



Mouvement Chrétien des Personnes Aveugles et Malvoyantes

Voir Ensemble

Mouvement chrétien des personnes aveugles et malvoyantes

Rapport d'activité Juin 2014 – Mai 2015

Introduction

Le Mouvement : de la proximité pour dynamiser

Les établissements et services : pilotage et accompagnement

Le national : impulsion, soutien et représentation

Conclusion

Annexes :

- La composition du Conseil d'administration
- La liste des établissements et services
- 2014 en quelques chiffres
- Le siège : qui fait quoi ?
- Que proposent les groupes de Voir Ensemble ?

Introduction

En clin d'œil au 70^e anniversaire de notre pèlerinage de Lourdes, ce rapport sera placé sous le signe du « 7 », chiffre de la chance certes, mais aussi en numérologie, symbole de... la vie intérieure.

Du côté du Mouvement, des rencontres de proximité ont été mises en place pour dynamiser le réseau et trouver des solutions à des problématiques communes telles que la relève, le développement des activités, les jeunes ou la communication ; les établissements et services, qui constituent nos réponses professionnelles aux besoins très divers des personnes en situation de handicap sensoriel, résistent dans un environnement de plus en plus contraint pour développer leur efficacité et maintenir leurs ressources ; et le national a commencé son renforcement, grâce aux frais de siège, et poursuivi son rayonnement à l'extérieur.

Le Mouvement : de la proximité pour dynamiser

Assurer la relève

Présente aujourd'hui dans 70 départements, l'association Voir Ensemble ne doit son existence qu'à la participation et à l'investissement de nombreux bénévoles qui, à tous les niveaux, acceptent de prendre une responsabilité.

Chaque groupe de Voir Ensemble est organisé autour d'un président et d'un comité qui mettent en œuvre les activités et actions de proximité.

Espace privilégié de lien social, où se vit concrètement la solidarité, le groupe permet à chacun de trouver écoute, accueil, accompagnement et activités diverses, en fonction des choix réalisés localement.

Il est ainsi possible pour les adhérents de pratiquer des activités sportives, culturelles ou de loisirs, ponctuellement ou régulièrement, de participer à des visites et voyages, de partager des moments conviviaux, ou même de bénéficier de formations à l'informatique, de présentations de matériels nouveaux facilitant la vie quotidienne des personnes ayant une déficience visuelle. Parallèlement, de nombreux groupes s'ouvrent vers l'extérieur en proposant à des non-adhérents des séances de découverte, des sensibilisations à la déficience visuelle, des repas dans le noir, des visites à l'hôpital, à domicile ou dans les maisons de retraite, des cours, des tournois, ou en participant à des conférences, des animations de la commune, etc. (Vous pouvez retrouver une liste des activités proposées par les groupes en annexe, mais aussi sur le site internet de l'association).

Les groupes ont également un rôle fondamental de participation et de sensibilisation dans toutes les instances locales : organismes tels que la MDPH ou la commission d'accessibilité, partenaires (CCFD-Terre solidaire, Tourisme et Handicaps...). Au-delà du lien social, il s'agit là de contribuer à toute réflexion ou démarche visant à représenter les intérêts des personnes handicapées visuelles, d'apporter une expertise et de défendre les valeurs de l'association.

Ce volet de l'action représente des heures de réunion, de démarches, de présence pour faire bouger les représentations sur le handicap, pour faire avancer l'accessibilité et faire en sorte que chacun soit réellement en situation d'être citoyen et acteur de son parcours.

Que tous les bénévoles de Voir Ensemble qui y contribuent soient ici remerciés, car la vie associative ne fonctionne que grâce à leurs initiatives et leur engagement.

Et pourtant, trouver des volontaires pour reprendre le flambeau semble difficile. Des adhérents acceptant de prendre une responsabilité au sein du groupe, introduisant de

nouvelles approches, prenant petit à petit la relève assureront la pérennité de Voir Ensemble.

Encore faut-il savoir les accueillir, les intéresser à notre fonctionnement, leur laisser une marge d'initiative, et permettre l'ouverture à de nouvelles façons de faire, de partager et d'agir pour sortir des habitudes et de la routine...

