



# Des colos à toute épreuve ?

9<sup>ème</sup> édition du colloque  
vacances enfants - ados



Jeudi 26 novembre 2020

Webinaire  
Colloque.tv

Actes réalisés par  
l'Union Nationale des Associations  
de Tourisme et de plein air

**UNATO**  
Le tourisme  
au service des hommes et des territoires



# Des colos à toute épreuve ?

Depuis neuf ans, l'Union Nationale des Associations de Tourisme et de plein air (UNAT) anime un colloque réunissant les professionnels des colonies de vacances et des accueils collectifs de mineurs.

En 2020, l'arrivée de la pandémie a bouleversé le monde du tourisme et de l'organisation des vacances. Les colonies de vacances, déjà mises à rude épreuve depuis quelques années, ont rencontré un nouvel obstacle. Obligation de faire une nouvelle programmation des séjours, annulation des colos à l'étranger, mise en place d'un protocole sanitaire strict, organisation de « colos apprenantes »... après une période anxiogène de grands doutes sur la saison estivale, il a fallu relever ses manches et s'adapter à des conditions extraordinaires.

Ce colloque s'interroge sur la nécessité pour les structures de repenser leur modèle économique en l'intégrant pleinement dans leur environnement et souligne les bonnes pratiques qui ont émergé cette année. L'UNAT a souhaité par ces échanges valoriser les capacités des professionnels à rebondir en s'adaptant aux attentes particulières des enfants, des parents et des prescripteurs ; en retravaillant leurs projets pédagogiques pour toujours plus mobiliser les équipes et les jeunes ; en prouvant que la mise en place d'un protocole sanitaire strict n'était pas si compliqué ; en baissant les charges liées aux activités notamment pour tenter d'équilibrer le budget ; bref, en affirmant une fois de plus que notre secteur est dynamique et adaptable !

Dans une société où l'accès aux vacances reste un défi, les centres de vacances participent au vivre ensemble et au faire ensemble et ont retrouvé cette année leur fondement historique social, hygiéniste et sociétal.

Ce colloque a permis aux acteurs de l'éducation populaire et du tourisme social de démontrer qu'ils continuent d'apporter des réponses concrètes aux enjeux actuels de notre société.

## Dans la même collection...



**Mutualiser et coopérer :  
expériences et  
réussites**

Novembre 2016



**Les colos :  
de l'image à la promotion**

Novembre 2017



**Temps et séjours collectifs :  
Une complémentarité au  
service de la cohésion  
sociale**

Novembre 2018



**Les centres de  
vacances au coeur  
de la dynamique des  
territoires**

Novembre 2019

En libre téléchargement sur : [www.unat.asso.fr](http://www.unat.asso.fr), rubrique « [Toutes nos publications](#) »



<b>Ouverture du colloque</b>	<b>p6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Par <b>Michelle DEMESSINE</b>, <i>Présidente de l'UNAT et ancienne ministre</i></li> </ul>	
<b>Introduction</b>	<b>p8</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Louise FENELON MICHON</b>, <i>(VVL), UNAT</i></li> </ul>	
<b>Grand témoin</b>	<b>p10</b>
<b>Animée par Simon Thiot</b> , <i>Délégué général de l'UNAT</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Christophe SEMPELS</b>, <i>Docteur en Sciences de Gestion de l'Université catholique de Louvain, co-fondateur et Directeur de la Recherche-Action de LUMIA et spécialiste dans les modèles économiques durables et innovants</i></li> </ul>	
<b>Echanges avec la salle virtuelle</b>	<b>p22</b>
<b>Table ronde : Comment les organisateurs de colos se sont adaptés dans la crise ?</b>	<b>p30</b>
<b>Animée par Louise FENELON MICHON</b> , <i>(VVL), UNAT</i> <p>Avec la participation de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Frédéric COSTA</b>, <i>Médecin Conseil de la CCAS</i></li> <li>▣ <b>Benoît HAEBERLE</b>, <i>Directeur des PEP Alsace</i></li> <li>▣ <b>Morgan LOGERAIS</b>, <i>Coordinateur enfance jeunesse de l'Association Calypso</i></li> <li>▣ <b>Natacha DUCATEZ</b>, <i>Chargée de missions de l'OVLEJ</i></li> </ul>	
<b>Echanges avec la salle virtuelle</b>	<b>p48</b>
<b>Intervention du Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports</b>	<b>p54</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Sarah EL HAÏRY</b>, <i>Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'éducation nationale, de la Jeunesse et des sports, chargée de la Jeunesse et de l'Engagement</i></li> </ul>	
<b>Clôture</b>	<b>p61</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <b>Louise FENELON MICHON</b> <i>(VVL), UNAT</i></li> </ul>	
<b>Annexes</b>	<b>P62</b>

# Ouverture

**Michelle DEMESSINE**  
Présidente de l'UNAT,  
Ancienne Ministre du Tourisme



“

Croyez en vous et continuez à vous battre sans relâche. Nous sommes à vos côtés.

Michelle DEMESSINE

”

Bonjour à tous. Mesdames, Messieurs, Chers amis, je suis très heureuse de vous retrouver. Même si je ne vous vois pas, je vous sens. Lorsque nous nous sommes donnés rendez-vous l'an dernier pour la 9ème édition du colloque de l'UNAT dédié aux vacances des enfants et des adolescents, nous étions loin d'imaginer les difficultés qui seraient devant nous en 2020. Nous nous sommes évidemment interrogés sur le fait de maintenir cet événement et nous avons longtemps espéré pouvoir le tenir en présentiel pour entretenir les liens et la convivialité propre à notre secteur d'activité. Cela n'a pas été possible. Je veux avoir une pensée amicale et solidaire pour les équipes du FIAP Jean MONNET que nous espérons bien sûr retrouver bientôt. Les membres du comité de pilotage et de l'équipe de l'UNAT ont finalement proposé ce format webinaire – un nouveau mot dans notre vocabulaire – sur une seule matinée, car il était impensable de sacrifier ce temps collectif entre professionnels et acteurs de l'éducation populaire. Plus que jamais, nous avons besoin de nous retrouver, d'échanger et d'ouvrir des perspectives. Merci à eux, notamment à Louise FENELON, ainsi que Marine VLODY qui ont porté l'organisation de ce colloque nouvelle formule dans les conditions que vous pouvez imaginer.

Il serait bien délicat de donner un qualificatif à cette année 2020. Tous les superlatifs sont inadaptés pour démontrer que c'est certainement la plus grande crise traversée par notre pays depuis la Seconde Guerre mondiale. Tous les aspects de notre société sont impactés et nous en ressentons tous les effets. Dans notre secteur, la crise sanitaire de la Covid a d'abord impacté les séjours scolaires en France et à l'étranger. Puis, les colonies de vacances et enfin, les classes de découverte à l'automne. Nos partenaires CE, CSE et les collectivités, vos prestataires, tous ont été touchés, mais aussi surtout et avant tout, les familles. Gérer les séjours en cours ou à venir, protéger les salariés, solliciter les premiers dispositifs d'aides mis en place par le gouvernement, travailler sur des scénarios pour l'été – rappelez-vous, c'était quand même très dur – et enfin, écrire des protocoles sanitaires stricts et réalistes. Vous le savez. L'UNAT a été à vos côtés dans la mesure de ses moyens pour négocier l'application de l'ordonnance sur les avoirs aux ACM, pour faire en sorte que les dispositifs de chômage partiel, de fonds de solidarité, de report de cotisations et PGE s'appliquent aux associations. Ce qui n'était pas prévu dès le départ et pour se faire le relais de tout cela tout en cherchant néanmoins à faire bouger les

dispositifs quand ils étaient insuffisants ou mal calibrés. Il faut reconnaître que nous avons eu une bonne qualité d'écoute de la part des pouvoirs publics, reconnaissance certainement de l'importance et de la pertinence de notre secteur dans la crise, que nous avons eu de cesse de réclamer ces dernières années. Nous avons donc pu établir un dialogue constructif sur le projet de vacances apprenantes où nous avons fait le choix de dépasser la bataille sémantique pour nous assurer que le cahier des charges se rapprochait des projets que vous produisez déjà et que toutes les structures des plus petites aux plus grandes puissent y répondre. Là aussi, il a fallu également faire preuve de pragmatisme et d'imagination pour définir les protocoles sanitaires dont nous avons conscience qu'ils sont arrivés trop tardivement et que l'attente a été difficile. Évidemment, nous savons que les moyens mis en œuvre sur les vacances apprenantes et l'annonce récente du fonds de solidarité dédié et complémentaire de 15 millions d'euros ne compensent pas toutes les pertes d'activités. Nous en sommes parfaitement conscients, mais ce sont des marques de reconnaissance, de soutien qu'il nous faut prendre comme telles sans nous en contenter, bien sûr.

C'est pourquoi nous intervenons à l'heure actuelle pour obtenir des garanties de prolongation du soutien économique et du chômage partiel au-delà du 31 décembre – comme c'est seulement le cas aujourd'hui – pendant la totalité de la crise qui nous impacte pour que nous puissions avoir de la visibilité. Nous demandons également que les moyens mis sur les colos apprenantes soient pérennisés. Je sais que pour beaucoup d'entre vous, le moral n'est pas au beau fixe et que les inquiétudes sont immenses. Je les partage. Je veux vous dire aujourd'hui que lors de ces derniers mois, vous avez relevé d'immenses défis : un défi social majeur pour permettre à des enfants ayant souffert du confinement et des inégalités accrues de pouvoir partir en vacances quand ils en avaient le plus besoin ; un défi sanitaire en démontrant qu'il était possible d'organiser des séjours éducatifs collectifs dans un cadre protecteur ; un défi pédagogique en vous adaptant à ce nouveau contexte et pour certains en répondant au cahier des charges des vacances apprenantes et un défi économique en mobilisant les aides, en faisant preuve d'inventivité pour assurer autant que possible votre survie. Pour conclure – vous vous en doutez –, je ne vous dirai pas que tout ira bien et que les prochains mois seront faciles. Si nous avons réussi ensemble à relever ces défis, c'est parce que vous êtes des acteurs engagés de l'éducation populaire, capables de vous adapter, d'évoluer. Vous vous inscrivez dans des valeurs qui ont un passé, mais aussi, et surtout, un avenir. Croyez en vous et continuez à vous battre sans relâche. Nous sommes à vos côtés. Je suis personnellement à vos côtés. Excellent colloque à toutes et à tous.

“

Si nous avons réussi ensemble à relever ces défis, c'est parce que vous êtes des acteurs engagés de l'éducation populaire, capables de vous adapter, d'évoluer. Vous vous inscrivez dans des valeurs qui ont un passé, mais aussi, et surtout, un avenir.

Michelle DEMESSINE

”

# Introduction

**Louise FENELON MICHON**  
VVL, UNAT



Merci beaucoup pour ses propos stimulants, Michelle. Mesdames et messieurs, chers collègues, chers amis, à nouveau quelques mots, je vous souhaite bien évidemment la bienvenue à cette matinée de réflexion et d'échanges dont le titre cette année est «Des colos à toute épreuve.» Je pense que ce titre parle à tout le monde. J'aimerais tout d'abord vous dire que c'est un défi de maintenir cet événement dans ce format-là, mais il y a aujourd'hui plus de 270 personnes inscrites et d'ores et déjà, 170 qui participent en direct. Je vous remercie donc bien évidemment. L'année dernière, nous vous avons annoncé que notre colloque sur la place des centres de vacances dans les territoires aurait une suite en 2020 avec une approche quantitative, mais il nous a semblé inopportun de parler de ce sujet alors que la crise sanitaire que nous traversons nous a tant impactée. Alors que l'année 2019 était pleine d'espoir avec pour la première fois depuis des années une hausse de fréquentation des colos, nous avons été paralysés pendant plusieurs mois, nous posant mille questions, perdant chaque jour un peu plus espoir que les classes de printemps aient lieu, nous posant également des questions sur les séjours de l'été. Finalement, nous avons eu le feu vert pour organiser nos colos. Cette utilité historique hygiéniste, mais aussi sociale et sociétale ont été largement réaffirmées. Nous pourrions aujourd'hui tous nous lamenter sur notre sort, car nos situations sont particulièrement difficiles. Oui. Nous avons eu et nous aurons rapidement à prendre des décisions complexes pour l'avenir de nos structures, mais nous pouvons aussi – cela fait du bien et permet de prendre de la hauteur – nous féliciter de l'activité que nous avons réussi à mettre en place. 450 000 enfants ont été accueillis cet été dans de très bonnes conditions et ils étaient pour beaucoup des primopartants. Nous avons une couverture médiatique positive, des financements publics extraordinaires. Nous avons démontré notre capacité à nous adapter, à nous réinventer, à nous dépasser pour faire vivre nos projets au service des enfants et des jeunes. Basculer des ados inscrits en itinérance à l'étranger sur un séjour fixe en Charente, organiser des séjours linguistiques en France, organiser des formations BAFA en visioconférence, sont autant d'exemples de défis que nous avons réussi à relever. Nous n'aurions jamais imaginé faire cela, mais nous l'avons fait et nous l'avons même bien fait.

C'est donc dans cette volonté de valoriser nos expériences et de prendre de la hauteur qu'avec le comité de pilotage, nous avons voulu envisager le futur et nous avons construit ce webinaire. La réussite de cet événement tient à des hommes et des femmes qui se sont fortement impliqués. Je voudrais maintenant les remercier. Tout d'abord – je la remercie en avance –, Sarah EL HAÏRY, Secrétaire d'État en charge de la jeunesse et de l'engagement auprès du Ministre de l'Éducation de la Jeunesse et des Sports viendra en fin de matinée nous apporter son soutien et ses encouragements. Nos intervenants : Christophe SEMPELS, Natacha DUCATEZ, Morgan LOGERAIS, le Docteur Frédéric COSTA, Benoît HAEBERLÉ, mais aussi Hugo COLIN. Les membres de notre comité de pilotage : Olivier BEAUMONT, Anne

CARAYON, Bruno COLIN, Natacha DUCATEZ, Laurence PLANÈS CARY, Anthony GUÉRIN, Gabriel HUBSCHWERLIN, Ludovic LE GOFF, Christophe MOULLÉ et Élise ROINEL. Comme vous pouvez voir à l'image, nous avons également organisé ce webinaire en visioconférence très régulièrement. Nous nous en sommes réellement adaptés aux moyens possibles.

Je les remercie, mais je remercie également toutes les associations qui les libèrent et qui leur permettent d'être présents aux côtés de l'UNAT pour ce comité de pilotage. Ils ne font pas que copiloter ce colloque. Ils participent également aux prises de décisions ou aux contributions faites par la Commission de Vacances Enfants Adolescents. Je les en remercie. Je remercie également nos partenaires que sont la DJEPVA, la CNAF, ASSURINCO, APOGÉE et la MAIF. Je salue celles et ceux qui les représentent aujourd'hui. Bien évidemment, je remercie également l'équipe salariée de l'UNAT avec une mention spéciale à celles et ceux qui contribuent à la dynamique de la Commission de Vacances Enfants Adolescents, Marine VLODY, Emmanuelle DESPRES et Adrien JIMENEZ et bien évidemment, un très grand merci à Simon THIROT qui a été extrêmement actif durant cette période pour porter notre cause et faire que notre secteur ne soit jamais oublié.

Les rencontres et les échanges informels qui sont habituellement des temps forts de nos colloques vont être mis à mal. C'est effectivement plus difficile en distanciel, mais nous avons souhaité que cet événement soit malgré tout interactif. Comme je le disais en début de matinée, vous aurez la possibilité grâce au chat et grâce à cette fonctionnalité de questions-réponses, QR en bas de votre écran. N'hésitez vraiment pas à nous poser vos questions et les questions que vous souhaiteriez poser aux différents intervenants qui participeront à cette matinée. Avant de débiter la première intervention, je vais vous faire un petit déroulé de cet événement. Christophe SEMPELS, notre grand témoin, interviendra tout d'abord. Il sera questionné par Simon THIROT. Vous aurez bien évidemment la possibilité d'échanger avec lui à l'issue de son intervention. Nous ferons ensuite une petite pause qui pourra être active – vous le verrez – grâce à Hugo COLIN qui viendra nous proposer quelques petits exercices pour se détendre. C'est vrai que quand on passe des heures et des heures devant son ordinateur en visioconférence, on a parfois besoin d'un moment de détente. À l'issue de cette pause, nous passerons à une table ronde : « Comment les organisateurs de colos se sont adaptés dans la crise ? » Nous aborderons cette thématique grâce à quatre angles : pédagogique, sanitaire, économique, mais aussi bien évidemment sociologique. Là encore, vous pourrez échanger avec nos intervenants. En fin de matinée, nous aurons notre Secrétaire d'État, Sarah EL HAÏRY qui viendra intervenir avant la clôture de notre événement. Je vous souhaite une très bonne matinée et je passe tout de suite la parole à Simon THIROT et Christophe SEMPELS.

“

450 000 enfants ont été accueillis cet été dans de très bonnes conditions et ils étaient pour beaucoup des primopartants. Nous avons obtenu une couverture médiatique positive, des financements publics extraordinaires. Nous avons démontré notre capacité à nous adapter, à nous réinventer, à nous dépasser pour faire vivre nos projets au service des enfants et des jeunes.

Louise FENELON MICHON

”

# Table ronde : Comment les organisateurs de colos se sont adaptés dans la crise ?

Table ronde animée par :

**Simon THIROT**

Délégué général de l'UNAT

Avec la participation de :

**Christophe SEMPELS**

Docteur en Sciences de Gestion de l'Université catholique de Louvain, co-fondateur et Directeur de la Recherche-Action de LUMIA et spécialiste dans les modèles économiques durables et innovants



**Simon THIROT**

Bonjour à tous et à toutes. Ravi de vous retrouver ce matin dans ce nouveau format pour le colloque webinaire de l'UNAT. Comme l'a dit Louise, on a souhaité prendre un petit peu de hauteur et interroger ces colos à toute épreuve finalement dans la crise qui vient de s'écouler. Pour cela, nous avons invité un grand témoin qui est Christophe SEMPELS. Christophe, on vous voit apparaître à l'écran. Vous êtes docteur en sciences de gestion à l'université de Louvain. Vous êtes directeur de la recherche action de LUMIA qui est un établissement d'enseignement supérieur où vous interrogez la question de la transformation des projets, des entités, des entreprises ou des associations évidemment au travers de différentes notions que sont la soutenabilité, la viabilité, la désirabilité et toujours évidemment, dans une recherche d'un équilibre entre ce qui relève de l'enjeu écologique, de l'enjeu social et bien évidemment aussi de l'enjeu économique. Christophe, merci d'être avec nous ce matin. Je vous laisse la parole pour ce premier temps de prise de hauteur sur l'innovation dans les modèles économiques en temps de crise, mais peut-être pas seulement. À vous, Christophe.

**Christophe SEMPELS**

Merci beaucoup pour cette introduction, Simon. Bonjour à toutes et à tous. J'espère que vous m'entendez bien et que vous voyez bien le support de ma présentation. Je suis ravi de pouvoir me joindre à vous pour ce partage d'un sujet qui me tient à cœur, qui me passionne. Je vais partager avec vous une thématique autour de la question de l'innovation par les modèles économiques et en particulier, par les perspectives que ces innovations sont susceptibles d'ouvrir. Très rapidement, je suis effectivement – comme Simon vient de le mentionner – directeur de la recherche au sein de LUMIA. LUMIA est un nouvel établissement d'enseignement supérieur qui a fait de la question de la soutenabilité environnementale, de la soutenabilité sociale et de la résilience des territoires l'enjeu et l'axe principal de son travail. Tout le travail que je mène consiste à mettre les modèles économiques des organisations au service de cette soutenabilité. Vous allez voir que je ne vais pas vous parler de modèles économiques en général. Je vais les doter d'une qualité particulière et les articuler aux enjeux environnementaux, sociaux et territoriaux. Quand on parle de modèles économiques, il faut peut-être d'abord s'entendre sur ce que nous mettons derrière cette notion. Nous en avons souvent une mauvaise représentation.

Très souvent, le simple mot d'économie peut crisper certains parce que rattaché à des logiques de financiarisation, d'excès et de marchandisation du tout.

Quand on parle de modèles économiques, d'économie, il faut préalablement se rappeler que toute organisation est dotée formellement d'un modèle économique. Il n'y a pas une organisation qui n'a pas de modèle économique, que cette organisation soit marchande, non marchande, publique ou privée. Implicitement ou explicitement, un modèle économique doit être mis en œuvre pour permettre à cette organisation de fonctionner. Quand je parle d'économie, j'entends et je m'appuie sur son sens étymologique renvoyant à la gestion de la cité. La question est « Comment organisons-nous la prise en charge des besoins humains à travers des configurations sociales particulières ? » Cela veut dire quoi ? Cela veut dire qu'un modèle économique va spécifier la manière dont une organisation va prendre en charge les besoins de destinations auxquelles elle entend s'attaquer, s'attacher. Cela veut dire que ce terme de modèle économique ne renvoie absolument pas nécessairement à une logique sous-jacente de lucrativité. Bien évidemment, les modèles économiques des organisations marchandes vont viser la lucrativité. Par exemple, le modèle économique d'une association va pouvoir s'exprimer en dehors de toute logique de lucrativité de la même manière que nous avons des modèles économiques qui vont chercher à se distancier d'une volonté toujours croissante de marchandisation à outrance pour trouver d'autres modalités de prises en charge de ces besoins humains que j'évoquais il y a un instant.

