de financement de l'AAP génère une incertitude préjudiciable à la pérennisation de la dynamique d'action qui nécessite des formes d'engagements forts et durables.

- **Isomorphisme institutionnel** Les porteurs de projets risquent d'adopter progressivement le regard du porteur de l'AAP, au détriment de leur ancrage territorial.

À l'inverse, l'expérience du Bassin minier démontre que les impacts les plus durables se situent dans la dimension écosystémique : renforcement des liens entre institutions, mise en réseau d'acteurs, développement de compétences collectives, transformation des représentations.

Un essaimage réussi devrait donc moins chercher à dupliquer un modèle qu'à transférer les conditions de possibilité d'une dynamique coopérative.

Un cadre adapté pour l'essaimage devrait ainsi :

- Valoriser les petites victoires et les avancées incrémentales
- Prévoir des espaces de dialogue et de régulation
- Accompagner l'évolution des représentations mutuelles
- Reconnaître la diversité des tempos institutionnels
- Soutenir l'émergence de nouveaux rôles, notamment de "passeurs" entre mondes professionnels

Il s'agit de concevoir l'essaimage non comme la simple diffusion d'un dispositif technique, mais comme l'accompagnement d'une transformation socio-institutionnelle plus profonde.

### Un accompagnement spécifique pour soutenir la coopération

Pour soutenir efficacement l'émergence d'un mode projet coopératif, plusieurs dimensions d'accompagnement apparaissent essentielles :

- **Créer et maintenir un cadre relationnel propice à la coopération**, avec une attention particulière aux conditions de la confiance mutuelle
- **Soutenir la montée en compétences et pas seulement l'outillage des agents**, via des méthodologies autorisant la mobilisation des savoirs de chacun
- **Appuyer les apprentissages collectifs**. A ce titre, les temps de réflexivité sont essentiels pour apprendre de l'expérience
- **Prendre en charge la complexité inhérente aux projets multi-acteurs**, en co-finançant une fonction d'animation et de tiers.
- **Intégrer une dimension d'évaluation transformative**, en poursuivant une approche évaluative intégrée au travail des acteurs du territoire

Cet accompagnement peut prendre différentes formes. L'enjeu est de soutenir collectivement ces investissements immatériels.

# En conclusion vers un droit à un écosystème territorial de solidarité ?



Le projet "Ne rêvez plus, partez !" constitue une expérience singulière dont les enseignements dépassent largement le cadre habituel des politiques d'aide au départ en vacances. L'analyse des différentes dimensions de cette initiative, par le prisme de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, a mis en lumière sa capacité à générer des effets systémiques sur la cohésion sociale et territoriale.

La densification relationnelle, qui a progressivement fait émerger un écosystème territorial coopératif, constitue peut-être l'héritage le plus précieux du projet. Elle a permis l'émergence de capacités collectives nouvelles, dépassant la simple addition des ressources de chaque acteur, pour créer des "effets de débordement" positifs, qui irriguent l'ensemble du territoire.

Ce qui apparaît particulièrement significatif, c'est la dimension créatrice et non prévisible de ce processus. Le projet n'a pas "exécuté" un modèle préconçu, mais a permis l'émergence progressive d'un système d'acteurs qui s'est lui-même transformé à travers des expériences de travail en commun et en transversalité.

Cette dimension organique du développement constitue une rupture avec la logique de "dispositifs publics" à territorialiser, ouvrant la voie à une approche plus adaptative et contextualisée de l'action territoriale.

Cette perspective invite à considérer le départ en vacances non comme une prestation à "délivrer" au plus grand nombre, mais comme une "fonctionnalité territoriale" dont la valeur réside dans les effets utiles qu'elle génère pour l'ensemble des parties prenantes : bénéficiaires, professionnels, institutions, territoires.

Cette approche permet de révéler des formes de performance souvent occultées par les indicateurs traditionnels : économies de complémentarité entre acteurs, développement de ressources immatérielles (confiance, compétences, réseaux), prévention de coûts sociaux futurs, utilités en cascade...

Pour les politiques publiques des vacances, l'expérience du Bassin minier invite à repenser profondément leur conception dans une logique d'investissement social plutôt que de dépense publique. Elle démontre que l'accès aux vacances ne constitue pas simplement un "plus" accessoire, mais bien un levier puissant de transformation des territoires en difficulté. Les effets systémiques générés - renforcement du lien social, transformation des relations aux institutions, développement de coopérations territoriales - représentent des externalités positives dont la valeur, bien que difficile à quantifier, contribue directement au développement territorial durable.

En définitive, cette expérience nous invite à considérer les vacances non plus comme un simple temps de récupération ou de loisir individuel, mais comme un "bien commun territorial" dont la construction collective participe au renforcement du vivre ensemble et à l'émergence de nouvelles formes de solidarité territoriale.