Renouveler les responsables est à la fois un gage de démocratie et de dynamisme. Il s'agit aujourd'hui de savoir expliquer ce que nous sommes et ce que nous faisons, sans bloquer les nouvelles idées ou les initiatives, pour donner envie à de nouvelles personnes de s'engager.

Autant de sujets traités et abordés dans les rencontres intergroupes.

Les rencontres intergroupes : les 7 mercenaires !

Pour aider les groupes, le Comité permanent pour l'animation du Mouvement (COPAM) a mis en place une série de rencontres de proximité.

Composé de membres désignés par le Conseil, l'objet du COPAM est d'accompagner le Mouvement. Conscients des difficultés (pas de trésorier, baisse du nombre d'adhérents, vieillissement, manque de dynamisme), les membres du COPAM rencontrent et contactent les responsables qui le souhaitent afin de réfléchir avec eux à des modalités d'accompagnement répondant à leurs besoins.

Par ailleurs, cette année, ainsi qu'annoncé, cinq rencontres locales ont été organisées afin de faciliter l'échange et le fonctionnement en réseau entre groupes dynamiques et groupes rencontrant des difficultés d'un même territoire. Ainsi, à Bordeaux (les 29 et 30 novembre 2014), Paris (29 novembre 2014), Nantes (7 février 2015), Dijon (28 février 2015) et Toulouse (14 mars 2015), 127 adhérents de Voir Ensemble ont pu aborder plusieurs problématiques communes identifiées par le COPAM lors d'une réunion plénière et trouver collectivement idées nouvelles et pistes de développement. Sous la houlette de sept animateurs bénévoles dynamiques et un rien provocateurs parfois, il s'agissait tout simplement de capitaliser sur les initiatives positives tenant compte des évolutions de la société et des nouvelles formes d'engagement des plus jeunes pour conserver une présence active et une visibilité. Un grand merci aux sept mercenaires du COPAM d'avoir assuré ces réunions supplémentaires et ces nombreux déplacements qui se rajoutent à leurs missions habituelles...

La journée de formation : de l'idée au projet

Organisée au siège de Voir Ensemble à Paris, la journée de formation du 28 mars s'inscrivait dans la suite logique des rencontres intergroupes. Il s'agissait pour le national de poursuivre la démarche initiée et de transformer l'idée retenue lors des rencontres intergroupes en projet : Construire son projet, le financer et le communiquer complétaient des ateliers plus réguliers comme Renseigner la page du groupe (ou de la commission) dans le site internet, et Comprendre les procédures financières. Les 40 participants ont trouvé cette journée constructive et efficace, tout en regrettant le grand nombre de groupes absents pour cette septième réunion... Merci aux 13 groupes présents, qui ont joué le jeu jusqu'au bout...

La notion de réseau fait son chemin, petit à petit ; elle passe bien entendu par des réunions et des rencontres supplémentaires, par des messages répétés et partagés...mais si nous voulons avancer plus vite, il faudra chausser nos bottes de sept lieux...

Commissions et groupes de travail nationaux : 7 planètes d'un même système

Aux côtés du Comité permanent pour l'animation du Mouvement (COPAM), six autres commissions et groupes de travail regroupent des administrateurs, mais également des adhérents pour mener des missions spécifiques pour Voir Ensemble, préparer le travail du Conseil d'administration dans différents domaines, réfléchir et orienter les décisions futures.

■ Le Comité Permanent pour les Établissements et Services (COPES) :

Composé également d'administrateurs, le COPES suit toutes les questions concernant les établissements et services. Il fonctionne en lien permanent avec les directeurs généraux et est amené à donner des avis sur tout sujet d'actualité. Les actions et dossiers traités sont nombreux et demandent une disponibilité importante de ses membres. (cf. Etablissements et services)

■ Commission des finances :

Récemment créée par le Conseil d'administration, et composée d'administrateurs représentant l'ensemble des dimensions de l'association (mouvement, établissements et services) elle a pour objet de suivre l'ensemble des comptes, placements, investissements,

budgets et bilans. Un budget global d'environ 28 millions d'euros, la complexité des procédures et des dossiers financiers, et les évolutions des politiques publiques en matière de financement, autant d'éléments qui rendait indispensable la création de cette commission.