Ceci étant dit, quand je vais vous parler de modèles économiques, qu'est-ce que je vais mettre derrière ce terme ? Je vais mettre toute l'organisation de la prise en charge des besoins dont nous souhaitons en tant qu'organisations, nous adresser. Cela veut dire quoi ? Cela veut dire qu'un modèle économique va d'abord devoir spécifier la valeur qu'il entend créer pour les publics à qui il est destiné. Créer de la valeur dans le jargon des modèles économiques, c'est spécifier les offres. Ces offres peuvent être des produits, des services, des séjours ou des expériences. Comment construisons-nous ces offres ? Comment construisons-nous cette proposition de manière à ce qu'elle trouve un écho favorable auprès des personnes à qui elle est destinée ? C'est ce que nous appelons la création de valeurs. Pour qui créons-nous de la valeur ? En réponse à quel type de besoin ? En réponse à quel type de problème à prendre en charge ? En réponse à quel élément de contexte à intégrer ? Une fois que nous savons ce que nous avons à offrir et que nous avons une bonne connaissance des publics à qui cette proposition est destinée, il nous faut organiser les moyens de production de la valeur. Cela veut dire concrètement, comment organisons-nous nos activités ? Comment mobilisons-nous nos ressources, que ces ressources soient nos personnels, nos équipes – ce que j'appelle les richesses humaines –, les ressources financières, les ressources matérielles, les infrastructures, les équipements ? Comment est-ce que nous



Simon THIROT



Il n'y a pas une organisation qui n'a pas de modèle économique, que cette organisation soit marchande, non marchande, publique ou privée. Implicitement ou explicitement, un modèle économique doit être mis en œuvre pour permettre à cette organisation de fonctionner.

Christophe SEMPELS



““

Tout le travail que je mène consiste à mettre les modèles économiques au service de la soutenabilité.

Christophe SEMPELS

””

organisons toute cette activité autour de cette ressource pour que la proposition – un séjour par exemple – se déroule dans les meilleures conditions ? Nous devons rendre cette valeur disponible et correctement appropriable par les personnes à qui elle est destinée. Si nous proposons des séjours, comment rendons-nous concrètement nos séjours disponibles à nos publics ? Comment les faisons-nous connaître ? Comment les distribuons-nous ? Comment organisons-nous leurs présentations à nos publics cibles et comment nous assurons-nous que la valeur que nous souhaitons proposer à nos publics soit correctement appropriée ? Comment nous assurerons-nous que notre spécificité, que notre valeur ajoutée, que les projets que nous portons soient correctement compris par le public à qui ces projets sont destinés et que dans le moment, dans la manière dont les uns et les autres vont vivre l'expérience d'un séjour, l'ensemble de ce que nous entendons offrir à nos publics soit correctement vécu, approprié et intégré par les participants ?

Tous ces éléments de création, de production, de distribution et d'appropriation de valeur renvoient à ce que nous appelons la dimension réelle d'un modèle économique. Pourquoi la dimension réelle ? Vous vous rendez bien compte que tout cela est physiquement incarné. Nous avons des produits, des services, des séjours, des propositions, des expériences, des destinations à valoriser. Nous avons des publics bien réels. Nous avons des collaborateurs, des collaboratrices, des bénévoles, des animateurs, des animatrices qui évoluent dans des lieux spécifiques, dans une géographie, dans un territoire. Tout cela est incarné. Le défi du modèle économique va être de transformer cette réalité tangible en expression monétaire. C'est-à-dire de se dire : « Comment est-ce que nous arrivons à développer des produits financiers, des recettes qui nous permettent à minima de couvrir nos coûts et de fonctionner de manière viable dans l'environnement qui est le nôtre ? » Qu'est-ce qu'un modèle économique ? C'est toute l'organisation de ces cases. À savoir, qu'est-ce que nous offrons à qui en réponse à quoi ? Comment organisons-nous nos activités, nos ressources ? Comment rendons-nous nos séjours accessibles aux publics et comment nous assurons-nous que ces séjours soient correctement maîtrisés ? Comment gérons-nous nos équilibres financiers ? Comment développons-nous notre capacité à couvrir nos coûts ? Comment développons-nous ou restaurons-nous des capacités d'investissement pour préparer le futur ? Voilà à quoi fait référence la notion de modèle économique. Vous avez vu qu'il y a un mot qui revient tout le temps, le mot de valeur. Qu'est-ce que la valeur ? C'est fondamentalement la capacité à réaliser une intention dans un contexte de références données.

““

Qu'est ce que la valeur ? C'est fondamentalement la capacité à réaliser une intention dans un contexte de références données.

Christophe SEMPELS

””

Que veut dire cette affaire ? Cela veut dire que si nous vendons des séjours à la montagne par exemple, à destination des jeunes de 4 à 18 ans, au service de quelle intention et dans quel contexte se situe mon activité ? Est-ce que ce sont exclusivement les intentions des enfants qui vont participer au séjour ? Est-ce que nous devons organiser la prise en charge de ces intentions exclusivement par le prisme des enfants,

répondre à ce qu'ils attendent de leur séjour ? Est-ce que nous devons intégrer l'intention des parents ? Est-ce que nous devons intégrer l'intention d'un pouvoir public qui peut contribuer financièrement à la prise en charge de ce séjour à travers des objectifs de politique publique ? Vous voyez donc que quand il s'agit par exemple de créer de valeur, il s'agit d'interroger les intentions au service desquelles nous nous plaçons, de bien maîtriser, de bien comprendre les contextes pour pouvoir répondre à ces intentions et à ce contexte de la manière la plus pertinente possible. Comme je vous le disais en introduction, nous ne cherchons pas à mettre en œuvre n'importe quel type de modèle économique. Les modèles économiques que je défends sont des modèles économiques qui sont dotés d'une qualité particulière que j'appelle l'efficacité économique. Là aussi, l'efficacité économique prend racine étymologiquement dans le sens originel de l'économie, la bonne administration et la bonne gestion de la maison, la bonne prise en charge des besoins humains. De quoi parle-t-on quand on parle de modèles économiquement efficaces ? Comment pouvons-nous les mettre en œuvre ? C'est tout ce que je vais vous expliquer maintenant en m'appuyant sur de nombreux exemples. Le point de départ de la mise en œuvre d'un modèle économique économiquement efficace est l'interrogation de la raison d'être du modèle économique, de la raison d'être de l'activité exprimée non pas du point de vue des gestionnaires de l'activité, mais du point de vue des destinataires de l'activité.

Je vous donne un exemple. Si j'achète une voiture, la raison profonde pour laquelle moi, Christophe, j'achète une voiture est qu'elle m'offre un moyen de mobilité qui soit sécurisant, qui soit confortable et – parce que c'est un enjeu qui est important pour moi – qui soit faiblement émetteur de gaz à effet de serre et ayant l'empreinte la plus légère possible sur notre environnement. La question qui m'habite n'est pas tant la voiture que le moyen, le service de mobilité qu'elle offre. C'est la raison pour laquelle je souhaite acheter une automobile. Tout le travail consistera à resynchroniser ou à évaluer la question de la bonne synchronisation du modèle économique avec cette raison d'être. À nouveau, un exemple me permettra d'être clair. Imaginons un gestionnaire de patrimoine forestier dont le modèle économique repose sur la coupe et la vente de bois, ainsi que sur les prestations de services forestiers en environnement forestier. Si nous interrogeons la raison d'être d'une activité de gestion de patrimoine forestier, nous pourrions nous dire raisonnablement que cette activité, cette raison d'être, profonde, consiste à gérer durablement un patrimoine collectif à forte valeur socioécologique à la fois pour la génération présente et pour les générations futures. Cette raison d'être paraît faire sens. Si nous revenons maintenant au modèle économique et que nous nous posons la question de savoir si ce modèle économique met en œuvre correctement la raison d'être – je vous le disais –, le modèle économique repose essentiellement sur la vente du bois et deux, sur la prestation de services forestiers qui vont avoir

“

Le point de départ de la mise en œuvre d'un modèle économique économiquement efficace est l'interrogation de la raison d'être du modèle économique, de la raison d'être de l'activité exprimée non pas du point de vue des gestionnaires de l'activité, mais du point de vue des destinataires de l'activité.

Christophe SEMPELS

”

une pression sur le milieu. Cela veut dire quoi ? Cela veut dire que si cette organisation veut se développer, si cette organisation veut renforcer ses moyens financiers ou si elle est mise en tension financière, elle va devoir couper toujours plus de bois. Elle va devoir vendre toujours plus de bois ou exercer toujours plus de prestations dans la forêt. Ce qui va de ce fait, exercer une pression sur le milieu et qui va in fine, aller à l'encontre de la raison d'être profonde pour laquelle l'activité devrait être mise en œuvre.

Donc, qu'est-ce que nous constatons ? Nous constatons qu'il y a une forme de désynchronisation ou d'absence de synchronisation naturelle entre la logique d'un modèle économique et la raison d'être profonde de l'activité sous tendance modèle économique. Le premier travail que nous allons devoir mener est d'interroger cette raison d'être pour travailler sur cette resynchronisation. Nous allons essayer de lui attacher une qualité particulière. Cette qualité particulière est ce que nous appelons l'efficacité économique. Qu'est-ce que l'efficacité économique ? C'est d'abord la capacité à mettre en œuvre une raison d'être d'organisation à travers un modèle économique qui soit efficace sur le plan environnemental. Cela veut dire quoi ? Cela veut dire qu'idéalement, cette activité doit pouvoir permettre de préserver, voire mieux, de régénérer une ressource naturelle. Dans le cas forestier que j'évoquais, la question qui s'invite à nous est de se dire : « Est-ce que nous pourrions trouver un mode de valorisation d'un arbre qui maintienne préférentiellement l'arbre debout plutôt que de devoir le couper ? » Est-ce que nous sommes capables de construire un modèle économique qui valorise davantage l'arbre debout que l'arbre coupé ? Oui. C'est possible. La deuxième question à laquelle nous invite l'efficacité économique est de se poser la question de l'efficacité sociale. Quand nous mettons en œuvre notre modèle économique, est-ce que nous le mettons en œuvre dans une capacité à générer un mieux-être individuel et collectif à la fois pour les parties prenantes internes, les collaborateurs, les collaboratrices, les équipes d'encadrement, mais également pour les parties prenantes externes, les publics, les partenaires, les prestataires, les fournisseurs qui interviennent dans le cadre de l'activité, le territoire ou est-ce que notre modèle économique met l'efficacité sociale en tension parce que – par exemple – elle n'a pas les moyens financiers suffisants pour se doter d'un cadre d'encadrement suffisant et il y a de ce fait une pression extrêmement forte sur le personnel d'encadrement qui peut être en sous-effectif ? C'est quelque chose que l'on rencontre énormément dans le secteur hospitalier par exemple qui est un secteur dans lequel j'ai beaucoup travaillé. Les contraintes et les modes d'organisation du secteur exercent une pression extrêmement forte sur les personnels qui empêche l'efficacité sociale de s'exprimer. L'efficacité monétaire est la capacité à monétiser la juste valeur ajoutée que nous apportons à nos publics. C'est-à-dire, est-ce que nous avons le sentiment aujourd'hui que nous parvenons à transformer toute la valeur que nous apportons à nos publics, à notre territoire, à la société dans

“

Qu'est-ce que l'efficacité économique ? C'est d'abord la capacité à mettre en œuvre une raison d'être d'organisation à travers un modèle économique qui soit efficace sur le plan environnemental.

Christophe SEMPELS

”

son ensemble ? Est-ce que nous arrivons correctement à monétiser, métamorphoser ces bénéfices que nous apportons à la société en ressources monétaires ? L'efficacité d'usage renvoie à la capacité à tirer le plein potentiel des ressources que nous mobilisons dans le cadre de nos modèles économiques.

Alors, cela peut vous paraître un peu jargonnel, un peu théorique. Je vous propose maintenant de vous dérouler quelques exemples pour que tout cela soit plus digeste et plus facilement appropriable par vous. Je vous disais il y a un instant que l'essentiel est de repenser la raison d'être de votre organisation. Pour cela, je vous donne un exemple concret d'une organisation que j'ai eu la chance d'accompagner, qui est une organisation qui vend de la donnée de prévisions météo. C'est une entreprise de prévisions météorologiques, une organisation de prévisions météorologiques dont le modèle économique repose sur la vente de données météo. Pourquoi viennent-ils nous trouver ? Parce que la valeur faciale de la donnée météo, le prix de la donnée, ce qu'ils vendent tend vers zéro. Pourquoi est-ce que cela tend vers zéro ? Parce que nous avons toutes et tous dans nos poches des téléphones portables qui nous donnent gratuitement de la donnée météo. Pourquoi irions-nous payer de la donnée alors même que nous pouvons la trouver gratuitement sur internet ou via nos téléphones ? Nous avons donc interrogé la raison profonde pour laquelle des entreprises destinataires, des organisations destinataires de cette donnée météo pouvaient acheter cette donnée. Quelles étaient les raisons profondes pour lesquelles des gens étaient prêts à payer pour accéder à leurs données météo ? C'est un enchaînement de questionnements qui vise à se dire : « Du point de vue d'un gestionnaire routier qui a besoin de prévisions météo pour mener à bien son activité économique par exemple, pourquoi, pour quelle raison, quelle est la raison profonde pour laquelle il a besoin de données météo ? »

Si l'on réfléchit, on peut se dire que c'est l'occasion pour une organisation de prévoir une demande météo sensible. Si je suis un parc de loisirs par exemple, je sais que la météo va être un paramètre qui va être susceptible d'influer sur la fréquentation de mon parc. Si j'ai des prévisions météo, je peux donc correctement prévoir la demande en cas de beau temps versus en cas de mauvais temps. Donc, je peux mieux dimensionner mes équipes. Je peux mieux dimensionner mes équipements. Si je suis une entreprise de production de produits météo-sensibles, je peux planifier ma production. Je peux éventuellement limiter les invendus. Je peux globalement optimiser les ressources pour mes activités météo-sensibles. La raison profonde pour laquelle – moi, entreprise de prévisions météorologiques – j'opère est d'aider les personnes à qui je m'adresse, les organisations auxquelles je m'adresse à optimiser leurs ressources pour leurs activités météo-sensibles. La question qui suit est : « En leur vendant de la donnée météo, est-ce que cette

“

L'efficacité d'usage renvoie à la capacité à tirer le plein potentiel des ressources que nous mobilisons dans le cadre de nos modèles économiques.

Christophe SEMPELS

”

optimisation s'opère ? » Si je vends de la donnée, si je pousse de la donnée météo à un gestionnaire routier, est-ce que je suis certain qu'il va être capable d'intégrer cette donnée météo dans sa propre activité de sorte qu'il puisse correctement prévoir quand faire tourner les saleuses sur le réseau routier en cas d'épisodes neigeux de manière à ce qu'ils ne les déclenchent pas trop tôt ou pas trop tard pour pouvoir limiter les tournées et optimiser la sécurité du réseau ? Est-ce qu'il va pouvoir gérer son stock de sel dont on sait qu'il a une pression forte sur les milieux et sur l'environnement ? Est-ce que je suis capable de l'aider à réduire la quantité de sel pour le même niveau d'exigences en termes de sécurité pour les usagers de la route ? Donc, on voit que ce qui se joue derrière la mise à disposition de la donnée n'est pas juste le fait de pousser de la donnée chez mon client, mais de m'assurer de sa capacité à intégrer cette donnée pour pouvoir atteindre les effets qui sont réellement escomptés. Je prends un autre exemple à nouveau. Si je suis un vendeur de matériel audiovisuel, des vidéoprojecteurs par exemple ou des tableaux interactifs à destination d'établissements d'enseignement, mon modèle économique consiste à pousser du matériel auprès de ces établissements alors que la raison profonde pour laquelle ces établissements souhaitent m'acheter mon matériel, c'est pour améliorer l'expérience pédagogique et les plaisirs d'apprendre des jeunes ou des moins jeunes. Si je mets un tableau interactif dans une salle de cours sans m'être assuré que le personnel a été correctement formé, qu'il a éventuellement revu ses méthodes pédagogiques et ses moyens d'apprentissage pour correctement intégrer cet outil nouveau à sa pédagogie, il y a de fortes chances que l'amélioration de l'expérience pédagogique et le plaisir à apprendre ne soient pas rencontrés. On voit bien que la seule mise à disposition d'équipements à nos publics ne suffit pas à assurer la raison d'être pour laquelle une école est susceptible de m'acheter du matériel. Donc, le premier apprentissage de cet élément est que le décalage, l'interrogation de la raison d'être essaie de déplacer la logique du modèle économique d'une organisation d'une logique de moyens à une logique d'effet recherché. Quand je vends un tableau interactif à une école, quand je vends un système de visioconférence ou un vidéoprojecteur à une école, je lui donne un moyen d'améliorer son expérience pédagogique sans forcément m'assurer que ce moyen va être correctement approprié, correctement mis en œuvre pour que l'expérience pédagogique soit réellement améliorée. Donc, l'invitation que la raison d'être nous propose est de nous dire : « Est-ce que je ne dois pas mettre en œuvre toute une série d'éléments connexes permettant non plus de vendre du matériel, mais de proposer une véritable solution intégrée d'amélioration de l'expérience pédagogique et de plaisir à apprendre où – nous le voyons – la seule mise à disposition de matériel est une condition probablement nécessaire, mais non suffisante pour répondre à cette logique ? » Nous allons toucher aux enjeux véritables auxquels notre modèle économique nous invite à réfléchir.

La deuxième porte d'entrée pour mettre en œuvre un modèle économique est de s'interroger sur l'efficacité économique et

d'utiliser cette fameuse efficacité économique comme boussole pour innover. Cette efficacité économique est ce que je vous ai montré tout à l'heure. Je vous donne un cas d'application qui peut là aussi vous aider à mieux comprendre ce que j'entends par là. J'ai eu la chance de travailler pour un réseau associatif national d'amélioration de l'habitat pour les plus précaires. En Gironde, ils avaient une problématique spécifique. C'était le mal-logement des personnels saisonniers. Vous savez probablement que l'on a beaucoup de vignobles dans cette région. Donc, il y a énormément de travailleurs saisonniers. Ces travailleurs saisonniers ont économiquement du mal à se loger dans le parc privé. C'est trop cher pour eux. Ils se retrouvent souvent très mal-logés avec des problématiques sociales et environnementales sous-jacentes de logements précaires par exemple dans des containers aménagés, mais qui sont non connectés à des réseaux d'eau, d'électricité, qui ne sont pas forcément sur les routes de gestion des ordures. Tout cela génère plein de problèmes pour les territoires. La question était de se dire : « Comment pouvons-nous répondre à cette problématique de manière plus pertinente alors même que nos ressources sont limitées ? » Nous nous sommes appuyés sur cette fameuse boussole de l'efficacité économique pour essayer de trouver de nouveaux moyens de fonctionner. Nous avons cartographié dans le territoire toute une série de ressources qui pouvaient potentiellement être utiles pour prendre en charge ce besoin. Nous avons notamment interrogé le taux d'utilisation d'une école. Je vous pose une question. Essayez d'imaginer selon vous quel est le taux d'utilisation d'une école 365 jours par an. Une école en moyenne est utilisée à 18,5 % de son temps de disponibilité physique pour des besoins scolaires. Cela veut dire quoi ? Cela veut dire que vous avez une collectivité territoriale qui va supporter 100 % du coût de construction d'un bâtiment, 100 % de son coût de maintenance et de son coût d'usage pour un usage effectif de moins de 20 %. Si nous poussons le cran et que nous allons sur les internats scolaires, les internats scolaires ont forcément un taux d'occupation plus élevé puisque par définition, les élèves y dorment et y passent la semaine. Il n'en reste pas moins que le taux d'occupation effectif d'un internat est de 67 %. Cela veut dire que 33 % de son temps, un internat est vide. Donc, qu'est-ce que nous avons fait ? Nous nous sommes dit : « Si nous regardons les taux de vacances des parcs de logements ou des infrastructures de logement dans notre territoire, nous nous rendons compte qu'il y a en fait de la vacance qui est disponible dans des infrastructures de qualité. »

Nous, associations d'amélioration de la prise en charge des plus précaires en matière de logement, pourrions très bien nous proposer et devenir opérateurs de la mise en œuvre d'une solution de mise à disposition de ces vacances auprès des personnels saisonniers dans un contrat qui soit un contrat quadripartite. Un, avec les établissements scolaires. C'est-à-dire, est-ce que vous, gestionnaires de lycées, êtes prêts à nous mettre à disposition votre lycée pendant les

“

La deuxième porte d'entrée pour mettre en œuvre un modèle économique est de s'interroger sur l'efficacité économique et d'utiliser cette fameuse efficacité économique comme boussole pour innover.

Christophe SEMPELS

”

temps de vacances ? Deux, avec les conseils départementaux qui sont dans tous les cas impliqués financièrement par la prise en charge de l'accueil des personnels saisonniers. Trois, les personnels saisonniers eux-mêmes à travers la mise à disposition d'un loyer et quatre, notre association de manière à ce qu'elle puisse prendre en charge cette problématique de logements en optimisant le taux d'utilisation du patrimoine immobilier existant. C'est-à-dire que nous ne devons pas construire un logement nouveau pour répondre aux besoins. Donc, nous avons une moindre pression sur les ressources. Nous amenons les personnes dans des environnements qui sont qualitativement plus élevés. Donc, nous améliorons leur bien-être social.

Au départ d'un parc de bâtiments, nous arrivons à générer une valeur ajoutée nouvelle pour les gestionnaires de lycées, pour le département qui voit la facture réduite par rapport à la prise en charge classique du besoin. Cela veut dire quoi ? Cela veut dire que nous arrivons à construire un modèle économique qui soit réellement novateur, qui prenne en charge de manière bien plus qualitative la problématique du mal-logement chez les personnels saisonniers en irriguant un écosystème d'acteurs, de ressources monétaires nouvelles qui leur permettent de mettre ces ressources nouvelles au service de leurs projets pédagogiques par exemple si je pense aux lycées. Voilà un exemple d'innovation de modèle économique au départ de l'efficacité économique qui est une expression du type d'innovation que nous pouvons mettre en œuvre en questionnant l'efficacité d'usage ou le manque d'efficacité d'usage d'un parc de logements.