■ **Commission nationale Sports, Loisirs, Culture :**

(À partir du rapport d'activité de la CNSLC, rédigé par son président, F. Lanier)

Cette année, la Commission nationale des Sports, des Loisirs et de la Culture a complété ses activités habituelles (visites et randonnées à Chatel en Haute Savoie en juin, voyage à Malte en juin) par une démonstration du télorion et la découverte de la Bibliothèque Braille Enfantine lors de l'assemblée générale en janvier, et une réunion informelle à Lourdes dans le cadre du pèlerinage.

Par ailleurs, la CNSLC poursuit son soutien au développement du showdown : organisation d'un tournoi à Yerres, démonstration près de Limoges ou dans le cadre de la Journée Portes ouvertes des chiens guides du Centre ouest, et contribution au lancement de l'activité pour le groupe Voir Ensemble du Puy de Dôme.

Une tombola a permis l'autofinancement de la commission.

Les deux numéros semestriels de *Plein Vent* ont paru en braille intégral et abrégé, en caractères ordinaires, par mail et sur CD.

■ **Commission de la Solidarité Internationale (CSI)**

(À partir d'une communication d'Y. Dunand, président de la CSI)

Les mois écoulés ont été riches en missions innovantes auprès des partenaires, en contacts fructueux pour l'achat à moindre coût de gros matériel à l'étranger, ainsi qu'en collectes et en ventes de CD. Sans oublier les collectes de livres braille et de matériel, les envois de colis.

Deux actions phares sont à retenir cette année, menées par deux membres de la CSI respectivement au Cameroun et au Togo. La première de ces missions a été assurée en décembre 2014 par le trésorier, Martial Lesay, qui a pris part, au nom de la CSI et du CCFD-Terre Solidaire, à un séminaire dédié à l'insertion professionnelle par l'emploi et les activités génératrices de revenus, un projet élaboré en étroite collaboration avec les dirigeants de l'Association Nationale des Aveugles du Cameroun (ANAC). La seconde mission a été réalisée par le secrétaire adjoint de la CSI, Nicolas Kokouma, en lien avec le projet de création d'un centre de formation d'enseignants spécialisés sur lequel il travaille d'arrache-pied avec le concours de plusieurs autres membres de la commission.

Plusieurs sources de recettes sont également à mentionner : les contributions substantielles

et toujours en hausse des Amis des aveugles et de notre généreux ami et sympathisant Rémy Laurès, ainsi que la campagne "Noël solidaire avec Pillick", les actions de sensibilisation menées par certains membres, et le nouveau concert organisé le 12 mars à l'INJA. Autant d'actions et d'événements qui, comme aime à le rappeler notre président national, font de la CSI une excellente "vitrine" de Voir Ensemble.

■ **La Pastorale :**

Le Conseil pastoral et son Bureau se sont réunis à plusieurs reprises sous la présidence de notre aumônier national, le père Roger Lordong. La préparation des pèlerinages a pris une place particulière dans les travaux de cette année du fait de l'organisation de deux pèlerinages l'un en Terre Sainte, l'autre, à Lourdes, mais dans le cadre du 70^e anniversaire (cf. ci-dessous). A cela se sont ajoutés la participation aux différents rassemblements proposés par l'Eglise de France et la contribution aux réflexions liées au Synode sur la famille, sur la sollicitation du Conseil pour les mouvements et associations de fidèles. Le Conseil pastoral est toujours très vigilant à rappeler l'importance de la voix off lors des célébrations. Le chemin est semé d'embûches, mais Voir Ensemble résiste et réaffirme en douceur sa différence. Mais il revient naturellement à notre aumônier national d'évoquer plus largement la question de l'animation spirituelle du Mouvement.