Vous, cela peut peut-être aussi raisonner par rapport aux taux d'utilisation de vos propres infrastructures. Un autre exemple que je souhaite vous dérouler très vite toujours en prenant appui avec cette boussole de l'efficacité environnementale, c'est un exemple réel qui a lieu à Stockholm. La gare que vous voyez là est la gare de Stockholm, une gare qui est traversée quotidiennement par 250 000 passagers. Là aussi, la question s'est posée de savoir s'il n'y avait pas là des ressources qui étaient potentiellement utiles, qui pouvaient potentiellement offrir un service à valeur ajoutée et qui ne produisent aucune valeur jusqu'à ce jour. Nous avons identifié comme valeurs utiles, les calories émises par les passagers lorsqu'ils traversent la gare. Vous en avez probablement déjà toutes et tous fait l'expérience. Quand nous rentrons le matin et que nous sommes un peu nombreux dans une salle de réunion et qu'il fait frais dans la salle, il fait plutôt chaud dans la salle en fin de journée. Pourquoi ? Parce que nous avons tous émis des calories corporelles et que ces calories ont contribué à réchauffer la salle. Quand vous avez 250 000 personnes qui traversent une gare quotidiennement en marchant, en courant pour certains, ils émettent des calories. Ces calories sont perdues. La gare de Stockholm a eu l'intelligence de se dire : « Pourrions-nous récupérer ces calories et leur rendre un effet utile ? C'est-à-dire qu'à travers un réseau d'échangeurs de chaleur, est-ce que nous pourrions apporter ces calories-là où



Nous arrivons à construire un modèle économique qui soit réellement novateur, qui prenne en charge de manière bien plus qualitative la problématique du mal-logement chez les personnels saisonniers en irriguant un écosystème d'acteurs, de ressources monétaires nouvelles qui leur permettent de mettre ces ressources nouvelles au service de leurs projets pédagogiques.

Christophe SEMPELS



il y a un besoin, à savoir l'immeuble en face qui a des besoins de chauffage ? » Croyez-moi ou non. Cette simple mise à disposition des calories inutilisées au sein de la gare apporte aujourd'hui 25 % des besoins de chauffage du bâtiment en face de la gare qui est un immeuble. Cela veut dire que 25 % des besoins de chauffage du bâtiment sont apportés par les calories émises par les 250 000 passagers qui traversent la gare. Voilà un magnifique exemple d'une ressource qui ne produisait aucune valeur et qui en produit une aujourd'hui. Résultat, il faut moins d'énergie pour chauffer ce bâtiment. Donc, de l'efficacité environnementale. Le confort est accru. Cela offre des moyens financiers supérieurs aux différentes parties prenantes qui peuvent les mettre au service de l'embellissement de la gare et de services aux voyages. Une troisième porte d'entrée pour mettre en œuvre des modèles économiques, c'est la question des ressources immatérielles. Là, je viens de vous parler de ressources matérielles. Je vous ai parlé de bâtiments. Je vous ai parlé de calories. Tout cela est de la matière. Si nos ressources immatérielles contenaient des trésors insoupçonnés ? Les ressources immatérielles, c'est quoi ? Ce sont les connaissances, les informations, les expertises, les compétences, la capacité à coopérer, la capacité à développer de l'engagement, de la motivation. Tout cela est ce que nous appelons des ressources immatérielles. Question : « Est-ce que nous pourrions bâtir des modèles économiques nouveaux au départ de ces ressources immatérielles ? » Là aussi, un exemple vaut mieux qu'un long discours théorique. Prenons l'exemple d'une entreprise qui a été créée par deux personnes qui se sont rencontrées lors d'un executive MBA à Bruxelles, un scientifique expert européen de l'abeille et un serial entrepreneur qui avait à son actif plusieurs organisations et créations d'entreprises. Ils se sont rencontrés. Ils se sont dit : « Est-ce que nous pourrions créer quelque chose avec pour objet de répondre à la mortalité croissante des colonies d'abeilles et qui aurait pour objet de régénérer les colonies d'abeilles ? » Quand on veut développer un modèle économique autour de l'abeille, on pense assez classiquement à la vente de miel. C'est ce par quoi ils ont commencé. Rapidement, ils ont pris conscience que le modèle n'était pas le bon. Un, parce que c'est très peu rémunérateur. Cela génère en moyenne 400 euros par ruche par an. Vous imaginez le nombre de ruches qu'il faut déployer pour pouvoir vivre décemment de l'activité. Deux, la logique sous-jacente si vous vendez du miel est d'augmenter la productivité de la ruche pour augmenter la valeur monétaire produite par une ruche. Le seul moyen pour augmenter la productivité d'une ruche est de stresser l'abeille. Ce qui allait exactement à l'opposé de l'intention profonde, de la raison profonde pour laquelle ils voulaient mettre en œuvre ce modèle économique. Ils ont donc réfléchi à un possible décalage du modèle économique non plus pour vendre du miel, mais pour imaginer un autre ressort au modèle économique. Ils ont commencé par réinterroger la raison d'être de l'organisation. Puis, ils ont interrogé la fonction de l'abeille en essayant de bien exprimer ce à quoi

“

Si nos ressources immatérielles contenaient des trésors insoupçonnés ? Les ressources immatérielles, c'est quoi ? Ce sont les connaissances, les informations, les expertises, les compétences, la capacité à coopérer, la capacité à développer de l'engagement, de la motivation.

Christophe SEMPELS

”

sert une abeille. Cela sert à polliniser. La pollinisation, c'est une abeille qui passe de fleur en fleur et qui se faisant, accroche sur ses pattes arrière, accroche sur les poils de son corps le pollen et le véhicule de fleurs à fleurs permettant ainsi la reproduction des végétaux. Très bien. Donc, cela veut dire que l'abeille a une capacité à transporter du pollen. Oui. Donc, cela veut dire qu'elle ramène du pollen dans la ruche. Oui. Donc, nous ne voyons plus la ruche comme étant un coffre à miel. Nous voyons la ruche comme un coffre à pollen. Question suivante : « Est-ce que le pollen a une autre valeur que le pollen lui-même et en particulier, est-ce qu'il a une valeur immatérielle ? Est-ce que l'on peut extraire une information du pollen ? » Oui.

La question à nouveau est : « Qu'est-ce que nous pouvons extraire ? » Grâce au savoir scientifique, au départ du pollen, il peut être extrait jusqu'à 500 données sur la qualité environnementale d'un site. L'équipe peut cartographier de manière complète la flore disponible sur une zone donnée. Sur une zone s'étendant à un kilomètre et demi d'une ruche, elle peut identifier la présence de pesticides, de fongicides, d'insecticides, de métaux lourds. En analysant le pollen, elle peut avoir une représentation extrêmement précise de la qualité environnementale d'un site. La question suivante est alors : « Est-ce qu'il y a des gens qui sont prêts à payer pour accéder à cette information ? » Les premiers identifiés sont des minéraliers, des gens qui font de l'eau minérale en bouteille et qui ont des zones de captation, des sources avec des zones de captation qui sont des sites environnementalement protégés parce que vous imaginez bien le drame d'une contamination de ces zones qui viendraient contaminer les nappes phréatiques. Pour vérifier l'absence de contamination dans ces zones, des scientifiques étaient déployés chaque année pour réaliser des prélèvements et pour s'assurer qu'il n'y avait pas d'introduction d'agents pathogènes sur site, du pesticide par exemple. C'était long, fastidieux et coûteux. Grâce à leurs abeilles, ils ont posé des ruches et les abeilles ont pu réaliser une collecte d'informations à travers leur activité naturelle de pollinisation permettant de mener ensuite une veille environnementale sur la qualité du site et d'identifier avec une granularité fine s'il y avait des introductions d'agents potentiellement menaçants des nappes phréatiques et de déclencher des actions. Une autre application a été dans le cadre des produits Zéro phyto à destination des collectivités territoriales de dire : « Comment est-ce que nous pouvons gérer des espaces verts sans produits phytosanitaires ? » Les abeilles ont été déployées pour identifier quelle était la flore disponible et pour pouvoir ensemercer de manière intelligente une nouvelle végétation qui allait venir se compléter à la végétation en place pour créer des synergies biologiques, réduire les besoins d'entretien et donc, pour pouvoir se passer de pesticides. Voilà toute une série d'applications qui ont été mises en œuvre.

À la sortie de tout cela, le modèle économique a permis une multiplication par dix de la valeur générée par une ruche. C'est-

à-dire qu'en vendant du miel, ils généraient 400 euros par ruche en moyenne de valeur. En vendant les informations contenues par la ruche, ils avaient multiplié cette valeur par dix, 4 000 euros en moyenne par ruche. Le tout dernier point que je souhaite porter avec vous est l'innovation contractuelle. L'innovation contractuelle nous dit quoi? Elle nous dit : « Est-ce que je suis capable de développer des gains d'efficience par un meilleur fonctionnement de mon modèle économique? » Nous avons vu que la raison d'être nous invitait à nous déplacer d'une logique de moyens à une logique d'effets. Est-ce que nous sommes capables de valoriser ces effets? Imaginez que je vous vende des lampes, des équipements de production de lumière, que vous avez un immense parc de bâtiments et que cet immense parc de bâtiments soit consommateur d'énergie à travers l'éclairage. Ce qui vous importe – vous, gestionnaires de patrimoine immobilier –, ce n'est pas d'acheter des lampes. C'est d'avoir un éclairage suffisant au regard des usages de destination de votre bâtiment. Imaginez maintenant que votre fabricant de lampes vous dit : « En fait, je ne vais plus vous vendre de la lampe. Je vais vendre l'effet de la lampe. C'est-à-dire la lumière. Je vais vous garantir un taux d'éclairage et nous allons développer une innovation contractuelle. Vous allez me payer un montant fixe. Je vais mettre ce montant fixe au service des économies d'énergie et nous allons partager les gains. Comme cela, j'aurai un incitant à réduire votre facture énergétique. » Cela a été mis en œuvre par Philips à l'aéroport de Schiphol par exemple. À travers une innovation contractuelle où les gains de consommation énergétique étaient partagés, l'aéroport a divisé par deux sa facture énergétique consacrée au poste éclairage et les gains ont été partagés entre l'aéroport et Philips de manière à pousser le service toujours en avant. Donc, on voit que Phillips a là totalement modifié sa manière de monétiser les gains pour pouvoir les intégrer au contrat et créer de manière vertueuse, une propension à développer de l'économie d'énergie.

Ce sont des éléments que nous pouvons regarder pour l'intérêt qu'ils présentent au niveau du modèle économique et pour l'inspiration que c'est susceptible de générer ou vous pouvez aussi regarder cela comme fournisseur ayant vous-mêmes – j'imagine – un patrimoine immobilier conséquent et vous dire : « Est-ce que nous pouvons aussi nous appuyer sur des fournisseurs qui mettent en œuvre des modèles économiques novateurs, qui vont nous permettre d'économiser de l'argent par les gains d'efficience qu'ils vont générer à nos côtés et qui vont nous permettre de réduire nos coûts? » 40 minutes, c'est court pour vous parler d'un sujet aussi vaste. Si vous voulez aller un peu plus loin sur le sujet, j'ai pris l'initiative d'écrire une bande dessinée qui développe beaucoup plus en profondeur les modèles économiques que je viens d'évoquer. Voilà les coordonnées si cela vous intéresse. Je me rends dès à présent disponible pour d'éventuelles questions ou réactions en espérant vraiment avoir été clair.

# **Echanges avec la salle virtuelle**



# Grand Témoin: Echanges avec la salle virtuelle

animée par :

**Simon THIROT**

Délégué général de l'UNAT

Avec la participation de :

**Christophe SEMPELS**

Directeur du centre de la Docteur en Sciences de Gestion de l'Université catholique de Louvain, co-fondateur et Directeur de la Recherche-Action de LUMIA et spécialiste dans les modèles économiques durables et innovants Turmelière

**Simon THIROT**

Merci beaucoup, Christophe. En effet, c'était extrêmement clair. C'était aussi très riche. On s'est peut-être un petit peu éloigné des colonies de vacances et des centres de vacances, mais je crois que les notions extrêmement variées qui ont été abordées résonnent particulièrement dans les oreilles des acteurs de l'éducation populaire. Vous avez livré là un véritable plaidoyer pour ce que l'on peut aussi appeler à un moment donné la nécessité de faire un pas de côté pour regarder différemment son organisation et se poser des questions sur notre raison d'être effectivement, nos intentions, les intentions des parties prenantes et quelles sont les valeurs que nous voulons à la fois véhiculer, mais aussi créer. C'est finalement ce que l'on appelle le projet politique au sens noble du terme et le projet associatif dans nos organisations. Je note aussi avant de passer aux questions qui arriveront, l'exemple sur le taux d'occupation dans les écoles qui est extrêmement parlant ou dans le métro avec la source de chaleur. Cela plaide évidemment pour ce que beaucoup de nos organisations font déjà. À savoir, travailler sur cette polyactivité qui permet d'accueillir des colonies de vacances à un moment donné, des groupes d'adultes à un autre moment de l'année et des classes de découverte encore à un autre moment de l'année. C'est ce qui permet finalement aussi d'avoir une ouverture plus longtemps sur l'année, plus longtemps que d'autres types d'hébergement et donc, d'avoir un impact différent en termes d'emploi de ressources sur le territoire. C'est aussi le cas d'équipements dont on sait qu'ils sont extrêmement onéreux à entretenir, les piscines – par exemple – qui vont pouvoir très souvent dans nos organisations être mises à la disposition d'écoles ou d'intercommunalités, qui permettent comme cela aux enfants de pouvoir apprendre à nager dans des piscines de centres de vacances et qui peuvent évidemment être utilisées pour autre chose pendant qu'il n'y a pas de vacances. Donc, je regarde s'il y a des questions qui sont posées. N'hésitez pas à nous les transmettre. C'est une nouvelle expérience. Donc, désolé du petit temps. Sinon, j'en aurais évidemment eu moins aussi.

**Christophe SEMPELS**

L'exemple de la piscine est intéressant en tout cas. Imaginez que vous ayez des piscines. Voilà une ressource qui va produire une valeur d'usage pendant la période estivale et une ressource qui ne produira pas de valeur d'usage pendant la période d'hiver. Par exemple, imaginez que vous pouviez embrancher l'eau sur la piscine pour le réseau d'eaux grises. Sachant que souvent – je ne sais pas, en fonction de vos météo –, les piscines ont tendance à se remplir naturellement par la pluviométrie. On peut accentuer le phénomène par une récupération des eaux de pluie en les fléchant vers la piscine. Voilà un moyen pendant l'hiver par exemple, de connecter les réseaux d'eaux grises sur l'eau de

la piscine, de manière à profiter de l'eau de pluie et réduire la facture d'eau. C'est un exemple. Il est pertinent ou pas pertinent, mais voilà un exemple.

**Simon THIROT**

Merci beaucoup, Christophe. On a deux questions. Je ne sais pas si vous voyez les questions ou non, Christophe.

**Christophe SEMPELS**

Oui.

**Simon THIROT**

Je ne connais pas la blue ocean strategy, mais est-ce que l'on peut comparer la démarche que vous avez développée à cette stratégie de l'océan bleu ?

**Christophe SEMPELS**

Nous poursuivons la même logique, à savoir l'innovation visant à accroître le potentiel de valeur apportée aux différents publics et parties prenantes auxquels le modèle économique est destiné. Par rapport à cela effectivement, la stratégie océan bleu est une innovation stratégique disruptive en termes de capacité à apporter une valeur accrue aux différentes parties prenantes. En cela, on est tout à fait en ligne avec la stratégie océan bleu. Méthodologiquement, on est relativement différent parce que la stratégie océan bleu est une stratégie qui est agnostique en matière d'efficacité économique et en particulier, en matière d'efficacité environnementale, sociale et de réarticulation des territoires. Là, elle ne cherche pas à orienter la valeur vers des gains environnementaux, vers des gains sociaux, vers des plus-values territoriales. Ce que nous cherchons normativement à mettre en œuvre à travers la méthode que je viens de vous présenter assez rapidement. Il y a des points de convergence, mais il y a également des points de différence, en particulier sur ce rapport à l'environnement, sur ce rapport au territoire, sur ce rapport à la question sociale où la méthodologie de l'océan bleu est totalement neutre en la matière.

**Simon THIROT**

Merci, Christophe. On avait une autre question de la part de Bruno COLIN qui amène la notion de compétence proche de celle de valeur, compétences des individus évidemment, des collaborateurs, des équipes dans leur ensemble qui pourraient être la capacité à produire dans un contexte donné. Quel est ce lien, cette proximité ? Comment est-ce que vous le qualifieriez entre compétence et valeur ?

**Christophe SEMPELS**

On peut penser que ce que je vais dire, j'enfonce une porte ouverte. La réalité des organisations fait que c'est rarement en fait une porte ouverte à sa juste valeur. Pour moi, c'est à la fois la définition que je fais de la valeur ou en tout cas, l'expression que vous venez de proposer autour de la notion



Il y a des points de convergence, mais il y a également des points de différence, en particulier sur ce rapport à l'environnement, sur ce rapport au territoire, sur ce rapport à la question sociale où la méthodologie de l'océan bleu est totalement neutre en la matière.

Christophe SEMPELS





Trop souvent, les organisations projettent leurs propres intentions sur leur public alors que c'est l'exact inverse qu'il faut faire. Il faut aller bien analyser les intentions - ce que j'appelle les raisons d'être - des parties prenantes auxquelles notre projet s'adresse et pouvoir mettre le modèle économique au service de ces intentions.

Christophe SEMPELS



de compétence. C'est l'impérieux besoin d'articuler le modèle économique et/ou d'articuler les compétences et le travail mené par les équipes aux intentions et au contexte. Cela veut dire quoi? Cela veut dire de toujours se rappeler comme fil directeur que la réalité de notre organisation, que l'existence même de notre organisation se met au service d'intentions qui ne sont pas les nôtres, mais celles des publics auxquels nous entendons répondre, des publics qui sont les nôtres. Trop souvent, les organisations projettent leurs propres intentions sur leur public alors que c'est l'exact inverse qu'il faut faire. Il faut aller bien analyser les intentions – ce que j'appelle les raisons d'être – des parties prenantes auxquelles notre projet s'adresse et pouvoir mettre le modèle économique au service de ces intentions. Ce que vous évoquez en fait à travers la logique de compétence renvoie à la logique de la production de la valeur dans le modèle économique. C'est-à-dire qu'une fois que l'on sait comment notre modèle économique doit se synchroniser avec cette raison d'être, comment est-ce que cela influe sur l'organisation du travail, sur la mobilisation du travail et donc, les nécessaires compétences à développer pour qu'elles soient en phase et en ligne avec ce contexte, avec ces intentions à prendre en considération? C'est un enjeu absolument crucial. Effectivement, vous avez tout à fait raison de noter l'absolue convergence entre les deux approches.

#### Simon THIROT

Le temps que d'autres questions arrivent, il y a une réflexion sur ces questions d'intentions à la fois de l'organisation, d'intentions politiques aussi fixées par les gouvernances, mais aussi d'intentions des parties prenantes que peuvent être – comme vous l'avez dit – les parents, les enfants eux-mêmes, les pouvoirs publics qui fixent des objectifs quand on essaie de répondre à une politique publique. On a vu le cas par exemple dans un travail avec la SNCF sur l'accueil des enfants et des groupes de colonies de vacances en gare où l'on s'apercevait qu'il y avait effectivement les intentions des organisateurs, mais les intentions des parents. Les intentions des pouvoirs publics, il y avait peut-être un trou à ce niveau-là, mais qu'il a été facile de retravailler et les intentions de la SNCF qui étaient diamétralement opposées. Finalement, tout cela se percutait et faisait que cela ne fonctionnait pas. Donc, on a fait un travail pour réarmer le dialogue, se poser les questions et que chacun comprenne quelles étaient les intentions des uns et des autres sans non plus totalement intégrer la contrainte de l'autre. C'est là où quand on intègre intégralement la contrainte de l'autre que finalement, on arrive à vicier notre projet initial et ce que l'on souhaite faire. Alors, j'ai bien conscience que l'on a beaucoup d'organismes qui ont aujourd'hui ce que l'on peut appeler la tête dans le sable. C'est compliqué quand on a les yeux rivés sur l'économique, sur le social et sur les données financières de pouvoir effectivement se poser ce genre de questions. On a plein de questions qui m'arrivent sur mon téléphone. Je vais essayer de les reprendre. « Nous sommes en écriture d'un projet fédéral. Une question principale qui nous anime concerne l'impact de nos choix dans les axes de développement sur nos usagers et plus largement, sur les citoyens. Merci pour cet éclairage qui va permettre de donner

davantage de sens à notre projet politique. » C'était plutôt un remerciement de la part du vice-président de la ligue de l'enseignement des Bouches-du-Rhône. Une autre question : « Est-ce une façon d'inciter à la coopération de trouver le modèle économique qui permet de partager la création d'une nouvelle valeur ? Finalement, comment un secteur entier qui est confronté à l'urgence et à la précarité parfois – c'est un vrai sujet dans notre secteur – peut financer le temps nécessaire à ce nouveau modèle ? »

### **Christophe SEMPELS**

C'est une question absolument cruciale. En fait, la coopération est une ressource immatérielle absolument impérieuse à développer dans le cadre de ce type de modèles. D'ailleurs, on appelle souvent ces modèles des modèles d'économie de la fonctionnalité et de la coopération. C'est pour vous dire combien la coopération joue un rôle central dans ce modèle. Quels sont les déplacements que nous opérons le plus souvent quand nous mettons en œuvre ce que nous appelons des solutions intégrées ? Quand vous vendez de la donnée météo, vous vendez un service. Quand vous vendez une solution intégrée d'optimisation de ressources pour activités météo-sensibles, on voit bien que les périmètres de la solution sont beaucoup plus vastes et qu'il ne s'agit pas uniquement de pousser de la donnée météo pour que le service soit mis en œuvre, mais qu'il va falloir développer une coopération beaucoup plus fine avec son client, avec le gestionnaire autoroutier parce que nous allons devoir hybrider nos données avec leurs propres processus et donc, comprendre leurs processus pour pouvoir fonctionner. Cela veut dire que si nous restons dans un rapport classique client-fournisseur avec notre client, nous nous privons d'une capacité à agir sur l'effet réellement attendu et nous restons sur la mise à disposition de moyens. On va devoir rentrer beaucoup plus en profondeur dans la logique du client et l'on va devoir généralement s'adjoindre des compétences connexes de partenaires parce que l'on ne sait pas tout faire. On ne maîtrise pas toutes les compétences. Les gains d'efficacité qui vont pouvoir être générés par ces partenaires qui vont venir s'assembler les uns aux autres ou avec le client vont directement être influencés par la qualité de la coopération. Cela veut dire quoi ? Cela veut dire que la qualité de la coopération devient un enjeu stratégique. Alors maintenant, comment est-ce qu'on lui donne les moyens de se mettre en œuvre ? Vous avez parfaitement raison. Développer des aptitudes à coopérer, c'est essentiellement consacré du temps. On le sait. Malheureusement dans nos sociétés pressées, le temps, c'est de l'argent. Donc, comment est-ce que l'on fait ? En fait, le moyen de rentabiliser les efforts consentis pour renforcer la qualité de la coopération est d'identifier correctement les gains d'efficacité que cette coopération autorise à mettre en œuvre et d'arriver à les porter au contrat. C'est ce que je vous disais tout à l'heure. Si nous arrivons à faire descendre les gains d'efficacité dans le contrat, à ce moment-là, plus vous améliorez la coopération, plus vous créez un effet de levier positif vers les gains d'efficacité, plus vous récupérez monétairement le fruit de vos efforts. Je peux vous donner plein d'exemples – mais il y a peut-être d'autres questions – où la qualité de la coopération a été la courroie de



Si nous arrivons à faire descendre les gains d'efficacité dans le contrat, à ce moment-là, plus vous améliorez la coopération, plus vous créez un effet de levier positif vers les gains d'efficacité, plus vous récupérez monétairement le fruit de vos efforts.