■ **L'Hospitalité Notre Dame de la Lumière :**

Associée à la Pastorale, l'Hospitalité notre Dame de la Lumière accompagne Voir Ensemble et permet aux personnes les plus fragiles de vivre le pèlerinage de Lourdes de façon pleine et entière. Son action est complétée par Menthe à l'eau, un groupe de jeunes présents au pèlerinage annuel. L'hospitalité fête cette année son 55^e anniversaire et vient de changer de président. Dominique ALLAIN a en effet passé le relais à Marie Pierre SALINAS après 36 ans d'investissement ! Qu'il soit ici officiellement remercié pour le travail accompli, et bienvenue à Marie Pierre dans sa nouvelle fonction.

Deux pèlerinages pour le 70^e anniversaire

■ **Un pèlerinage en Terre Sainte :**

Grande première pour l'association, un pèlerinage national a été organisé en Terre Sainte du 20 au 29 octobre 2014 : 88 personnes sont ainsi parties, suivant notre aumônier national Roger Lordong, et le directeur adjoint du pèlerinage Emmanuel Fau, sur les traces de Jésus. L'expérience ayant été de l'avis des participants très réussie (cf. *Voir Demain* n°458), de nouveaux projets sont à l'étude...

■ Le 70^e pèlerinage national à Lourdes, du 20 au 25 avril :

Placé sous le signe des 70 ans, le pèlerinage de Voir Ensemble, dont le thème était « Lourdes, la joie de la mission, tous au service du frère », était accompagné cette année par Mgr Lacrampe, malheureusement décédé depuis. 415 pèlerins se sont joints à Roger Lordong, aumônier national, Emmanuel Fau, le directeur adjoint du pèlerinage et Isabelle Buisson. Ils ont été accueillis par l'équipe logistique, animée par Bernard Camilleri. Les célébrations, comme à l'accoutumée, étaient préparées par des groupes et régions de Voir Ensemble sous l'impulsion du Conseil pastoral. Sollicité pour l'occasion, Laurent GRIBOWSKI, chanteur et journaliste, a composé un chant spécifique pour accompagner le pèlerinage. Sous la houlette de Dominique Allain, l'Hospitalité Notre-Dame de la Lumière accompagnait à nouveau les plus fragiles. Le pèlerinage n'a pas manqué non plus à sa tradition de rencontres diverses, proposées par la CNSLC et la CSI. A signaler cette année aussi des ateliers découverte de la déficience visuelle (braille, parcours sous bandeau, pétanque...) animés par l'équipe de Menthe à l'eau.

Lourdes reste au fil des années un temps privilégié de partage, un temps fort, proposé au niveau national, une occasion de redonner du sens et de renforcer le sentiment d'appartenance.

Établissements et services : pilotage et accompagnement

La gestion des établissements et services occupe une grande place dans les préoccupations du Conseil d'administration et, de manière plus générale, du national. Il est vrai que les réponses professionnelles s'élargissent au fil des années. Accompagnant tous types de publics (enfants, adultes, personnes âgées, personnes vivant en milieu de vie ordinaire ou ayant besoin d'une prise en charge plus institutionnalisée), nos établissements et services concernent aussi, parfois, les personnes ayant un handicap auditif et n'excluent évidemment pas les personnes avec handicaps associés. Avec l'expérience acquise, notre association peut se prévaloir d'une réelle expertise et d'une compétence large pour tout ce qui touche aux méthodes, aux savoir-faire nécessaires à l'accompagnement des personnes qui lui sont adressées.

Nous pouvons souligner cette année une attention particulière de nos établissements et services, pour s'inscrire dans les réseaux d'accompagnement de personnes porteuses de handicaps rares. La qualification de rareté est riche de signification. Elle met en lumière la somme de déficiences associées, génératrices de complexité. Elle correspond au profil de nombreuses personnes accompagnées porteuses d'une déficience visuelle grave et d'une ou plusieurs autres déficiences.

La coordination nationale : piloter le réseau

Indispensable pour une association gestionnaire de 31 établissements et services médico-sociaux, la coordination nationale s'appuie sur le projet associatif et les orientations stratégiques de Voir Ensemble. Elle veille à donner du sens à la participation des usagers et rappelle les enjeux de l'inclusion sociale. Elle alerte les directeurs sur l'évolution des contraintes externes et les épaula avec le souci de mutualiser les réponses.