Christophe SEMPELS



rentabilisation accrue d'un modèle de revenus qui a été capable d'intégrer certains effets. De ce fait, la coopération devient une ressource qui arrive à générer ses propres moyens financiers non seulement pour exister, mais pour se développer.

### **Simon THIROT**

On retient l'idée de ne pas rester seul, de ne pas rester tout le temps dans sa ligne d'eau avec des œillères évidemment. C'est ce qu'il faut rechercher. D'autres questions qui se rejoignent un peu. Je vais essayer de les regrouper sur notamment le fait que dans les intentions – là, je reviens sur le sujet des colonies de vacances –, on peut avoir des intentions qui sont opposées ou des intentions qui sont finalement divergentes entre les attentes de parents qui sont extrêmement spécifiques, les attentes initiales d'enfants qui ont des envies très particulières et aussi, celles des pouvoirs publics ou celle des projets menés par les animateurs, par les organisateurs qui peuvent avoir encore d'autres ambitions et d'autres attentes. Si vous aviez un ou deux conseils très pratiques – on pourra terminer là-dessus parce que malheureusement, le temps est compté, mais je suis sûr que cela appellera d'autres réflexions –, quels sont les conseils extrêmement pratiques que vous pourriez donner pour que nos organisateurs arrivent à concilier ces intentions finalement différentes pour produire la valeur souhaitée par le projet politique ?

### **Christophe SEMPELS :**

Une réponse très claire et très directe, c'est de ne pas confondre l'expression des besoins et l'expression de la raison d'être. L'expression d'un besoin amène systématiquement à des besoins hétéroclites, dont certains entrent en tension les uns avec les autres. Les parents veulent ceci. Les enfants veulent autre chose. Les parents veulent éloigner leurs enfants de leurs tablettes et les enfants veulent surtout que la tablette soit très présente dans le quotidien. Cela veut dire quoi ? Cela veut dire que l'on a des tensions systématiques. L'expression de la raison d'être va nous permettre de monter plus haut, de se déconnecter de la simple expression d'un besoin, d'une envie, d'un désir pour essayer d'identifier ce qui se joue au-dessus de ce besoin, de ce qui se joue au-dessus de ce désir. C'est-à-dire : « Quelle est la raison pour laquelle tu veux éloigner l'enfant de la tablette ? Quelle est la raison – toi, enfant – pour laquelle tu te saisis systématiquement de ta tablette ? » Là en fait, on a des points communs. Dans l'expression de la raison d'être, dans la raison profonde pour laquelle on exprime ce besoin de telle manière ou de telle autre, cela converge très souvent en fait vers les mêmes choses. On a alors des points de convergence au départ desquels on peut bâtir des éléments qui vont plutôt faciliter la convergence des intérêts. Donc, c'est de ne pas confondre besoin et raison d'être et de travailler sur l'expression de la raison d'être. Un moyen très pratico-pratique que je vous donne pour cela, ce n'est pas le moyen optimum, mais il produit déjà des choses intéressantes. C'est le chaînage de la question du : « Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? » exprimé du point de vue de



L'expression de la raison d'être va nous permettre de monter plus haut, et de se déconnecter de la simple expression d'un besoin, d'une envie, d'un désir pour essayer d'identifier ce qui se joue au-dessus de ce besoin, de ce qui se joue au-dessus de ce désir.

**Christophe SEMPELS**



celui qui vous donne le besoin. « Toi, enfant, pourquoi me dis-tu que tu veux passer six heures par jour sur ta tablette ? » Alors, il va vous dire : « Pour me détendre. » « Pourquoi veux-tu te détendre ? » « Pour me changer les idées par rapport à l'école. » On remonte. On remonte. On remonte et l'on fait la même chose avec les parents. À un moment donné, on arrive à des éléments racines qui convergent.

**Simon THIROT:**

Merci beaucoup pour votre temps ce matin, pour ces échanges et pour ces éléments de réflexion, Christophe. À très bientôt. On se tient évidemment au courant parce que je suis sûr que ces discussions en amèneront d'autres. Alors maintenant, on va vous proposer une petite pause parce que l'on sait que les réunions comme cela en Zoom, qui durent des heures, on peut effectivement avoir envie de prendre un café, peut-être de traiter quelques mails ou de répondre à d'autres besoins personnels. Donc, on va vous proposer un petit temps de détente avec quelques exercices. C'est Hugo COLIN qui a développé une véritable technique propre pour travailler et se détendre pendant cette pause d'une dizaine de minutes à l'issue de laquelle vous retrouverez Louise avec les intervenants sur notre table ronde. Merci à tous et à toutes. À tout à l'heure.

# Table ronde : Comment les organisateurs se sont adaptés dans la crise ?

Table ronde animée par :

## **Louise FENELON-MICHON**

Responsable de la commission «vacances enfants-ados» de l'UNAT, Directrice du projet éducatif, de la production et du développement chez VVL

Avec la participation de :

## **Frédéric COSTA**

Médecin Conseil de la CCAS

## **Benoît HAEBERLE**

Directeur des PEP Alsace

## **Morgan LOGERAIS**

Coordinateur enfance jeunesse de l'Association Calypso

## **Natacha DUCATEZ,**

Chargée de missions de l'OVLEJ

## **Louise FENELON MICHON :**

Nous allons démarrer cette table ronde intitulée « Comment les acteurs des colos se sont adaptés dans la crise ? » Nous attendons autour de la table – même s'ils ne seront malheureusement pas avec moi ici, mais vous allez pouvoir bientôt les voir –, Frédéric COSTA, médecin-conseil de la CCAS, Benoît HAEBERLE, directeur des PEP Alsace, Morgan LOGERAIS qui est coordinateur enfance jeunesse de l'Association Calypso et Natacha DUCATEZ que vous connaissez presque tous, la chargée de mission de l'OVLEJ. Ils sont en train de nous rejoindre. Bonjour, Frédéric.

## **Frédéric COSTA :**

Bonjour, Louise.

## **Louise FENELON MICHON :**

Ce sont les aléas du direct. On va attendre que tout le monde nous rejoigne. Bonjour, Benoît.

## **Benoît HAEBERLE :**

Bonjour, Louise.

## **Louise FENELON MICHON :**

Natacha est là également.

## **Natacha DUCATEZ**

Bonjour.

## **Louise FENELON MICHON**

Morgan aussi. C'est parfait. Nous sommes au complet. Nous allons pouvoir démarrer. Comme je le disais en introduction, c'est vrai que depuis mars dernier, nous avons connu une période compliquée avec finalement : « Est-ce qu'il y aura de l'activité ? Est-ce qu'il n'y en aura pas ? » Puis tout d'un coup, le feu vert qui était certes relativement tardif puisque l'on est tous en général prêts à partir de janvier à communiquer sur nos colos. La préparation se fait tout au long des mois précédents l'été. Là finalement, il a fallu se réinventer rapidement avec une nouvelle communication aux familles, avec des équipes à former en visio parce que les week-ends directeurs n'ont pas pu avoir lieu, avec des protocoles sanitaires à mettre en place, une adaptation des séjours, des changements d'effectifs sur les centres, beaucoup de changements. Finalement – vous allez nous en parler maintenant –, il y a eu aussi plein de bonnes choses. Il y a eu finalement aussi beaucoup d'opportunités

pédagogiques sur différents aspects et beaucoup de bonnes pratiques durant cet été 2020. Donc, nous allons en parler tous ensemble. Tout d'abord, Benoît – je le disais –, directeur des PEP Alsace, est-ce que vous pouvez nous présenter la structure juste en quelques chiffres que vous dirigez ?

### **Benoît HAEBERLE**

Les PEP Alsace, c'est trois secteurs d'activité : un petit secteur médico-social avec un CMBP, un secteur périscolaire, accueil de loisirs petite enfance qui gère une douzaine de structures et historiquement, trois centres de vacances situés à proximité de Colmar dans le massif vosgien côté alsacien – je précise – qui représente à peu près 300 lits commercialisables. On va dire ça comme cela. Historiquement depuis 1946, nous accueillons des séjours de vacances dans nos centres. Puis, des classes de découverte depuis les années 70 et un centre qui vient d'être rénové il y a un an pour 3 millions d'euros avec de gros enjeux économiques à la clé bien entendu et malheureusement, cette fermeture. Deux chiffres pour terminer, 20 000 journées vacances réalisées par l'association chaque année à peu près sur l'ensemble de nos établissements, mais également sur de petites structures plus légères que l'on crée à l'occasion en partenariat avec nos amis du réseau PEP, PEP Découvertes, PEP Attitude et l'ODCVL. Puis, 30 000 journées de classes de découverte à peu près dans les bonnes années. Voilà en quelques chiffres.

### **Louise FENELON MICHON**

Merci, Benoît. Du coup, quels étaient les enjeux post-confinement pour votre structure ?

### **Benoît HAEBERLE**

Le plus gros enjeu était finalement d'arriver à redémarrer des structures qui ont été fermées très rapidement et très subitement. Vous le savez. L'Alsace a été très tôt touchée par la crise de la Covid. On a été fermé un petit peu avant le reste de la France. Juste pour donner l'image, c'est un vendredi soir où l'inspection académique nous appelle en disant : « Les classes de découverte qui viennent lundi ne viendront pas. » Cela a été très soudain, très brusque, très rapide. Des personnels qui partent, que l'on met au chômage avec une grosse inconnue qui est de savoir quand on va redémarrer. Comme pour beaucoup de monde, on pense que cela va durer 15 jours. Puis, cela dure un mois. Cela dure deux mois. Finalement, un déconfinement est annoncé sans réouvertures de nos structures. Donc, la seule perspective qui commençait tout doucement à se dessiner était éventuellement la réouverture de l'été. À côté de cela, on avait plutôt bien démarré notre saison 2020 puisqu'à la mi-mars, nous étions en avance par rapport à notre campagne d'inscription sur nos séjours de vacances.

L'enjeu était aussi de répondre à l'attente des parents et des enfants que l'on devait accueillir ou que l'on avait prévu d'accueillir. Pour certains de nos salariés, c'était retrouver le chemin du travail parce que ce n'est pas négligeable. N'oublions pas qu'en été, les séjours de vacances sont certes le travail de nos permanents, mais c'est aussi beaucoup de saisonniers.



**Benoît HAEBERLE**



N'oublions pas qu'en été, les séjours de vacances sont certes le travail de nos permanents, mais c'est aussi beaucoup de saisonniers. Donc, une activité qui est aussi attendue et des emplois qui sont attendus sur les territoires par de jeunes étudiants

**Benoît HAEBERLE**



Donc, une activité qui est aussi attendue et des emplois qui sont aussi attendus sur les territoires par de jeunes étudiants. Pour l'équipe du siège, c'était de se remettre en mode projet parce que tout le monde travaillait à distance. On essayait de communiquer avec les moyens modernes aujourd'hui, mais c'est vrai que c'est un peu plus compliqué sans perspective ou sans moteur de projet. Bien entendu, est également arrivée une forme de pression ou d'appels du pied assez forts de la part de nos partenaires institutionnels. Je pense en particulier à Jeunesse et Sports qui est venu à un moment donné – l'Éducation nationale aussi – en disant : « Il y a des enjeux importants à rouvrir les établissements et organiser des séjours de vacances. » Puis, nos partenaires économiques, les comités d'entreprise par exemple qui avaient aussi quelques attentes par rapport à cette réouverture. Je dirais quand même que le principal enjeu était de rouvrir et de réaccueillir des enfants. Je n'en ai plus à la maison, mais quelques collaborateurs en ont. Il s'avérait vraiment important et utile de pouvoir accueillir ces enfants et de leur offrir à nouveau des vacances.

#### **Louise FENELON MICHON**

D'accord. Si je comprends bien, c'était pour vous une évidence de rouvrir les centres de vacances. Il faut se le redire. Certains d'entre nous ont fait le choix de garder leurs centres fermés parce que justement, il y a eu un feu vert trop tardif, des conditions, le protocole sanitaire en tout cas qui – pareil – paraissait très contraignant au départ. Finalement pour vous, les arguments que vous venez de nous lister ont suffi à se dire : « Allez. Go. On y va. On ne se pose pas de questions. On rouvre. »

#### **Benoît HAEBERLE**

Il n'y a quasiment pas eu d'hésitation. Il y en a eu certaines qui étaient bien entendu – puisque je suis interrogé sur l'aspect économique – justement en lien avec la rentabilité d'ouvrir les structures, mais on n'a pas hésité trop longtemps. C'est vrai que l'on a eu la chance d'être dans le réseau PEP, de se retrouver très souvent en visio avec les collègues et d'essayer d'imaginer ce que pourrait être la réouverture. Bien entendu, on a eu les retours réguliers aussi de l'UNAT. Donc, on se préparait. On essayait d'imaginer ce que pourrait être cette réouverture. Alors, c'est vrai que le protocole a évolué plusieurs fois. On a fait un choix dès le départ de dire qu'il nous faudrait peut-être nous reconcentrer sur l'essentiel de ce que sont les centres de vacances. À savoir, un séjour ou des enfants se retrouvent dans un lieu qui n'est pas leur lieu de vie habituel et où ils vont vivre quelque chose. On a la chance d'avoir des centres qui sont situés en pleine nature. Cela nous semblait important de repartir sur ces bases-là.

Très vite, on a imaginé que ce qui nous oblige parfois à faire une course à l'armement lourd en matière d'animation ou en matière d'activités proposées, on allait mettre cela de côté. Tant pis. Exit la sortie avec le vol en parapente. Exit certaines sorties peut-être à la piscine, mais reconcentrons-nous sur l'essentiel. Finalement, le fait de ne pas avoir alloué de minibus supplémentaires ou de ne pas avoir à payer d'activités à fort coût nous a permis de modérer un certain nombre de surcoûts, de charges. On a réinvesti finalement un espace autour du centre

“

On a fait un choix dès le départ de dire qu'il nous faudrait peut-être nous reconcentrer sur l'essentiel de ce que sont les centres de vacances. À savoir, un séjour où des enfants se retrouvent dans un lieu qui n'est pas leur lieu de vie habituel et où ils vont vivre quelque chose.

Benoît HAEBERLE

”

qui était intéressant à faire revivre et à faire redécouvrir aux enfants. À côté, cela a permis aussi de réinvestir dans du matériel parfois mis à disposition. Il fallait bien en avoir pour respecter les protocoles et les désinfections entre chaque utilisation. Je reviendrai là-dessus un peu plus tard. On n'a pas forcément gagné beaucoup d'argent, mais on a limité un certain nombre de casses en réorganisant les activités sur site. À cela, se rajoute aussi la jauge. On n'a pas pu accueillir à 100 % des capacités des établissements. Cela veut dire moins d'enfants présents sur site. C'est donc plus facile aussi à organiser et à vivre en restant – pas confiné – dans un espace aux alentours du centre.

### **Louise FENELON MICHON**

Merci, Benoît. Morgan, vous aussi avez dû vous réadapter puisque vous pilotez tout l'aspect Vacances Enfants Ados de votre association. Est-ce que vous pouvez nous dire deux mots de Calypso, l'association que vous représentez ? Ensuite, j'aurai quelques petites questions justement pour savoir comment vous avez réussi à adapter votre programmation.

### **Morgan LOGERAIS**

Bonjour à toutes et tous d'abord. Merci de votre invitation. Je suis Morgan LOGERAIS. Je suis coordinateur d'une association vendéenne, Calypso qui va fêter ses 30 ans l'année prochaine en 2021. Notre association est depuis toujours engagée dans le secteur de la petite enfance, de l'enfance et la jeunesse, plus particulièrement dans l'organisation de séjours de vacances en France et à l'étranger.

Calypso créée en 1991 est une association Vendéenne engagée depuis tout le temps dans le domaine de la petite enfance, de l'enfance et de la jeunesse. Calypso adhérente à L'UFCV connaît parmi ses missions celle d'organiser des séjours de vacances en France et à l'étranger depuis des années pour des publics de 4 à 17 ans. Nous avons cet été permis le départ de 908 enfants sur près de 20 séjours organisés en France, ce qui correspond à environ 11455 journées enfants. Pour se faire une centaine de personnes, d'animateurs, d'agents de service ou autres sont venus renforcer nos équipes permanentes.

### **Louise FENELON MICHON**

Vous aviez une programmation bien calée avant le confinement. Qu'est-ce qui a changé ? Comment vous êtes-vous adaptés aux nouvelles conditions d'organisation des séjours ? Peut-être un exemple en quelques mots de quelle était la programmation justement initiale et comment a-t-elle été transformée ? Quels étaient vos séjours cet été ?

### **Morgan LOGERAIS**

Pour 2020 l'association a proposé aux enfants et aux jeunes près de 30 séjours de vacances en France et à l'étranger sur catalogue. Dès le mois de janvier nous étions plutôt optimistes sur les premiers effectifs et enfants inscrits notamment sur les séjours à l'étranger. Et puis nous l'avons tous en mémoire la crise COVID est passée par là avec la difficulté de la période de confinement pour tout à chacun dans nos vies de tous les jours.

“

On n'a pas forcément gagné beaucoup d'argent, mais on a limité un certain nombre de casses en réorganisant les activités sur site.

Benoît HAEBERLE

”



Morgans LOGERAIS

A partir de ce moment là l'association Calypso comme l'ensemble des organisateurs de séjours s'est retrouvée dans une situation inédite, d'incertitude, d'espoir du lendemain sans pour autant pouvoir se projeter. Très vite nous avons eu le sentiment qu'il nous serait très difficile de voyager à l'étranger, d'obtenir les autorisations nécessaires de déplacement, de passage frontières.

Rapidement nous avons décidé d'anticiper les directives nationales et de nous concentrer vers une multiplication des offres de séjours sur le territoire français convaincus de la nécessité et de l'importance de maintenir l'organisation des séjours pour les enfants.

C'est à la fin du mois de mai que notre conseil d'administration a pris la décision de fermer définitivement les séjours à l'étranger et d'offrir aux enfants une offre de séjour différente. Nous avons attendu pendant des semaines des directives, un protocole pouvant nous présenter un cadre sanitaire compatible avec un esprit de vacances enfants. Après plusieurs semaines de confinement, ces vacances représentaient beaucoup pour les enfants, privés des relations sociales si chères à leur développement.

Organiser les séjours était donc un réel pari, sous l'ombre d'un virus si imprévisible. Nous avons donc travaillé au maintien des séjours en France existants et avons tenté de mettre en place des séjours supplémentaires en direction de jeunes sur des sites d'hébergements nouveaux ou existant afin de répondre à la demande car les séjours étaient très attendus par les enfants, les ados et les familles. Certaines, inquiètes que les colos ne se fassent pas, m'ont même sollicités durant le confinement pour me demander ce que nous allions faire.

**Louise FENELON MICHON :**

Comment s'est traduite cette communication aux familles tout au long du confinement pour maintenir justement un lien dynamique et ne pas leur permettre de se dire : « Il n'y aura pas de colos cet été » ? Comment avez-vous réussi à maintenir ce lien ?