Cette année, la coordination nationale a été assurée par :

■ Une présence régulière auprès des établissements et services :

Fortement souhaité par les directeurs d'établissements et services, l'accompagnement de la Direction générale se traduit par des visites régulières, des réponses et une aide sur tous les dossiers nouveaux ou d'actualité. La répartition des tâches entre les deux directeurs généraux est claire et permet aux directeurs d'établissements et services de trouver au national des personnes ressources et du soutien quand cela s'avère nécessaire.

Des réunions téléphoniques sont mises en place pour traiter de façon rapide et efficace l'ensemble des questions urgentes demandant une concertation.

■ **Les réunions de direction :**

Sous la responsabilité de la Directrice générale et du Directeur général adjoint, trois réunions ont regroupé à Paris l'ensemble des directeurs des établissements et services de Voir Ensemble.

Ces réunions, auxquelles s'associent des membres du COPES, ont pour objectif de mettre au même niveau d'information chacun des participants, de fixer ensemble les grandes lignes et priorités d'action, de se coordonner dans un environnement institutionnel et juridique de plus en plus complexe et, surtout, de veiller au respect des procédures et des valeurs de l'association sur l'ensemble des structures de Voir Ensemble.

Des réunions intermédiaires, réunissant deux à trois directeurs autour d'un sujet spécifique, ont été aussi déclenchées à l'initiative de la Direction générale en fonction de l'actualité, de même que des groupes de travail lorsque cela s'est avéré nécessaire.

■ **Le Comité Permanent pour les Établissements et Services (COPES) :**

Réuni régulièrement en amont de la réunion des directeurs, le COPES s'est tenu informé de l'actualité des établissements et plus généralement des activités associatives, en lien permanent avec les directeurs généraux. Certains de ses membres ont assisté aux réunions des directeurs, et plusieurs réunions téléphoniques ont été organisées, en associant les directeurs concernés.

Le COPES a ainsi été amené à donner un avis sur la gestion des Services d'appui à l'emploi, sur l'opportunité de signer des partenariats pour répondre à des appels à projets, sur le suivi financier des secteurs à dimension commerciale.

En raison de l'importance des dossiers traités et de sa position d'interface entre les directions des établissements et services et nos organes de décision (bureau et Conseil d'administration), le COPES a su trouver une organisation et un rythme qui lui permettent de remplir ce rôle essentiel dans notre organisation.

■ **Le pilotage administratif et financier :**

Rendu nécessaire par le nombre d'établissements et de services, leur diversité, le nombre de salariés (478 salariés au 31 décembre 2014 ; 390,30 Équivalents Temps Plein) et les réductions toujours plus importantes de moyens, un pilotage national s'est mis en place pour les questions administratives et financières.

En lien avec la responsable administrative et financière, les pratiques de gestion sont en cours d'harmonisation, des reportings réguliers permettent une meilleure visibilité sur les situations des établissements et services et faciliteront les analyses de la Commission des

finances tout juste créée par le Conseil d'administration. L'accompagnement des directeurs, et de leurs équipes, en particulier dans les domaines commerciaux qui engagent les finances propres de l'association a également débuté.

À retenir pour cette année :

Chacun des établissements et services a l'obligation d'établir pour les autorités de tarification un rapport d'activité pour l'année écoulée (disponible au siège sur simple demande). Nous faisons le choix de vous présenter ci-dessous les grands événements qui ont marqué l'année de certains d'entre eux, les actions habituelles ayant été reconduites dans les autres. (Vous retrouverez en annexe la liste complète des établissements et services de Voir Ensemble.)

■ Un nouveau service :

Un nouveau service d'enfants a ouvert ses portes à Monceau-les-Mines (71) en septembre. Il accueille 13 enfants et porte à 31 le nombre d'établissements et services de Voir Ensemble.

■ Un nouveau Comité Central d'Entreprise :

Les élections professionnelles ayant eu lieu les 15 et 29 janvier 2015, les différents Comité d'établissements de Voir Ensemble ont désigné leurs représentants au Comité central d'Entreprise qui s'est réuni le 25 mars 2015.