**Morgan LOGERAIS :**

Nous avons fait le choix d'une communication soutenue et régulière auprès des adhérents, des inscrits sur toute la période de confinement et de déconfinement dans l'idée de rassurer les familles, les inscrivants. Pour les jeunes qui avaient dans l'idée de partir à l'étranger nous avons dû trouver au cas par cas des solutions de vacances alternatives sur le territoire français. Bien évidemment ces propositions n'ont pas convaincu l'ensemble des participants et nous avons subi un certain nombre d'annulation, on peut comprendre que certains jeunes habitués des départs en séjours n'ont pas trouvé écho dans les solutions alternatives. Pour autant nous avons senti une forte demande du maintien des séjours en France durant l'été 2020 par les inscrivants individuels comme pour les collectifs. En relation directe et régulière avec notre réseau local, nos partenaires sociaux, avec les structures d'accueils, conseils départementaux, assistantes sociales, les familles d'accueils, maisons d'enfants tous étaient dans l'attente de propositions de vacances pour les mineurs et ont été des acteurs majeurs du maintien des inscrits et de la réussite de nos séjours.



Nous avons fait le choix d'une communication soutenue et régulière auprès des adhérents, des inscrits sur toute la période de confinement et de déconfinement, dans l'idée de rassurer les familles et les inscrivants.

Morgan LOGERAIS



Les arguments utilisés pour maintenir ce lien ont été la confiance en notre engagement et notre sérieux sur les directives imposées par le protocole. Enfin nous leur faisons part du réel besoin de vacances que nous constatons à l'époque chez les enfants et jeunes du territoire, après 55 jours de confinement et, pour certains d'entre eux, près de trois mois sans école. « Coronavirus ou non, nous avons communiqué sur notre intime conviction que l'apprentissage de la vie collective est un besoin très important. Nos séjours en bord de mer, en Montagne tout comme à la campagne dans un contexte de repos, de tranquillité, de bien être en extérieur était un argument de poids dans notre communication vers les familles.

Il n'y a rien de tel que le sentiment de liberté ! Il est souvent ce que recherchent les jeunes en partant en colonie de vacances. La liberté procurée par les grands espaces, par les découvertes qui ouvrent de nouvelles possibilités et passions. Faire de nouvelles découvertes est aussi l'occasion de stimuler l'esprit de l'enfant, son imagination, sa créativité. Découvrir, pratiquer de nouvelles activités et rencontrer de nouvelles personnes est essentiel à sa construction. Une évasion plutôt bienvenue après ces mois passés entre quatre murs.

#### **Louise FENELON MICHON :**

Merci. Concrètement, quelles ont été vos directives auprès de vos directeurs de séjours ? Quels ont été les impacts sur les projets pédagogiques que vous menez ?

#### **Morgan LOGERAI :**

Dès réception des protocoles sanitaires nous avons demandé aux directeurs de séjours de travailler ou retravailler le contenu de leurs projets pédagogiques. Comme à l'habitude de présenter les contenus des séjours, les équipes, les lieux d'hébergement, l'organisation sur place, d'y inclure les directives protocolaires en aillant un regard bien vaillant sur la situation. Dans la mise en place, l'idée de dédramatiser la situation, de réfléchir à des moyens ludique de présenter les modalités aux plus jeunes comme aux ados, de trouver des axes différents dans la mener des activités. Tout ceci dans le respect des règles sanitaires, de la gestion de la distanciation, du port du masque pour les plus de 11 ans

L'idée aussi d'encourager les équipes d'animation à penser les activités différemment en privilégiant les sous groupes, les jeux d'extérieur, en renforçant les échanges entre jeunes de mêmes tranches d'âges.

Nous avons insisté aussi sur cette opportunité de redécouvrir l'esprit des colos d'avant, de mettre au cœur du projet le vivre ensemble, du retour aux choses simples, à moins de consommation certainement, à plus de temps partagés dans le cadre de groupes plus réduits, à l'importance de l'échange sur les temps informels, sur les temps de repas avec la notion de prendre le temps.

Cette invitation à réfléchir les colos différemment à sans doute permis aux directeurs comme à leurs équipes de penser autrement la vie de groupe de remettre l'accent sur des valeurs ou notions du passé tout en ayant la volonté du respect le plus strict du protocole sanitaire afin de permettre à chacun de vivre des moments de vacances en sécurité.

““

Une enquête a été diffusée par les organisateurs auprès spécifiquement de familles qui connaissaient déjà les séjours collectifs. On a eu 4 800 parents répondants.

Natacha DUCATEZ

””



Natacha DUCATEZ

**Louise FENELON MICHON :**

Merci. Vous parliez du lien avec les familles il y a quelques instants. Natacha, durant ce printemps, en mai et en juin, l'OVLEJ a justement réalisé deux enquêtes à propos des familles et de leurs intentions. Est-ce que vous pouvez nous en dire quelques mots ?

**Natacha DUCATEZ :**

Oui. Effectivement, on a réalisé deux enquêtes qui avaient vraiment deux objectifs différents. La première enquête a été réalisée au mois de mai où l'on était encore tous en confinement. L'objectif principal était vraiment de venir accompagner les professionnels de l'animation, à savoir sur une question qui était importante : « Est-ce que les familles vont être prêtes à inscrire ou pas leurs enfants au sein des accueils collectifs de mineurs cet été ? » C'est une enquête qui a été diffusée par les organisateurs auprès spécifiquement de familles qui connaissaient déjà les séjours collectifs. On a obtenu près de 4 800 parents répondants. La deuxième enquête a été réalisée à la mi-juin. Elle avait un objectif un petit peu différent. On souhaitait cette fois être sur un panel représentatif des familles françaises – donc, pas uniquement ceux qui connaissaient déjà les séjours collectifs – pour comprendre quels étaient les effets de cette crise sanitaire sur les prises de décisions concernant les vacances des mineurs. À la mi-juin, ça y est, on était plus en confinement. On pouvait de nouveau circuler. On est allé interroger 1 000 parents représentatifs des familles françaises.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci. Alors, quels sont les éléments marquants de ces deux études ? Je sais que vous avez déjà fait des restitutions. Beaucoup d'entre nous étaient présents. Qu'est-ce que l'on retient de ces deux études ?

**Natacha DUCATEZ :**

Sur celle du mois de mai – comme je le disais –, le but était vraiment de savoir dans quel état d'esprit étaient les familles. On a eu des résultats plutôt positifs puisque parmi les parents qui avaient déjà fait le projet d'inscrire leurs enfants sur une colonie de vacances durant l'été, 70 % nous disaient qu'ils étaient toujours prêts à inscrire leurs enfants pour l'été malgré tout ce contexte un peu anxiogène. Parmi ceux qui ne l'avaient pas encore prévu, 30 % commençaient à l'envisager. Donc, voilà. C'est quelque chose de plutôt positif dans cette période très compliquée. Sur l'enquête du mois de juin – comme je le disais –, on était sur des départs en vacances de manière générale, sur une population représentative. Ce qui est ressorti là, ce sont évidemment des prises de décisions complexifiées par cette crise : parce que des prises de décisions à prendre en dernière minute, parce que des annulations, parce que des choses plus possibles, parce que cette crainte de la contamination et également, une inégalité du départ en vacances. C'est quelque chose qui est toujours présent – crise sanitaire ou pas –, mais là une accentuation vraiment de cette inégalité. Dans cette enquête réalisée à la mi-juin, on avait 27

% des parents qui déclaraient avoir moins de moyens financiers que ce qui était prévu au départ pour les vacances et 14 % qui nous disaient qu'ils ne pourraient pas prendre de congés. De fait, cela impliquait une réorganisation sur les vacances de leurs enfants.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci. Est-ce que l'on a des éléments sur les publics qui ont été accueillis cet été ?

**Natacha DUCATEZ :**

On a des éléments. Comme je le disais, l'enquête a été faite à la mi-juin. Donc, c'étaient des éléments à ce moment-là qui ont sûrement bougé depuis. Ceux qui avaient inscrit leurs enfants sur des colonies de vacances à la mi-juin, c'étaient plutôt des habitués, des parents qui avaient l'habitude d'inscrire leurs enfants, qui connaissaient ces structures et qui faisaient confiance aux organisateurs qu'ils connaissaient. Puis, on avait également une surreprésentation des CSP+ qui maintenaient leurs projets d'inscription et des familles vivant en agglomération parisienne. On sait de par de multiples enquêtes que ceux qui vivent en région parisienne partent plus en vacances que les autres et inscrivent plus leurs enfants en colonies de vacances que les autres. Ceux qui avaient à l'inverse plutôt abandonné leurs projets d'inscription, c'était une surreprésentation de CSP- . Comme je le dis, ce sont des résultats à la mi-juin. On sait ensuite que l'on a eu la mise en place du dispositif des colonies apprenantes. Du coup, ces résultats ont sûrement été modifiés durant l'été de par les publics ciblés par ce nouveau dispositif et de par les retours que l'on a eus, déjà, de nombreux organisateurs qui nous disent qu'il y a eu pas mal de primopartants. Donc, un nouveau public qui est arrivé sur les colonies de vacances cet été.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci, Natacha. Vous le disiez. Il a fallu effectivement dans ce contexte un petit peu anxiogène motiver les familles, les convaincre, Frédéric, vous êtes médecin-conseil auprès de la CCAS. Quelle a été votre mission ? Déjà, quelle est votre mission en tant que médecin-conseil à la CCAS ? Puis, quelle a été votre mission particulière dans ce contexte-là ? Comment avez-vous finalement rassuré les familles des enfants que vous accueillez sur les séjours ?

**Frédéric COSTA :**

Les missions principales du médecin conseil s'étalent sur deux temps différents : la préparation des séjours où l'on est à l'écoute pour les activités sociales des électriciens-gaziers, de nos bénéficiaires et des profils particuliers des jeunes, que ce soit pour des jeunes en situation de handicap, présentant des maladies chroniques ou des allergies alimentaires. Ce sont toutes sortes de situations que l'on doit gérer aujourd'hui en colo et que l'on accueille dans les activités sociales, dans un dispositif que l'on appelle « Vacances plurielles » ou quand certains enfants qui n'ont pas besoin d'un séjour avec un dispositif aussi accompagnant, mais doivent être précédés quand même d'une attention de la part des équipes, on fait à ce moment-là une lettre. Que l'on appelle «



On avait également une surreprésentation des CSP+ qui maintenaient leurs projets d'inscription, et des familles vivant en agglomération parisienne. On sait de par de multiples enquêtes que ceux qui vivent en région parisienne partent plus en vacances que les autres, et inscrivent plus leurs enfants en colonies que les autres.

Natacha DUCATEZ



lettre d'informations ». C'est-à-dire que l'on sensibilise les équipes à certaines situations. Nous sommes deux médecins-conseils en veille sur ces situations pour faire en sorte que les affectations puissent se passer dans les meilleures conditions possible pour les jeunes, mais aussi bien sûr pour les équipes. Ce qui fait que derrière, nous formons et nous informons. Nous sensibilisons et formons les équipes d'animation. Nous les accompagnons. Nous les préparons avant les séjours et pendant les séjours. La deuxième mission importante est l'astreinte médicale. Dans les activités sociales à la CCAS, il y a plusieurs lignes d'astreinte, de soutien aux équipes. Les équipes ne sont pas livrées seules sur le terrain. Elles sont soutenues par différents niveaux de soutien. Au niveau médical entre autres, on assure une astreinte 24 heures sur 24 par tranche de 7 jours ou 15 jours. Cette année, c'est vrai que cela avait un écho particulier puisqu'habituellement, on est en soutien sur des questions souvent éducatives, médicoéducatives, très souvent sanitaires également. La Covid est une situation nouvelle, mais habituellement nous accompagnons la plupart du temps des épidémies de gastroentérites, de poux ou je ne sais quelle autre situation. Donc, on gère et l'on accompagne les équipes dans ces situations surtout quand elles sont parfois un peu désemparées, et quand il y a des dimensions organisationnelles. On ne fait pas de la bobologie. On ne s'adresse pas à un enfant qui aurait mal à la gorge par exemple, mais on s'adresse à l'équipe, comment faire dans telle et telle situations.

Donc, des missions très importantes, très originales aussi. Il faut le dire. On s'en rend compte quand on le partage. Cette année, l'enjeu était en effet de donner confiance, de donner envie. Bien sûr, nous avons travaillé. Nous avons été en veille des directives gouvernementales, mais aussi de tout ce qui nous arrivait des organismes et des fédérations de vacances. On s'est calé sur ces différentes directives. L'idée était de ne pas être paralysés par cette situation qui était en effet assez paralysante. Au départ, cela a été difficile. Les directives sont arrivées tard. D'emblée, on avait déjà préparé des procédures, réfléchi à des dispositifs d'accueil ajustés à la situation sanitaire. Je pense que cela a donné envie aux familles parce que l'on a pu partager avec les familles –, en essayant de les informer et de leur garantir le fait que les séjours seraient sécurisés, qu'ils seraient encadrés et que l'on garantirait les meilleures conditions possible de sécurité. Avant même que les procédures officielles arrivent, l'idée était de dire : « Quels sont les risques ? Comment les éviter ? Quels seraient logiquement les dispositifs ? Il faudrait une jauge moins importante, moins d'enfants, veiller aux modes de circulation, veillez au flux des enfants en colo, aux arrivées, aux départs. » On avait déjà un petit peu anticipé tout cela.

**Louise FENELON MICHON :**

Excusez-moi. Vos préconisations internes étaient plutôt plus strictes ou moins strictes que protocole qui nous a été soumis fin juin ?

**Frédéric COSTA :**

On va dire que sur certains points, sur la restauration par exemple, j'avais tendance à être un peu plus strict. Je ne trouvais pas spécialement logique que l'on fonctionne en petits groupes de restauration, mais plutôt que l'on respecte toujours la distance



Cette année, l'enjeu était en effet de donner confiance, de donner envie.

Frédéric COSTA



physique puisque la distance apportait plus de garanties. C'est un détail. On s'est ajusté. Globalement, on s'est retrouvé calé. On va dire que cela a été harmonisé assez simplement.

Pour donner envie aux familles – pour juste finir là-dessus –, on a dit : «On s'engage», mais on a encouragé les familles à s'engager. Donc, on a travaillé une charte, un petit document qui disait : «On va accueillir vos enfants. Soyez confiants. Ayez confiance. On va le faire de la meilleure des façons possibles, sachant que l'on ne peut pas tout éviter. On va essayer de le faire de la meilleure des façons possibles. Vous, il faut jouer le jeu. Cette année, il faut que vous soyez également particulièrement responsables.» Donc, attention à un enfant qui arriverait malade. D'habitude, on l'accueille volontiers. On fait ce qu'il faut. Cette année, on sera un peu plus strict. Pour les enfants qui ont des situations de handicap ou des situations de maladies chroniques, attention. On ne pourra pas accueillir cette année de façon exceptionnelle – puisque nous sommes toujours très généreux et très accueillants – les enfants qui ne pourraient pas respecter les gestes barrières et qui mettraient les autres jeunes en situation délicate. Cette année, on devra malheureusement être un tout petit peu plus attentifs à ces situations.

**Louise FENELON MICHON :**

Enfin, est-ce qu'il y a eu beaucoup de questions des parents ou est-ce que l'on peut se dire que l'on a plutôt bonne presse en termes de gestion sanitaire ? Enfin, est-ce que les familles n'étaient pas plus inquiètes que cela en envoyant leurs enfants ?

**Frédéric COSTA :**

Là, je peux difficilement parler de la fenêtre des familles. Je sais que l'on a eu globalement une tendance aux remerciements, d'être remercié du fait que l'on faisait, que l'on était en mesure de faire et que l'on a – je pense – plutôt bien fait. Maintenant, il faut quand même distinguer deux périodes. Il y a eu l'été et la Toussaint. Là, je pense que l'on parle un peu plus de l'été. L'été nous a permis d'expérimenter une situation pour laquelle on avait beaucoup d'anxiété par anticipation. Enfin, cela s'est super bien passé. Les gamins ont été très responsables, très partants. Les équipes ont été aussi très créatives. Elles n'étaient pas encore épuisées ou fatiguées comme on a pu le voir à la rentrée à la Toussaint où il y a eu un temps de fatigue un petit peu plus net pour les équipes, des équipes moins fraîches, des équipes pour lesquelles on a eu plus de mal parfois à gérer le nombre d'animatrices ou d'animateurs. Cet été, on peut dire que l'on est parti la fleur au fusil en ayant vraiment rodé des dispositifs de formation, de sensibilisation. On a vraiment rodé la visioconférence et le webinaire. On a tous expérimenté que la visio marchait bien cela avec surprise parce que cela faisait des années que l'on disait que pour éviter les déplacements, pour le développement durable, pour l'écologie, ce serait pas mal que l'on évite toutes ces circulations de personnes. On a expérimenté. Cela a plutôt très bien marché pour la formation et la sensibilisation des équipes. Au sortir de l'été, j'étais plutôt très enthousiaste. En réalité, nous n'avons eu aucune situation avérée de contamination pendant les colos. On a eu quand même pas loin de 10 000 – j'exagère un petit peu – enfants en



«On s'engage», mais on a encouragé les familles à s'engager. Donc, on a travaillé sur une charte, un petit document qui disait : «On va accueillir vos enfants. Soyez confiants. Ayez Confiance.»

Frédéric COSTA



vacances, un petit peu moins. Pendant les séjours, pas d'épisode. On a eu des alertes avant, des situations d'encadrants. On a été très attentifs. On ne peut pas dire que l'on n'a pas parlé de Covid, mais cela a été vraiment très bien amorti sur l'ensemble de la saison d'été.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci, Frédéric. Natacha, est-ce que la question de la sécurité sanitaire était au cœur de la réflexion des familles ? Est-ce que c'est quelque chose qui est ressorti dans les études ? Pour aller un peu plus loin, au-delà des caractéristiques sociodémographiques, qu'est-ce que les études nous ont appris sur les enfants qui partaient, ceux qui ne partaient pas et ceux notamment qui les inscrivent ?

**Natacha DUCATEZ :**

Bien sûr, certaines familles étaient dans la crainte. Comme je le disais tout à l'heure, parmi ceux qui avaient fait le projet, on en avait quand même 70 % qui nous ont répondu pouvoir toujours envisager un départ sur l'été avec évidemment un protocole à maintenir, avec ces différentes règles à respecter. Ce qui est ressorti de l'enquête du mois de mai, c'était plutôt – j'ai envie de dire – des messages d'amour envers les organisateurs pour dire: « On vous fait confiance. On vous connaît. On a envie que nos enfants partent. C'est important pour eux. » Donc, plutôt quelque chose de très positif même si évidemment, il y a sûrement certaines familles qui ont annulé du fait de craintes trop importantes. Sur qui part et qui ne part pas, on avait déjà des informations dans de précédentes enquêtes qui ont été confirmées sur l'enquête du mois de juin. Tout d'abord, l'intérêt pour la vie collective. C'est quelque chose qui est particulièrement important. Pour ceux qui suivent un petit peu l'OVLEJ sur nos études, vous savez que nous avons communiqué l'année dernière sur une étude sur le vivre ensemble qui donnait la parole aux enfants, mais également aux parents, et qui mettait vraiment en avant cet intérêt pour la vie collective. Cela ressort sur l'enquête du mois de juin. Ceux qui inscrivent nous répondent qu'il fallait que les enfants retrouvent une vie collective avant la rentrée de septembre, que c'était important, et tout ce côté socialisation avec des enfants qui avaient envie de se retrouver avec des jeunes de leur âge. Ce que de précédentes études avaient démontré, c'est que cet intérêt pour la vie collective se construit au fur et à mesure des expériences. Du coup, il faut qu'il y ait une première expérience. Il faut qu'il y ait un premier départ. D'où l'importance de ces premiers départs que l'on aura sûrement eus avec les colos apprenantes. La deuxième chose est la parole de l'enfant. La parole de l'enfant peut être aussi bien un levier qu'un frein. C'est-à-dire que même si moi, parent, je porte un intérêt tout particulier aux colonies de vacances et que je veux y inscrire mon enfant, s'il me dit qu'il ne veut pas partir, rares sont ceux qui vont l'obliger à partir en colonie de vacances. C'est quand même un temps de vacances qui doit être un temps de plaisir. Donc, on va écouter la parole de l'enfant et potentiellement, on ne va pas l'inscrire. Si l'enfant est à l'inverse demandeur ou s'il a envie, cela va vraiment être un levier à l'inscription. Cela avait été montré dans l'enquête sur le vivre ensemble, mais aussi dans d'autres enquêtes. On sait qu'il y a des peurs du côté des enfants au premier départ, la

“

Ce qui est ressorti de l'enquête du mois de mai, c'était plutôt - j'ai envie de dire - des messages d'amour envers les organisateurs pour dire : « On vous fait confiance. On vous connaît. On a envie que nos enfants partent. C'est important pour eux. Donc, plutôt quelque chose de très positif même si évidemment, il y a sûrement certaines familles qui ont annulé du fait de craintes trop importantes.

Natacha DUCATEZ

”

peur de quitter ses parents, la peur aussi de ne pas savoir se faire d'amis. Nous avons montré avec l'enquête sur le vivre ensemble qu'en fait, ils se rendent compte une fois qu'ils sont sur place que cela se passe bien finalement dans la majorité des cas. Ce n'est pas toujours le cas. Dans la majorité des cas, cela se passe bien et ils ont ensuite envie de repartir. Là encore, une importance sur ces premiers départs pour qu'il y ait cette envie de repartir, cette réassurance du côté des parents, cet intérêt pour la vie collective qui va se construire petit à petit et donc, cette fidélisation des familles.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci, Natacha. Morgan, comment fait-on alors quand on entend les propos de Natacha qui nous dit que c'est toujours de se faire des amis, la rencontre, qui est très importante, mais que l'on a un protocole qui nous impose d'essayer d'avoir les plus petits groupes possibles ? Il y avait un chiffre autour de 15. C'est compliqué, d'autant plus quand il y en a 15 qui sont là, mais qu'il y en a 15 autres à 200 mètres qui font une autre activité et l'on se dit : « Tiens. Lui, il a l'air sympa. J'irais bien discuter avec lui. Non. Je ne peux pas. Il n'est pas dans le même groupe que moi. » Comment cela se gère sur le terrain ? Comment cela s'est passé ?

**Morgan LOGERAIS :**

C'est une manière différente d'imaginer la colo et le centre de vacances. Dans les observations que je faisais quand on se retrouvait avec 80 ou 100 mineurs sur un même lieu, on a beau avoir des espaces assez grands. On redoutait toujours un peu ce mélange de groupes. L'interactivité n'était pas facile. J'ai observé en tout cas en me déplaçant sur les centres de vacances que justement, c'est cette vie en sous-groupes, le fait de se rapprocher, de vivre des moments ensemble, d'aller ensemble vers un même projet d'animation, on a ressenti que c'était quelque chose de fort. De là à dire après évidemment que les groupes ne se croisaient pas, ce serait utopique évidemment. La distanciation a fait que l'on a réussi à faire les choses et à vivre les choses quand même. Après, il faut observer aussi la difficulté pour les fratries qui étaient présentes sur les séjours. Là, c'était toujours un petit peu plus compliqué parce qu'il fallait jouer un peu entre ces consignes de différenciation des groupes et le besoin, l'envie de se revoir entre frères et sœurs. Voilà. Il fallait faire attention à toutes ces petites choses-là, mais les choses ont été globalement plutôt bien vécues. Cela a permis aussi aux animateurs de s'impliquer différemment, d'être sans doute plus proches de leurs groupes, sur le plan pédagogique en tout cas.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci beaucoup, Morgan. Benoît, si l'on fait le lien, vous êtes sur deux territoires différents, mais on se rend bien compte qu'il y a de fortes similitudes. Est-ce que l'activité – vous en parliez tout à l'heure – est restée relativement importante, le transfert aussi d'activités comme pour Morgan ? Sur le plan économique, vous disiez qu'il y a eu des choix qui ont été faits sur des activités finalement moins coûteuses, plus proches des centres de vacances pour limiter les locations de cars, etc. J'ai une petite question sur la mise en place des colos apprenantes. En préparant



C'est cette vie en sous-groupes, le fait de se rapprocher, de vivre des moments ensemble, d'aller ensemble vers un même projet d'animation, on a ressenti que c'était quelque chose de fort.

Morgan LOGERAIS



ce petit échange, vous m'avez dit que vous êtes parti plutôt de façon très importante sur ce dispositif. Comment fait-on quand on gère une structure comme les PEP Alsace pour maintenir un modèle économique alors que – on a été plusieurs à le dire – le tarif quasiment imposé de 500 euros était un peu difficile à assurer alors qu'il y avait quand même une hausse de charges, notamment pour la mise en place du protocole sanitaire ?

**Benoît HAEBERLE :**

D'abord, quand on regarde ce que la définition des colos apprenantes telle qu'elle a été donnée par le ministère, les colos que nous organisons étaient finalement très proches d'une colo apprenante. Dans l'urgence de rouvrir et de se relancer, on s'est attaché à tout ce qui pouvait nous permettre de mettre en route notre activité. Toutes nos colos ont été labellisées colos apprenantes. C'est la première chose. On a pu accueillir des enfants tout au long de l'été. On a été aussi sollicité de manière plus large sur le dispositif de l'été apprenant avec des écoles ouvertes buissonnières qui sont venues comme une classe de découverte, mais qui viendraient pendant l'été. Cela a considérablement augmenté la fréquentation du centre. Pour être vraiment dans les données économiques, je peux vous dire que l'on a perdu grosso modo 15 % des produits que nous avions provisionnés pour l'été 2020, que nous avons eu une baisse des charges de 9 %. Ce qui induit que globalement, nos marges ont diminué de 5 %. Ceci est pour donner des chiffres purement économiques. En termes de réussite et de volume d'activité après, ce qui a été surprenant et qui est finalement prometteur pour l'avenir, c'est que cela nous a permis de démultiplier surtout sur le mois d'août qui est un mois plus difficile parce que plus d'enfants en vacances avec leurs parents ou dans la famille, on a constaté qu'avec les jauges, le mois de juillet a été en dessous de nos prévisions. Par contre, le mois d'août a été au-dessus de nos prévisions. L'un dans l'autre économiquement, le mois d'août a rattrapé le mois de juillet avec des frais fixes qui ont été un peu mieux couverts. En plus, nous avons proposé – parce qu'il nous fallait un petit délai quand même d'organisation – ce que l'on a appelé des colos apprenantes de retour à l'école, fin août. Là, les collectivités avec lesquelles nous travaillons sur le secteur des accueils de loisirs et des périscolaires ont été finalement très demandeuses. En plus, on a pu mieux appréhender le dispositif mis en place par l'État. Le fait que des enfants soient pris en charge totalement a fait que sur la dernière quinzaine d'août, on a été quasiment au complet sur les séjours alors que d'habitude, on l'est quand même beaucoup moins à cette période-là. L'un dans l'autre, la rentabilité se retrouve là. Au-delà de cela – je lisais que Jean CASTEX venait d'annoncer qu'il n'y aurait pas de colonies de vacances aux vacances de Noël –, l'effet dynamique qu'il a pu y avoir est que sur les vacances de la Toussaint, nous ouvrons d'habitude dans la région pour une cinquantaine d'enfants en séjour de vacances sur un de nos établissements. Il a fallu en ouvrir deux puisque l'on a accueilli 180 enfants à une période où l'on en accueillait un quart seulement. Nos prévisions pour les vacances de Noël sont du même ordre. À savoir que l'on est sur une prévision éventuellement d'ouverture de deux centres alors que d'habitude, on en ouvre juste un. Cela a eu un effet plutôt dynamisant en matière d'accueil avec une rentabilité économique un peu moindre, mais qui est de toute



La définition des colos apprenantes telle qu'elle a été donnée par le ministère, les colos que nous organisons étaient finalement très proches d'une colo apprenante.

**Benoît HAEBERLE**



façon quand même bien meilleure à mon sens que si nos établissements restent fermés.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci. Le cofinancement a permis de remobiliser un peu les collectivités territoriales. Est-ce qu'il y a des choses qui se sont mises en place pendant l'été et à la Toussaint, mais qui ont l'air de porter leurs fruits et de redynamiser ces partenariats-là ?

**Benoît HAEBERLE :**

Nous sommes à proximité d'une grande ville qui est Mulhouse avec les problématiques assez fortes au niveau des quartiers. On a découvert que la ville se rouvrait. C'est-à-dire que la tendance était plutôt jusqu'à présent à organiser des accueils de loisirs dans les quartiers, de garder les enfants à proximité et de grosses difficultés aussi à convaincre les parents que les enfants pourraient éventuellement partir. On a eu la surprise de voir déjà arriver 30 enfants alors que cela faisait des années que l'on avait vraiment du mal à travailler avec cette collectivité, que les enfants étaient revenus à la Toussaint. Pour Noël en tout cas, la ville avait repris contact avec nous en disant : « On veut vous envoyer 35 enfants. » La ville de Strasbourg avait fait pareil. On était en contact avancé avec eux sur un redémarrage. Sélestat qui est la quatrième ville en Alsace est également partante pour refaire partir des enfants alors que l'on avait plutôt tendance à travailler avec les comités d'entreprise et de moins en moins – je trouve – avec les villes. Là, les services des collectivités reviennent vers nous sur ces projets.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci, Benoît. Je voudrais que l'on revienne sur les questions d'ordre sanitaire, Frédéric. On a parlé tout à l'heure du lien avec les familles essentiellement, mais avec les équipes. Vous nous parlez de l'accompagnement habituel. Sur cette période en particulier, comment avez-vous fait pour les former ? Est-ce que vous avez mis des assistants sanitaires en plus ? Est-ce que vous avez fait des formations supplémentaires ? Est-ce qu'elles étaient vraiment en demande ? Voilà. Est-ce qu'il y a eu beaucoup d'appels sur des suspicions, sur « comment je dois réagir si cet enfant a de la température » ? Voilà. Est-ce que vous avez senti quand même un besoin supplémentaire de soutien ou finalement, est-ce que l'on se dit là encore – j'avoue que c'est plutôt mon ressenti – que nos équipes étaient relativement sereines ? Je vais parler de mon expérience. On a eu quelques désistements pour des animateurs qui pensaient justement avoir la Covid ou faisaient un test, etc., mais on n'a pas eu de désistement ou de désengagement de jeunes avec qui l'on travaille régulièrement et qui nous ont dit : « Non. Cet été va être trop compliqué. Je n'ai pas envie de m'investir cette année. » Là encore, cela redore à nouveau le blason des animateurs avec des jeunes plutôt très engagés qui n'ont pas été craintifs de ces situations. J'aimerais avoir votre ressenti sur ce sujet-là.

**Frédéric COSTA :**

Sur la question de la formation et de l'accompagnement d'abord, on met en place habituellement – vraiment, c'est une base – à disposition des équipes des ressources que l'on appelle les



On avait plutôt tendance à travailler avec les comités d'entreprises et de moins en moins - je trouve - avec les villes. Là, les services des collectivités reviennent vers nous sur ces projets.

Benoît HAEBERLE





Cet été, on a eu des équipes qui ont été prêtes, qui se sont finalement rendu compte que cela se passait sans doute mieux qu'elles l'imaginaient. Il y a eu moins de contraintes de masques. Il y avait plus de facilité à travailler en extérieur.

Frédéric COSTA



ressources santé. Sur cette base-là, les territoires qui organisent nos séjours de vacances vont pouvoir alimenter la réflexion santé, sanitaire des équipes. C'est une chose. Cette année, il y a eu en plus une plateforme qui a été mise en place, qui a été alimentée par nos documents, lesquels documents ont été construits sur la base des ressources du ministère et des ressources JPA et de toutes les ressources qui étaient nécessaires pour construire des documents de prévention sanitaire. Cette plateforme était accessible par tous les animateurs ou encadrants via internet – pas uniquement dans le giron de notre intranet, des activités sociales –, quelque chose qui était accessible aussi via internet, un outil interactif de connaissance des documents de référence. C'est une chose. C'était en plus cette année. Cela a été nouveau. Cela veut dire que c'est venu enrichir les outils que l'on met habituellement à disposition des équipes. Puis, il y a eu en effet des regroupements en visio qui ont été plus formels, plus informatifs. En gros, c'est cela. On a musclé la préparation l'été. Maintenant pour compléter votre question et ma réponse, si j'hésite encore une fois dans ma réponse, c'est simplement parce qu'il y a vraiment des séjours très différents qui se sont déroulés. Cet été, on a eu des équipes qui ont été prêtes, qui se sont finalement rendu compte que cela se passait sans doute mieux qu'elles l'imaginaient. Il y a eu moins de contraintes de masques. Il y avait plus de facilité à travailler en extérieur. Il y avait le beau temps. Les conditions étaient plus favorables pour que les séjours se déroulent très facilement et finalement, pas tant de questions que cela pendant le déroulement des séjours.

En revanche – si je peux me permettre d'évoquer la Toussaint – à la Toussaint, cela a été une autre paire de manches où l'on avait des équipes et des encadrants qui étaient à mon avis plus fatigués, qui étaient – comme on l'a tous été – déçus du fait que l'épidémie finalement persiste, avec plus de contraintes encore sur la question du port du masque notamment. On a eu plus de questions. On a eu plus d'accompagnement, plus de besoins d'accompagnement de nos équipes et plus de situations où l'on était interrogé sur les cas contacts. J'en profite puisque j'ai la parole pour répéter que si l'on garantit des procédures avec des gestes barrières qui sont respectés par les adultes et les enfants, la question du cas contact ne se pose pas. Ce sur quoi l'on a beaucoup insisté dans nos formations avec les équipes d'animation avant les colos et pendant quand on était interrogé sur ces fameux cas contacts, c'était d'interroger :

« Est-ce que vous avez respecté les gestes barrières entre adultes, entre adultes avec les enfants, les enfants entre eux pendant les activités ? » Si ces gestes barrières étaient garantis le plus possible, on s'enlevait une grosse épine du pied. La plupart du temps en effet, cela s'est passé vraiment très simplement pour l'été.

Pour la Toussaint, cela a été sans doute un petit peu plus délicat, un peu plus sensible parce qu'il y avait plus d'activités en intérieur, plus de contraintes et plus de fatigue. Globalement, je pense qu'il fallait – on a encouragé nos équipes – être créatifs sur cette question des gestes barrières, sur la question du lavage de mains, sur la question du nettoyage, de l'aération des espaces, sur toutes ces questions-là, que l'on ne croit pas que les contraintes sanitaires paralysent les fonctionnements, mais qu'elles

viennent au contraire renforcer des usages finalement comme le lavage de mains par exemple, le nettoyage des locaux, l'aération des pièces. Finalement, que cela vienne alimenter tout naturellement des gestes d'hygiène quotidiens. Voilà. Je suis très positif. Dans certaines situations, cela a été un petit peu sensible. Globalement, on peut dire que les équipes encore une fois ont bien joué le jeu et ont été plutôt très compliantes. Je dois dire que les enfants ont été particulièrement chouettes vraiment. Les retours des familles: « cela a été les super vacances », des vacances un peu bizarres, des vacances où il s'est passé des choses, de super vacances. Cela s'est super bien passé. Ce sont les retours que nous avons. L'observatoire des vacances pourra nous en dire plus sans doute dans quelques mois.

**Louise FENELON MICHON :**

Tout à fait. En tout cas, je pense que c'est important de se redire que nos animateurs, nos directeurs, tous nos personnels présents sur les centres de vacances ont fait du super boulot cet été encore malgré les conditions. On les en remercie et bien évidemment, les enfants et les ados qui ont joué le jeu. Une dernière petite question très rapide à Morgan et l'on passera ensuite aux questions que vous avez pu poser – vous, participants – à travers le chat ou les questions-réponses. Benoît, est-ce que cet été 2020 va avoir des conséquences sur votre programmation à moyen ou à long terme ? Est-ce que tout cela était juste parce que les conditions étaient particulières ou est-ce que finalement, cela vous réinterroge plus profondément dans votre programmation habituelle ? Est-ce que vous allez peut-être faire justement moins de séjours à l'étranger et faire une offre davantage sur le territoire national ou avoir de plus petits groupes ? Voilà. Est-ce que tout cela va avoir une incidence sur le long terme sur l'organisation de votre association ?

**Benoît HAEBERLE :**

J'espère que le côté positif que l'on a pu relever cet été pourra se prolonger au-delà de cet été. Je reprendrai ce qui a été dit par Morgan tout à l'heure. Je me suis déplacé à l'une ou l'autre occasion sur site. C'est vrai que j'ai eu le sentiment de voir des équipes plus apaisées, des enfants plus heureux, moins stressés. C'est pareil pour les équipes aussi bien d'animation que les équipes de direction. Il y avait un petit côté slow comme cela, tranquille, un retour à quelques fondamentaux des séjours de vacances. C'est vrai que c'est quelque chose sur quoi l'on s'interroge chez nous en interne pour savoir comment on peut traduire finalement ce que l'on a pu percevoir de vraiment positif dans ces séjours de vacances tout en sachant que l'on est quand même souvent sous la pression des comités d'entreprises ou de certains partenaires qui en veulent toujours plus et que ce « toujours plus » induit aussi une charge financière, mais aussi une charge d'organiseurs et un stress dans l'organisation des journées des enfants, qui sont toujours un petit peu poussés et obligés d'aller très vite d'une activité à l'autre parce que l'on est sur une consommation très forte par moments – je le regrette – d'activités. On n'est pas un gros organisateur de séjours à l'étranger. On travaille en local. Avec trois établissements, on

“

C'est important de se redire que nos animateurs, nos directeurs, tous nos personnels présents sur les centres de vacances ont fait un super boulot cet été encore malgré les conditions.

Louise FENELON MICHON

”

“

J'espère que le côté positif que l'on a pu relever cet été pourra se prolonger au-delà de cet été.

Benoît HAEBERLE

”



Rétrospectivement, en effet, cette saison estivale fut bien particulière avec son lot d'incertitudes, des questionnements légitimes sur la faisabilité des procédures sanitaires sans dénaturer les séjours et le peu de temps de préparation.

Morgan LOGERAIS



a déjà pu organiser un petit peu des tranches d'âge et des séjours plus pour ados sur un de nos établissements. On a à notre catalogue un séjour que l'on a organisé en Espagne. C'est une question que l'on se pose effectivement aujourd'hui de savoir si l'on maintient cette programmation pour l'été prochain. Disons que c'est surtout arriver à arrêter cette course à l'armement lourd des activités. C'est vrai qu'en tant que directeur général de l'association, quand je fais parfois le cumul des kilomètres des véhicules que l'on a sur nos sites, je suis toujours effaré. Je me dis toujours : « C'est dingue ce que les enfants passent sur la route. » C'est un peu une obligation en réponse à une attente, mais c'est aussi quelque chose aujourd'hui que j'aimerais bien en tout cas pouvoir voir se corriger. Est-ce que les usagers seront au rendez-vous de ce défi-là ? Je ne sais pas.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci. Morgan, mêmes questions en quelques mots.

**Morgan LOGERAIS :**

Après ces deux mois d'été, nous pouvons dire que c'est un bilan positif. Nous avons pu maintenir la quasi-totalité de nos séjours de vacances en France et à voir les sourires des enfants et en entendant leurs rires, cela ne peut que nous conforter dans notre décision, encouragée et validée par le Conseil d'Administration de Calypso.

Nous avons rempli notre mission éducative et sociale, qui était dans ces conditions si particulières, de proposer des séjours de qualité aux enfants malgré la situation. Rétrospectivement en effet, cette saison estivale fut bien particulière avec son lot d'incertitudes, des questionnements légitimes sur la faisabilité des procédures sanitaires sans dénaturer les séjours et le peu de temps de préparation.

Nous avons dû aussi réduire les effectifs sur les centres afin de respecter la distanciation physique. Nous nous sommes donnés les moyens pour garantir la sécurité sanitaire en augmentant le nombre d'animateurs et de personnel technique pour assurer le nettoyage quotidien renforcé.

Fort de cette expérience, nous considérons que cette période de vacances a été un instant de relâche, de bonheur et de plaisirs partagés pour les enfants. Cela nous conforte dans l'idée et l'envie de poursuivre avec ferveur la proposition de séjours, en France comme à l'étranger pour 2021. Bien entendu, il nous est impossible d'avoir des certitudes sur ce qui se passera dans les prochains mois, mais nous restons optimistes sur l'avenir des séjours en 2021.

Les directeurs de séjours tout comme les équipes d'animateurs sortent différents de cette expérience de 2020, convaincus de la nécessité de repenser la pédagogie, de mettre en avant le vivre ensemble, que la vie en sous groupe, en effectif réduit permet de vivre pleinement l'échange.

Des notions nouvelles seront intégrées aux projets des directeurs, en gardant à l'esprit que malgré la pandémie, malgré les contraintes liées aux protocoles sanitaires, l'esprit vacances demeure

Bien entendu je pense qu'il faudra conserver des activités, de sorties dites de consommation car il faut aussi vivre avec son temps, répondre aux attentes des publics, offrir une certaine attractivité sur nos séjours.

Mais cette expérience 2020 nous amène à réfléchir à des projets plus nature, plus terre à terre, à la notion de terroir et de territoire, à l'idée de vivre de bons moments de vacances sur la base de la créativité, de l'expression, de la fabrication de choses simples, du respect de l'environnement et du monde qui nous entoure.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci pour ce message très optimiste qui me va bien.

# **Echanges avec la salle virtuelle**



# Table ronde : Echanges avec la salle virtuelle

animée par :

Table ronde animée par :

## **Louise FENELON MICHON**

Responsable de la commission «vacances enfants-ados» de l'UNAT, Directrice du projet éducatif, de la production et du développement chez VVL

Avec la participation de :

## **Frédéric COSTA**

Médecin Conseil de la CCAS

## **Benoit HAEBERLE**

Directeur des PEP Alsace

## **Morgan LOGERAIS**

Coordinateur enfance jeunesse de l'Association Calypso

## **Natacha DUCATEZ,**

Chargée de missions de l'OVLEJ

## **Louise FENELON MICHON :**

Morgan, on va du coup passer aux questions des participants. Il y en a une justement pour vous : « L'association Calypso est-elle propriétaire de centres ou simplement organisateur ? »

## **Morgan LOGERAIS :**

Nous ne sommes pas propriétaires. Nous sommes gestionnaires effectivement d'un centre de vacances. On vient s'installer sur d'autres lieux pour la période d'été. J'ai envie de dire que nous n'avons pas connu toutes les difficultés que d'autres organisateurs ont pu connaître et les conséquences ne sont pas les mêmes non plus sur le plan financier. On connaît des difficultés, mais on arrivera à se relever et à rebondir dans le cadre de cette situation-là.

## **Louise FENELON MICHON :**

Merci, Morgan. Une autre question de Soraya des Restos du cœur – je précise –, Soraya SAÏT \*\* : « Il y a un enjeu à rassurer les familles et les enfants, notamment celles déjà éloignées de ces séjours et encore plus fragilisées par la crise sanitaire. Les associations caritatives sont preneurs d'outils pour aider dans cette démarche. » Peut-être une question à Frédéric – je ne sais pas –, est-ce que la CCAS serait prête à partager sa charte par exemple ? Voilà. Quel accompagnement pourrait-on faire collectivement ?

## **Frédéric COSTA :**

On a l'habitude de dire qu'à plusieurs, on est toujours plus intelligent. Donc, oui. On est prêt à partager. Vous savez que l'on est partageur à la CCAS. Donc, il n'y a pas de problème. Se rencontrer, faire connaissance en distanciel pour l'instant malheureusement, mais le plus vite possible physiquement aussi, se parler, échanger les bonnes pratiques, les outils, bien sûr. Très volontiers. Je voudrais rebondir sur ce qu'évoquaient Benoît et Morgan en parlant de colos à l'ancienne. Je suis un vieux. J'ai des souvenirs des colos géniales. Les colos géniales, ce sont évidemment des choses que l'on ne fait presque plus aujourd'hui. C'est-à-dire grimper aux arbres, faire des cabanes avec trois fois rien. On n'était pas sur des colos astronomie ou je ne sais quel autre truc un peu internet et autres. On était vraiment simplissime et surtout, on se souvenait de la colo quand on avait bien mangé, quand on avait quitté une colo où la bouffe était super et l'on avait découvert les carottes râpées à la banane. On avait pu arroser les plantes avec le cuistot qui faisait pousser

derrière des herbes aromatiques. Je partage complètement qu'il est souhaitable de revenir sur des « fondamentaux ». D'ailleurs, on accompagne ce mouvement-là à la CCAS, on est volontiers sur comment aller sur des fondamentaux. Les fondamentaux, c'est l'activité physique, l'alimentation, le rythme des jeunes, de bon repas bien concoctés si possible en tendant vers le terroir, la saisonnalité, le bio, etc., des choses que l'on essaie vraiment de promouvoir. Voilà. On ne va pas s'engager sur cette piste. Ce serait trop long. En tout cas, je pense que c'est une très bonne piste, les fondamentaux.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci. Du coup, Frédéric, vous répondez aussi à une de questions de Patrick DURAS\* (00.57.19/D4) qui demandait si vous pourriez diffuser la charte. Donc, je présume que la réponse est oui.

**Frédéric COSTA :**

Oui.

**Louise FENELON MICHON :**

Parfait. Merci beaucoup. Bruno COLIN ensuite nous demande, Benoît, les pourcentages que vous avez donnés tout à l'heure, les données du chiffre d'affaires et les charges de cet été si cela tient compte des frais généraux adossés à une activité moindre.

**Benoît HAEBERLE :**

Évidemment, non. Ce que j'ai donné comme chiffres, ce sont les prévisions de l'activité qui étaient prévues pour le centre. Tous les frais généraux de l'association organisatrice derrière ne sont bien entendu pas couverts par une activité qui a pu avoir lieu pendant deux mois. Voilà. Je ne veux pas plomber cette fin de matinée. J'ai vu quelque chose qui concernait aussi les petites associations propriétaires d'un centre. L'année va être noire économiquement. La question était : « Est-ce que l'on a eu raison d'ouvrir ou pas cet été ? » À mon sens, la réponse est oui parce que cela a limité les pertes sur l'année et les pertes journalières. Un centre fermé coûte de l'argent. Il y a des contrats. Même s'il y a une aide de l'état sur les salaires, il y a des congés payés qui restent à charge et tout un tas d'autres charges finalement. Voilà. Si je prends juste la photo du 7 juillet au 31 août, c'est un été correct étant donné que l'on imaginait au mois d'avril-mai qu'il serait au pire, mais on ne pourra surtout pas se permettre de refaire une année comme celle-ci. Les annonces que je lis sur le côté ne sont pas très encourageantes pour la suite. On espère quand même voir revenir les classes de découverte avant septembre 2021.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci, Benoît. On ne va pas avoir le temps d'aborder toutes les questions. En tout cas, je vous remercie. Vous avez été nombreux à poser des questions, peut-être une qui réinterroge sur le fait que l'on ait recentré les séjours sur le vivre ensemble, les questions de bien-être et de lien social. Oui. Effectivement, vous l'avez dit. On va essayer de garder cette dynamique pour continuer à recentrer nos séjours sur ces sujets-ci. Une autre question : « Comment faire de la coopération et notamment, avec les contraintes des appels d'offres ? » Là, on n'a pas assez de temps pour répondre à cette question. On sait bien que c'est toujours une problématique de notre secteur quand on doit répondre à un appel d'offres très contraignant avec un nombre de séances d'activités. On en appelle là encore aux collectivités, aux CSE pour essayer de limiter les contenus de vos cahiers des charges et nous permettre justement de travailler sur le vivre ensemble, sur des savoir-être et non pas que des activités. Voilà. C'est un autre chantier qui nous anime toujours bien évidemment. Puis, une autre question peut-être pour Morgan ou Benoît. Geneviève CLASTRES nous demande si vous avez travaillé sur une coupure avec le numérique et les téléphones portables durant cet été. Est-ce que c'était quelque chose d'important ou au contraire, étant donné qu'il y avait un petit peu un climat anxieux et une inquiétude des parents, est-ce que ce n'était pas le moment pour travailler sur cette coupure avec les outils de communication ?

**Benoît HAEBERLE :**

Il y avait une forte demande. Il y a toujours une forte demande d'information. On a plutôt essayé de couper effectivement que les téléphones portables, mais je crois que c'est quelque chose qui reste constant dans nos séjours. Maintenant, c'est assez compliqué de les interdire. Par contre, c'est vrai que l'on a été particulièrement vigilant sur les sites internet ou les blogs. On donne des nouvelles, des choses comme cela. On a essayé de transmettre beaucoup d'informations au quotidien aux familles. Je ne sais pas pour Morgan.

**Morgan LOGERAIS :**

Non. Je me retrouve complètement dans les propos de Benoît. Nous aussi, on travaille – ce n'est pas de cet été – sur la minimisation de l'utilisation des téléphones. Maintenant, il y avait effectivement une inquiétude quand même des familles malgré tout, des parents. Il nous a fallu mettre en place des réseaux de communication pour être justement encore plus présents en termes d'information, rassurer parce que – le Docteur COSTA l'a dit tout à l'heure – on a connu par moments des suspicions, des enfants malades, des cas contacts, toutes ces situations du quotidien en séjour. On sait très bien que l'information remonte très vite aux parents et aux familles. On est parfois un peu démunis parce que l'on

n'a pas le temps d'aller au bout de la démarche que les informations sont déjà remontées et les parents appellent. Alors, oui. Il a fallu multiplier cette communication toujours dans cet esprit de dire effectivement : « Les jeunes, profitez de ce temps de vacances pour essayer de laisser de côté un petit peu les écrans, les téléphones et les réseaux », mais cette communication vers les familles était de toute façon très importante. Il fallait rassurer quoiqu'il arrive.

**Louise FENELON MICHON :**

Merci beaucoup à vous quatre d'avoir répondu à mes questions et à celles de nos participants. Merci aussi parce que cela faisait du bien dans ce contexte de se dire qu'il y a eu plein de choses positives cet été à la fois – comme on se l'était dit – sur l'accompagnement sanitaire, sur les opportunités pédagogiques que l'on a su saisir, sur des résultats économiques que l'on aurait essayé de maîtriser et avec les données de Natacha de l'OVLEJ. Merci donc à vous quatre. Dans quelques instants, la dernière partie de notre colloque. Je laisse la parole à Simon THIROT.

# Intervention du Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports

## **Sarah EL HAÏRY**

Secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'éducation nationale, de la Jeunesse et des sports, chargée de la Jeunesse et de l'Engagement



## **Simon THIROT :**

La parole va pouvoir être donnée à la Ministre, Sarah EL HAÏRY qui est connectée avec nous, qui a entendu une partie de nos échanges. Bonjour.

## **Sarah EL HAÏRY :**

Bonjour.

## **Simon THIROT :**

Est-ce que vous m'entendez, Madame la Ministre ?

## **Sarah EL HAÏRY :**

Oui. Très bien.

## **Simon THIROT :**

Très bien. On vous entend et l'on vous voit aussi. Merci beaucoup pour votre présence. On sait que vous venez d'un territoire dans lequel l'éducation populaire et les colonies de vacances sont très importantes puisque vous êtes élue de Loire-Atlantique et qu'il y a de nombreux centres de vacances sur le territoire. Donc, vous avez une sensibilité particulière aux questions liées à l'éducation populaire et aux centres de vacances. On l'a vu aussi au travers des échanges et du dialogue constructif et exigeant que nous avons à la fois avec vos équipes, votre cabinet et avec les équipes de la DJEPVA que je veux saluer et remercier aussi, avec qui l'on arrive à se dire les choses, à se dire quand on est d'accord, quand on n'est pas d'accord et donc, à avancer sans nier que par moment, il y a effectivement des points sur lesquels on peut regarder les choses un peu différemment. Vous allez nous livrer vos messages à l'attention du secteur. Je crois que l'on avait ce matin plus de 200 participants au colloque sous forme de webinaire. Ces opérateurs ont besoin évidemment d'une visibilité. Les annonces de ce matin en direct sur le fait que les stations de ski pourraient rouvrir, mais sans remontées mécaniques, équipements collectifs et effectivement que les colonies de vacances et les centres de vacances ne pourront pas avoir lieu en fin d'année sont des annonces dures pour les opérateurs qui s'étaient préparés avec les collectivités et qui viennent rajouter peut-être un coup au moral de tous ces opérateurs. Ils attendent aussi de la visibilité, notamment aussi de la visibilité sur les aides économiques à venir sur 2021 parce que l'on sait qu'il risque d'y

avoir dans le secteur des situations de défaillance, de cessation de paiement et que beaucoup réfléchissent déjà malheureusement à des solutions en termes sociaux qui seraient difficiles pour les salariés. Donc, un secteur sous tension qui est inquiet. Il ne faut pas le nier. On l'a vu ce matin aussi. Les échanges permettent de montrer qu'il y a une envie, qu'il y a une volonté de déployer de l'inventivité, des solutions parce que l'on est avec des opérateurs qui croient en ce qu'ils font et qui s'inscrivent dans un cadre qui – comme le disait Michelle DEMESSINE en introduction – a une histoire, mais qui a aussi un avenir et des réponses à donner. On le voit au travers de tous les enjeux de notre société actuelle. Donc, une vraie volonté, mais un besoin de visibilité et d'être rassuré sur les mois et l'année qui arrivera. Je vous remercie une nouvelle fois pour votre présence et je vous donne tout de suite la parole.

### **Sarah EL HAÏRY :**

Merci beaucoup, Simon. Merci beaucoup parce que c'est un temps important. Oui. C'est un temps dur avec les annonces de ce matin. Nous sommes encore dans une situation sanitaire inquiétante qui oblige à des échanges, à des décisions qui ne sont pas toujours faciles à prendre. Je comprends le coup au moral. Je me dis en même temps qu'avec l'énergie que j'ai pu entendre dans les différents échanges depuis ce matin, on en a encore sous la pédale en termes d'énergie parce que fondamentalement, l'engagement aujourd'hui très largement du monde de l'éducation populaire duquel je viens, qui construit et qui est fondamental dans notre pays est au rendez-vous et a toujours su être au rendez-vous de l'histoire de notre pays. Avant de rentrer dans le vif du sujet, je vais quand même être polie et saluer toutes les personnes qui nous écoutent. Vraiment, bonjour à toutes et à tous. Encore une fois, merci pour vos propos liminaires, Simon. Nos échanges sont exigeants. Ils sont vifs, mais le plus important est que l'on avance, que l'on se parle, que l'on construise, que l'on accepte de se challenger mutuellement. Un certain nombre d'entre vous le savent, je suis fondamentalement une militante. Je crois en cette intelligence collective. Je crois à la nécessité d'évoluer sur ses positions, d'accepter de bouger, d'améliorer, peut-être de changer de cap des fois parce que ce n'était pas le bon. Ceux qui avec qui j'ai eu l'occasion de travailler peuvent en témoigner. Malheureusement, je n'ai pas pu assister à tous les débats depuis ce matin. Je suis obligée de l'avouer. Il faut être honnête quand même dans l'exercice, mais c'était important pour moi d'être parmi vous et de réitérer d'une certaine manière la confiance que j'ai – évidemment l'UNAT, mais plus largement – dans les acteurs de l'éducation populaire. J'ai eu l'occasion très récemment de m'entretenir évidemment avec la Présidente que je salue également, Michelle Demessine. On a eu l'occasion la première fois de se rencontrer en vrai au tout début de l'été. Je prenais à peine mes fonctions. Vous savez. On n'oublie jamais les premières fois. C'était ma première. C'était mon premier déplacement en tant que membre du gouvernement. Donc, j'en garde un souvenir très précieux et très précis. Vous avez salué les échanges constants entre mon cabinet et l'ensemble des équipes de l'UNAT. Ils continueront avec la même exigence. En cette période éprouvante, je réitère tout mon soutien. Ce soutien, ce ne sont pas que des

“

Vous avez salué les échanges constants entre mon cabinet et l'ensemble des équipes de l'UNAT. Ils continueront avec la même exigence. En cette période éprouvante, je réitère tout mon soutien. Ce soutien, ce ne sont pas que des mots parce que je pense qu'il faut des actes. Il y en a. Il y en a eu et il y en aura encore.

Sarah EL HAÏRY

”



On a réussi grâce à votre force de proposition.

Sarah EL HAÏRY



mots parce que je pense qu'il faut des actes. Il y en a. il y en a eu et il y en aura encore.

Ces actes, on les écrira ensemble parce que j'ai absolument confiance – pour le coup, ce ne sont pas que des mots – de l'impact sur le moral, mais aussi de l'impact majeur, de l'impact économique de cette crise sanitaire sur l'ensemble de vos organisations. Ces actes se sont exprimés durant toute l'année 2020. Je vais revenir sur quelques-uns sans spécialement beaucoup épiloguer. La situation sanitaire a touché très largement notre pays. Elle a engendré des transformations et elle enclenche – je crois – une vraie crise sociale. Nous avons besoin d'humain. Nous avons besoin de ce lien social et d'avoir un regard encore plus précis et précieux sur les personnes qui sont dans une difficulté encore plus grande. Dans une période bousculée, ce sont les plus fragiles qui sont aussi en première ligne face à ces difficultés. Concernant plus largement votre champ d'activité, mon ambition est assez claire. C'est évidemment d'accompagner tout le secteur dans cette épreuve parce que c'est une épreuve.

Vous êtes également désengagés dans votre quotidien. L'arrêt complet brutal de l'activité a des conséquences au-delà de l'impact économique. Pour beaucoup et pour moi aussi, c'est un véritable crève-cœur. C'est un crève-cœur de se dire que l'on ne peut pas accueillir ces familles. On ne peut pas accueillir ces enfants. On ne peut pas accueillir ces jeunes pendant ces vacances parce que ce sont des moments qui sont des moments de bonheur, de bonheur partagé, mais aussi d'éducation, de sensibilisation, d'oxygène pour vraiment beaucoup d'enfants. Ce bonheur, c'est de petites récompenses plus personnelles. C'est à la fin d'un séjour ou même d'une simple journée quand on regarde dans le regard des enfants. On est heureux parce que ce sont des métiers qui ont du sens. C'est en cela que je comprends le crève-cœur peut-être plus fort. Dans cette épreuve, comment a-t-on agi très concrètement ? Je ne le redirai jamais assez, mais un grand bravo à l'UNAT parce que nos échanges ont toujours été dans une grande transparence, dans une grande coopération.

On a réussi grâce à votre force de proposition de trouver des solutions. Elles ne sont pas toujours parfaites parce que c'est un chemin. C'est un chemin avec des étapes d'amélioration, mais vous n'avez pas lésiné. Vous n'avez pas lésiné en quantité de travail, en quantité de propositions et avec des solutions extrêmement pragmatiques à chaque fois. Pour cela, je voulais le dire en fait à haute voix. On se le dit entre nous. Là, je voulais le dire vraiment à haute voix et publiquement. Je voulais à nouveau vous remercier parce que ce travail commun et collectif – cela a été dit sur la table ronde juste avant – demandait encore plus d'énergie parce que des protocoles qui évoluent, des protocoles stricts, des protocoles qui arrivent tard. J'en ai absolument conscience. Je sais qu'il ne faut pas en abuser. Malgré tout cela, cela a tenu et l'on a pu entre autres permettre à un certain nombre d'enfants de vivre des vacances apprenantes. Ce qui a permis – pas totalement de sauver l'été – quand même de permettre à une partie de notre jeunesse de vivre un moment extrêmement positif. Sur le champ économique, il y a eu un certain nombre de

réalisations, évidemment l'accès au droit commun à toutes les structures associatives. Vous le savez. Ce n'était pas acquis d'avance. Les quelques semaines où ce n'était pas le cas, cela a laissé des traces et des conséquences. Enfin, on rentre là dans le droit commun. Il n'y a plus cette bagarre d'aller chercher l'accès aux différents dispositifs. – vous les connaissez –, que ce soit le report de charges, le chômage partiel, le prêt garanti par l'État. Le fait que cela n'ait pas le tout de suite illustre aussi quelque chose. C'est contre cela qu'il faut continuer à se mobiliser pour que cela n'arrive plus, que l'on ne perde plus de temps parce que nos structures n'ont pas de temps à perdre. Je pense que cette énergie est bien plus productive si on la mobilise sur autre chose, sur le cœur de nos engagements respectifs.

Sur le fond, c'est la priorité. Au moins, c'est acté. Je sais malgré cela qu'il y a encore localement des problèmes. Cela me remonte. On est en train de bûcher. On lèvera ces problématiques, ces interprétations excessives point par point, les unes après les autres et jusqu'au bout. Vous savez d'ailleurs même si ce n'est qu'un outil que l'on a mobilisé 15 millions d'euros pour soutenir les associations organisatrices d'activités et de séjours, de colonies évidemment et des classes de découverte. Cela n'a été possible que grâce – j'ai envie de dire – presque à l'ingéniosité et la créativité de l'UNAT. Je suis désolée de le dire comme cela. Franchement, c'est quelque chose quand même d'assez nouveau, du CNEA aussi bien sûr parce que cette aide est un coup de pouce. C'est un coup de pouce pour les structures qui sont nos gestionnaires de centres ou gestionnaires d'un nombre de centres assez restreint. Je vous invite vraiment à y avoir recours au maximum parce que c'est simple. On l'a voulu simple pour que ce soit le plus accessible possible. Les versements se feront extrêmement vite. C'est l'engagement que j'ai pris. J'y veillerai vraiment de très près et de manière la plus directe, le pilotage à – chez moi, on dit – à brides resserrées. C'est une illustration. On l'a conçu parce que les structures qui connaissent aujourd'hui – il y en a – des difficultés avaient besoin d'une aide directe et immédiate, ponctuelle certes, que de quelques milliers d'euros, mais il ne fallait franchement pas s'en priver. Là au moins, ce fonds existe. Il est doté. On s'en saisit et l'on continue la construction collective.

Évidemment, il faut aller au-delà. C'est pour cela que dès hier – juste pour illustrer le fait que je ne me suis pas arrêtée –, j'étais avec le Président de France Active. On a parlé du secteur. On a parlé de la situation particulière du secteur. Il y a quelques pistes qui se dessinent encore pour apporter de bonnes nouvelles et encore plus à accélérer compte tenu des décisions qui ont été annoncées ce matin. Vous le savez. Je suis quelqu'un qui associe parce que je considère que l'on n'a pas la vérité vraie tout seul. Je prends aussi la suite d'une grosse mobilisation qui a été le tourisme pour tous, tout le plan tourisme social avec tout le volet sur le triplement du fonds tourisme social investissement qui était passé de 75 millions d'euros à 225. Cette augmentation a été pensée avant la crise. De fait, elle était pensée pour accompagner la démarche transformatrice du secteur. Maintenant, cela ne répond plus tellement parce que le contexte a changé. Le fonds n'est plus tant à flécher sur les investissements de transformations

“

Il faut agir aussi dans la durée et préparer l'avenir.

Sarah EL HAÏRY

”

que sur vraiment le renfort de trésorerie parce qu'il faut payer des échéances, parce qu'il faut franchir cette lame de fond d'une certaine manière que présente cette crise. Il faut qu'on la passe ensemble. Je suis très à l'aise avec cela. Je crois qu'il faut définitivement le dire et l'acter. Il faut une certaine souplesse pour que ce fonds soit utile et qu'il réponde d'abord à notre urgence et d'abord aux besoins immédiats avant de revoir et de revenir sur un temps plus adapté.

Les discussions se poursuivent aussi avec la Caisse des Dépôts et de consignation pour permettre des débloquages d'une partie des fonds très rapidement et de les mettre à disposition entre autres de France Active pour que cela irrigue tout le territoire. Évidemment, votre porte d'entrée vers ces financements complémentaires, c'est France Active. C'est pour cela que j'ai des liens extrêmement réguliers avec le directeur général et les différents directeurs régionaux également. On est en train de préparer un temps spécifique avec tous les directeurs régionaux. Très prochainement, je réitérerai ces échanges avec la Caisse. Après, il y a des aides réservées vraiment aux acteurs du tourisme, mais également à certaines associations d'éducation populaire qui ont des activités de tourisme et qui ne sont pas dans la bonne interprétation des DIRECCTE en particulier sur les territoires, qui les privent d'aides dans certains cas parce que le code APE n'est pas le bon. C'est une mauvaise lecture et une mauvaise interprétation que l'on a énormément travaillées avec le ministère du Travail et de l'Économie. Franchement, on a plutôt bien avancé ensemble. Aujourd'hui, je suis rassurée sur le fait que les codes APE ne soient plus le critère qui déclenche l'aide et donc, la nature. Ce sera la nature de l'activité réelle. Ce qui permet de franchement avancer et d'arrêter ces petits blocages qui ne sont pas entendables dans la situation actuelle. Une communication très précise va être adressée à l'ensemble des services déconcentrés dans ce sens avec la force des trois ministères.

Là, on a parlé du présent, de cette crise, de ce que l'on a fait, ce que j'ai dans les tuyaux d'une manière à plus court terme. En trajectoire plus forte, on a des difficultés. C'est certain. En même temps, cela renforce. Ce sont des périodes où il faut avoir des liens serrés. Comment fait-on ? Comment a-t-on perdu 70 , 80 ou 90 % de son chiffre d'affaires ? C'est la réalité aujourd'hui dans un certain nombre. Vu les annonces de ce matin, c'est franchement cela. On connaît ces difficultés. On est certes fragilisé, mais je souhaite que l'on reste debout, que l'on ait suffisamment d'énergie, de force de réponse et de fluidité dans l'accès aux aides. C'est pour cela qu'en 2020, on a paré au plus pressé. Dont acte, j'ai envie de dire. Cela a été fait. Aujourd'hui, on est tous sur cet espoir du vaccin qui va nous permettre potentiellement de se reprojeter sans se dire avec des jauges ou des suivis de courbes qui peuvent être anxiogènes. Je le partage. On sait aussi que plus largement, le tourisme social ne reviendra pas à la normale comme cela en un claquement de doigts. Je pense qu'il faut en avoir conscience. Il ne faut pas se mentir. Donc, il faut agir aussi dans la durée et préparer l'avenir. C'est pour cela que je souhaite continuer de travailler, que l'on puisse travailler ensemble.

Je travaille également en pleine collaboration avec mon collègue Jean-Baptiste LEMOYNE. On se connaissait aussi un petit peu d'avant. Donc, on a une fluidité dans notre capacité à travailler et à se parler. Je sais qu'il est aussi en étroite relation avec un certain nombre d'entre vous. Plus on sera nombreux à avoir un regard très précis sur l'importance de notre secteur et ses spécificités, plus on évitera de remettre de l'énergie pour rattraper et corriger, mais apporter au contraire les bonnes réponses dès le début. Vous êtes extrêmement nombreux à me proposer des pistes et des idées. Franchement, je reviendrai à chaque fois vers vous. La nécessité que je vois en tout cas aujourd'hui, c'est de se dire qu'il y a eu des apprentissages – je vous le disais juste avant sur la table ronde –, la question de la gestion des groupes, la question des activités, la gestion de petits groupes également. Ce sont des forces que l'on gardera, que l'on aura. Ce qui est plutôt positif dans la trajectoire, ce que l'on sait aujourd'hui que l'on a par exemple pérennisé les vacances apprenantes. Donc, on ne vivra pas le coup d'accélérateur un peu sec d'un coup pour y aller. Cela a été une belle ambition. Elle a été particulièrement portée par le ministre de l'Éducation nationale qui en était à l'origine.

Aujourd'hui, on travaille à sa pérennisation, mais surtout de permettre à chaque acteur de pouvoir l'améliorer dans l'ambition de l'été, des prochaines vacances, au-delà des vacances d'hiver qui se dérobent évidemment sous nos pieds d'une certaine manière. Cela a été dit aussi juste à la table ronde. On souhaite plus fondamentalement que plus que jamais, l'éducation populaire retrouve toutes ces lettres de noblesse et qu'elle revive dans l'esprit de chaque famille comme ce vrai temps de partage, d'éducation informelle, un temps qui fait grandir nos enfants. Quand j'entendais des colos à l'ancienne où l'on grimpe aux arbres, on l'a tous vécu. Cela a laissé des souvenirs. Oui. On apprend beaucoup et cela fait du bien. Dans une période où les cœurs peuvent être lourds, on en a plus que jamais besoin parce qu'il faut cette énergie dans nos enfants. Vous pouvez l'apporter et l'alimenter. Je ne veux pas être plus longue.

Très sincèrement – j'allais dire camarades, mais c'est peut-être excessif –, chers amis, cette action est l'action de toute une famille. Vous êtes un secteur, mais d'abord une famille, une famille qui entoure nos jeunes de différentes manières. J'ai envie de dire merci pour votre combat parce que c'est un combat. C'est un combat pour tenir. C'est un combat pour les enfants. C'est un combat de fraternité au quotidien. Parce que j'ai conscience que la tâche est rude, vous pouvez très simplement compter sur moi. J'y mettrai toute l'énergie que je peux, une énergie personnelle. Ce n'est pas un sujet parmi d'autres, pas à mes yeux en tout cas. Je crois que fondamentalement, il construit notre société. Il construit les chemins de citoyenneté, réduit les inégalités. Il donne des chances. C'est la France que j'aime. C'est celle qui accompagne chacun et qui lui permet de croire qu'il peut être acteur de son avenir. On a besoin aujourd'hui plus que jamais de ces temps. Mon soutien sera indéfectible même dans les

“

J'ai envie de dire merci pour votre combat parce que c'est un combat. C'est un combat pour tenir, pour les enfants et de fraternité au quotidien.

Sarah EL HAÏRY

”

turbulences et même quand il faudra expliquer à mes collègues la particularité et la nécessité de dépasser des fois le simple regard économique. Je le ferai. Je suis aussi une militante à la base. Je le ferai avec le militantisme que je me connais. C'est quelque chose qui m'appartient presque. Ce qui est sûr, c'est que je vous redonne rendez-vous, des rendez-vous réguliers dès le début de l'année prochaine pour que l'on relève tous les défis ensemble, les défis de cette année, les défis du maillage de nos territoires et évidemment, les défis que nous portons pour les familles et pour tous ces enfants.

Franchement, je sais que j'ai été plus longue que ce que je voulais. Un bon discours, on m'a toujours dit que c'était un échange court. Là, je pense que c'était important pour moi de vous dire ce que j'avais aussi en cours même si je n'ai pas encore totalement tout stabilisé. C'est pour vous dire que d'une certaine manière, vous êtes dans mon esprit et dans le travail du cabinet au quotidien avec vos particularités, avec vos différences. J'ai absolument conscience de ce qu'il se passe aussi sur les territoires. Je crois que mon job, ce ne sont pas que des annonces. C'est aussi de lever tous ces freins qui handicapent aujourd'hui le soutien que je souhaite que l'on apporte à tout le secteur. Voilà en quelques mots ce que je voulais partager avec vous tous, Simon. Merci encore pour cette invitation et merci de tenir ce cap. Merci de tenir ces événements parce que cela nous bouscule tous. Vous les tenez et c'est essentiel dans cette période.

**Simon THIROT :**

Merci beaucoup, Madame la Ministre à la fois pour votre présence ce matin qui est une reconnaissance et pour vos mots. Merci aussi pour ce que vous avez dit sur des sujets très précis comme les codes APE qui ne doivent plus être un blocage, comme le coup d'accélérateur mis sur la Caisse des Dépôts et France Active. Cela ouvre des chemins importants pour les semaines qui arrivent. Je retiens évidemment – avant de laisser de nouveau la parole à Louise juste pour un tout petit mot de fin – que l'on restera dans cet échange ambitieux qui ne se voile pas la face quant aux difficultés, mais aussi qui n'est pas uniquement dans des postures qui ne permettraient pas d'avancer. Merci encore pour votre présence ce matin. Merci à vos équipes du cabinet et du ministère. À très bientôt.

# Discours de clôture

**Louise FENELON MICHON**

Responsable de la commission  
«vacances enfants-ados» de  
l'UNAT

Directrice du projet éducatif, de la  
production et du développement  
chez VVL



Chers amis, il est temps de clore cette matinée d'échanges. Je voulais juste partager avec vous une petite précision. Certains nous l'ont demandé via le chat. Tous les échanges de ce matin ont été enregistrés. Vous pourrez les retrouver rapidement sur le site Colloque.TV. Vous retrouverez également des actes qui présenteront l'ensemble de nos échanges. Il me reste à vous remercier une fois encore d'être présents à cet événement annuel.

Vous êtes 250 participants ce matin. Votre présence si nombreuse démontre votre intérêt pour ces moments de réflexion collective. Cela nous stimule bien évidemment pour continuer à toujours mieux répondre à vos attentes, à nos attentes puisque je les partage pleinement avec vous. À travers ses commissions, sa présence sur les territoires, ses représentations dans différentes instances, groupes de travail ou de réflexion, l'UNAT reste extrêmement mobilisée pour défendre notre cause. N'hésitez pas à nous solliciter. Je vous souhaite une très bonne journée. Malgré les dernières informations qui nous ont été transmises, serrons-nous les coudes et continuons à faire de notre mieux pour défendre notre secteur.

À très bientôt.

## **Annexes**

**Annexe 1** : *Bilan de satisfaction*

**Annexe 2** : *Présentation de l'UNAT*

**Annexe 3** : *Glossaire*

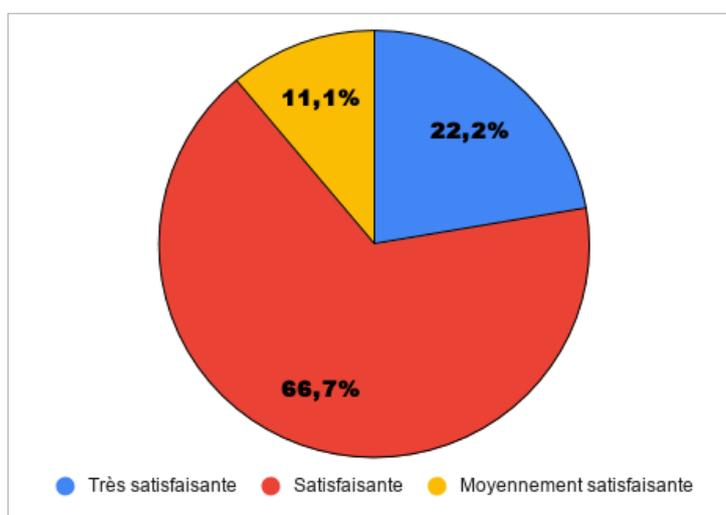
# Bilan de satisfaction

Nous remercions encore une fois l'ensemble des participants qui ont répondu à ce questionnaire d'évaluation, et plus largement, tous ceux qui nous ont adressé des mots d'encouragement et de remerciement. Ce soutien conforte l'UNAT à maintenir et à renforcer son action en 2021!

Cette année, l'UNAT a proposé le thème « Des colos à toute épreuve ? » afin de réfléchir à la façon dont nos organisations se sont adaptées à la crise du coronavirus.

Le questionnaire de satisfaction a reçu 62 réponses. Ces retours ont permis à l'UNAT de tirer un bilan plus que positif tant en termes d'organisation que sur la qualité des interventions et des échanges qui ont eu lieu lors de la journée.

## SATISFACTION GLOBALE



Le colloque a enregistré 288 inscrits, dont 216 participants émargés.

### Parmi les points forts :

- ▣ Bonne gestion organisationnelle
- ▣ Support technique bien maîtrisé
- ▣ Participation des acteurs régionaux favorisée

### Parmi les points perfectibles :

- ▣ Manque de temps informels
- ▣ Préférence pour le présentiel

La tenue de l'évènement malgré l'impossibilité de se réunir physiquement a particulièrement été appréciée par les participants.

### 1. L'organisation : 93% de satisfaits ou très satisfaits

L'organisation du colloque a reçu des avis très positifs.

#### Parmi les points forts :

- Bonne gestion organisationnelle
- Qualité auditive et visuelle du format webinaire

#### Parmi les points perfectibles :

- Manque de temps informels
- Préférence pour le présentiel

### 2. Le contenu : 89% des répondants se sont dit satisfaits, voire très satisfaits, de la thématique abordée

#### Parmi les points positifs :

- Matinée bien rythmée
- Partage d'expériences
- Intervenants dynamiques

#### Parmi les points perfectibles :

- Manque d'interaction

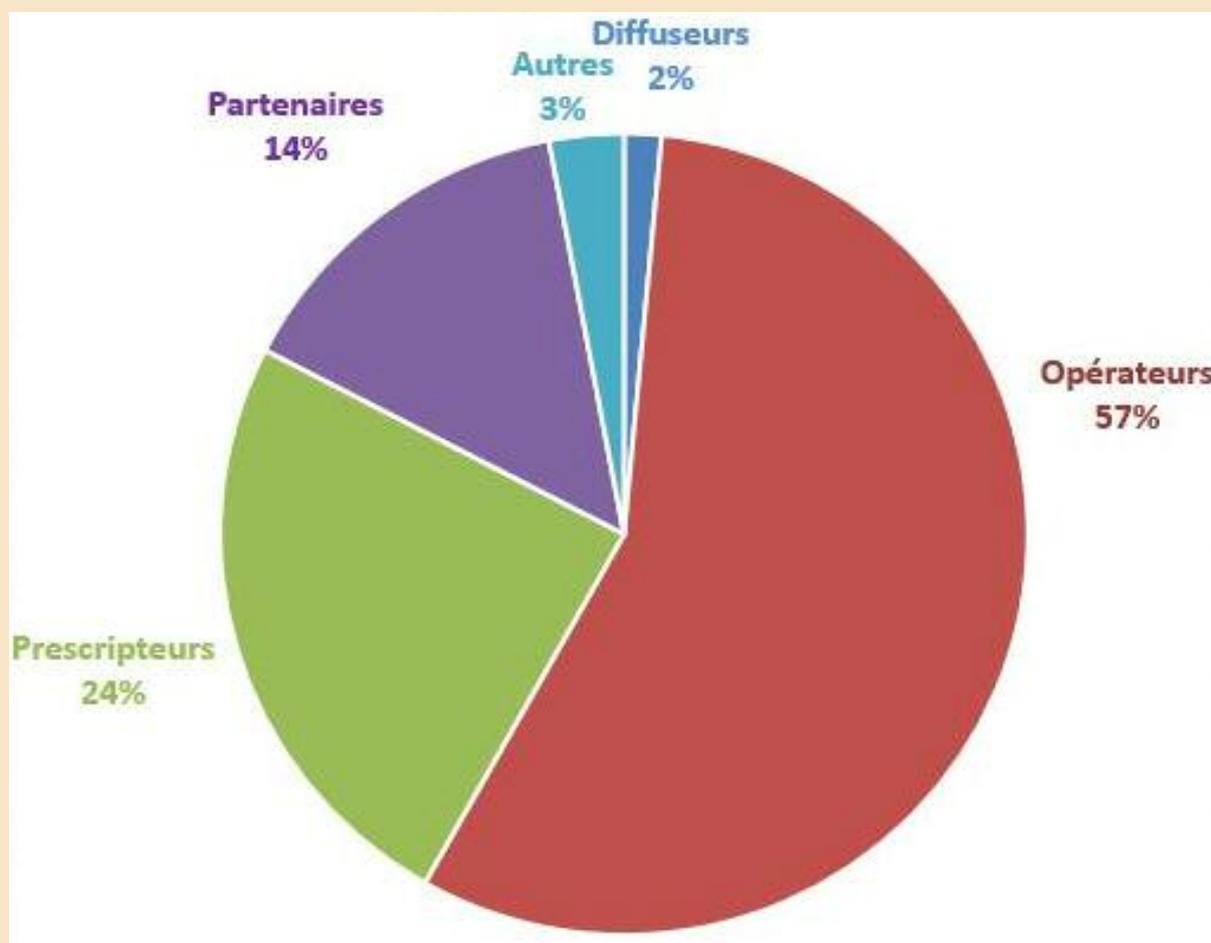
Retour sur les ateliers : Avec 62% de satisfaction pour les ateliers, ces temps interactifs semblent toujours appréciés par les participants car ils suscitent les rencontres et échanges entre acteurs du secteur.

### 3. Prochain colloque en décembre 2021

La 10e édition du colloque de l'UNAT dédié aux colonies de vacances aura lieu en décembre 2021. Il s'inscrira dans le même objectif que les précédents événements : apporter une vision large et positive du secteur des colonies de vacances. Plus d'informations au printemps 2021.

Programme et inscriptions en septembre-octobre 2021 sur le site de l'UNAT [www.unat.asso.fr](http://www.unat.asso.fr)

## TYPOLOGIE DES PARTICIPANTS



**Opérateurs:** hébergeurs et organisateurs de séjours

**Prescripteurs:** collectivités comités d'entreprise, syndicats

**Partenaires:** institutionnels transporteurs

**Diffuseurs:** organisme de militantisme et de défense des intérêts du secteur

**Autres:** cabinet d'études, étudiants, journalistes universitaires

Le colloque de l'UNAT dédié aux séjours de vacances collectives pour mineurs apparaît désormais comme étant le rendez-vous de l'année pour le secteur des colonies de vacances. Le colloque bénéficie d'une vraie reconnaissance institutionnelle avec la présence des représentants de VACAF et du ministère en charge de la jeunesse à chaque édition (présents tout au long de la journée, depuis 2012).

Globalement depuis 4 ans les 3 tendances qui se confirment chaque année sont :

- augmentation de la proportion des participants appartenant au réseau : 60% en 2020 contre 55% en 2015;
- une meilleure représentativité des territoires (hors IDF) : 45% en 2020 contre 39% en 2015;

## Qu'est ce que l'UNAT ?

L'Union Nationale des Associations de Tourisme est une association reconnue d'utilité publique, créée en 1920 et qui inscrit son action dans le cadre d'un projet d'intérêt général à but non lucratif. Elle rassemble les principaux acteurs à but non lucratif qui s'engagent en faveur d'un tourisme respectueux des hommes et des territoires.

L'Union mène des actions pour représenter le secteur du tourisme associatif auprès des pouvoirs publics et partenaires sociaux dans l'objectif de contribuer au développement d'une politique sociale des vacances et du tourisme. La valorisation du secteur, la mise en place de partenariats et d'outils à disposition des adhérents ainsi que la gestion d'un fonds mutuel de garantie forme un ensemble d'éléments qui viennent soutenir le développement de ses membres. Par ailleurs elle développe des partenariats et des projets au niveau européen aux côtés de l'Organisation Internationale du Tourisme Social (OITS).

Parce que les vacances sont un temps de rupture avec son quotidien, un temps de partage propice au renforcement des liens familiaux ou amicaux, et pour les plus jeunes, l'occasion de s'épanouir et de se développer, l'association défend la valeur sociale de vacances accessibles au plus grand nombre.

La démocratisation du tourisme n'a été possible que par l'action des opérateurs de tourisme social et de plein air proposant des hébergements adaptés à l'évolution des attentes des vacanciers. Ces organisations, en aménageant des sites sur des zones parfois peu touristiques maintiennent une activité économique et sociale garantissant un tourisme qui soit source de bénéfices locaux.

Enfin, par son modèle de gouvernance multi-partie prenante et une culture partenariale forte, le tourisme associatif et social que valorise et défend l'UNAT propose une approche différente des entreprises lucratives.

De nombreuses initiatives du réseau apportent un impact économique et social bénéfique sur les territoires, tout en mobilisant différents acteurs de la société dans le cadre d'un développement durable des sites d'hébergements.

## Les chiffres de l'UNAT 2020

70 structures nationales sont aujourd'hui adhérentes à l'UNAT et plus de 500 membres régionaux sont réunis au sein de délégations régionales.

Le réseau compte environ 1669 établissements de tous types (villages vacances, centres sportifs, auberges de jeunesse, refuges, gîtes, campings, centre internationaux de séjours...), pour un chiffre d'affaires de 1,2 Md€.

6 millions de vacanciers sont accueillis chaque année, représentant 20 millions de nuitées

Pour en savoir plus : découvrez notre vidéo « [C'est quoi l'UNAT ?](#) » et notre site [www.unat.asso.fr](http://www.unat.asso.fr)

## Glossaire

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
ACM : accueil collectif de mineurs
ALSH : Accueil Loisirs Sans Hébergement
ANCV : Agence nationale pour les chèques vacances
BAFA : Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur
BAFD : Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur
CAF : Caisses d'Allocations Familiales
CE : Comité d'entreprise ou Comité d'établissement
CLAVIM : Cultures Loisirs Animations de la Ville Issy-Les-Moulineaux
CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales
COG : Convention d'Objectifs et de Gestion
COFIL : Comité de Pilotage
COFRAD : Conseil Français des Associations pour les Droits de l'Enfant
DGESCO : Direction Générale de l'Enseignement Scolaire
DJEPVA : Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
DRAC : Direction régionale des Affaires culturelles
INJEP : Institut Nationale de la Jeunesse et de l'Education Populaire
JPA : La Jeunesse au Plein Air
MECS : Maison d'enfant à caractère social
MEOS : Mission des Etudes, de l'Observation et des Statistiques
ODCVL : Office départemental des centres de vacances et de loisirs
OVLEJ : Observatoire des vacances et des loisirs des enfants et des jeunes
PEP : les Pupilles de l'enseignement public
RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale
SNCF : Société Nationale des Chemins de fer Français
SNU : Service Nationale Universel
TAP : Temps d'Activités Périscolaires
UNAT : Union Nationale des Associations de Tourisme et de plein air
UNICEF : United Nations of International Children's Emergency Fund
VACAF : Aides aux vacances en famille
WV : Vacances Voyages Loisirs

### **Ouvrage édité par**

UNAT

### **Directeur de publication**

Simon THIROT, UNAT

### **Rédaction et réalisation**

Marine VLODY, UNAT

Pierre JOUQUAN, UNAT

### **Comité de pilotage 2020**

Présidé par : Louise FENELON-MICHON, UNAT, VVL

Emmanuelle DESPRES, UNAT

Bruno COLIN, UNAT, ODCVL

Adrien JIMENEZ, UNAT

Olivier BEAUMONT, Temps Jeunes

Anne CARAYON, La JPA

Elise ROINEL, La JPA

Natacha DUCATEZ, OVLEJ

Gabriel HUBSCHWERLIN, UFCV

Anthony GUERON, CCE Véolia

Ludovic LEGOFF, UNAT IDF, ADN

Romain LAUX, UNAT Grand Est

Christophe MOULLE, CLAVIM

Simon Thirot, UNAT

Marine VLODY, UNAT

### **Crédits photos**

© Pixabay.com

© Photolia

© Colloque.tv

### **Impression**

Cinquante

### **ISSN (International Standard Serial Number)**

2558-5886



**UNAT**  
8, rue César Franck, 75015 Paris  
Tél: 01 47 83 21 73  
Fax: 01 45 66 69 90  
**infos@unat.asso.fr**  
**www.unat.asso.fr**