■ L'évaluation externe :

Obligation faite aux établissements ouverts avant le 2 janvier 2002 (date de la loi de rénovation de l'action sociale), l'évaluation externe est indispensable au renouvellement des agréments et autorisations. Dans un objectif de cohérence et d'harmonisation, et dans le prolongement de la démarche d'audit croisé pour l'évaluation interne, la Direction générale a fait le choix d'un cabinet unique pour l'ensemble des établissements concernés. Les directeurs ont été associés à l'audition de plusieurs candidats. Le choix s'est appuyé sur une grille de notation et des critères objectifs, validés collégialement. Les évaluations externes sont aujourd'hui toutes réalisées. Par les rapports diffusés et communiqués au siège mais également aux équipes, l'évaluation externe contribuera à l'amélioration des pratiques dans nos établissements et services (meilleure connaissance des pratiques recommandées par l'ANESM, formalisation des partenariats et conventions...) mais elle atteste déjà de la qualité du travail accompli par les équipes de salariés.

Après un bilan de l'évaluation externe réalisée en 2014, les domaines d'amélioration prioritaires sont les suivants :

- **Ouverture des établissements sur l'environnement (effet immédiat)**
 - Formaliser et contractualiser les partenariats avec les institutionnels
 - Evaluer l'impact des actions d'ouverture sur l'environnement
 - Mener des enquêtes de satisfaction

- **Ressources humaines (échéance 31 décembre 2015)**
 - Réaliser ou actualiser les fiches de poste
 - Mettre en place les entretiens professionnels annuels
 - Formaliser le passeport d'intégration.

- **Recommandations de Bonnes Pratiques (échéance 31 Décembre 2016)**
 - Améliorer la diffusion des Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles et organiser les modalités d'appropriation.
 - Rappeler la place des RBPP dans le dispositif réglementaire.

■ **La réponse aux appels à projets :**

Depuis quelques années, l'ouverture de nouveaux établissements et services n'est possible qu'en répondant à des appels à projets ciblés, publiés par les conseils généraux et les agences régionales de santé. Cette année encore, Voir Ensemble n'a pas hésité à signer des partenariats pour poursuivre son développement et répondre à des appels à projets avec l'APF (Association des paralysés de France) pour un service d'enfants de 15 places pour enfants déficients visuels dans la Somme, avec l'ARTA (Aide à la Réinsertion des Personnes en Situation de Handicap), pour un projet, en Loire Atlantique, de SAMSAH (Service d'Accompagnement Médicosocial pour Adultes Handicapés) pour 30 places pour personnes handicapées vieillissantes, Voir Ensemble étant responsable du versant de la déficience visuelle sur la Communauté Urbaine de SAINT-NAZAIRE.

Parallèlement aux projets structurants, des appels d'offre sont lancés pour des actions ponctuelles ou des marchés. A ce titre, nous pouvons citer l'attention de nos directeurs d'ESAT pour décrocher des opportunités. Ce mode de fonctionnement nécessite de la part de l'ensemble de nos services une vigilance, pour répondre à l'appel d'une Fondation, d'une Préfecture, ou des services de l'ARS.

■ **Activités en gestion propre : minimiser les risques**

Les services d'appui à l'emploi ont connu cette année de nouvelles difficultés ; leurs interventions se situent en effet dans un champ ouvert à la concurrence. Études et diagnostics sur l'accessibilité, interventions sur l'aménagement des postes, autant d'actions

qui attirent les cabinets de tous types. Le Conseil d'administration a souhaité créer un comité de pilotage pour accompagner ces services qui peuvent peser sur les finances de l'association. Le travail d'analyse et de réflexion s'intensifie pour réduire les risques humains et financiers, puisque ces services sont autofinancés. L'enjeu est important : convaincre de notre expertise tout en gardant notre spécificité associative.

Plusieurs autres activités ayant une dimension commerciale sont, elles aussi, accompagnées par le national dans l'objectif, là aussi, de limiter les risques : sont ainsi abordées les questions de rentabilité et de coût de revient, de productivité et d'anticipation de saison pour les productions de l'ESAT Renaissance à Lille, de l'ESAT du Puch à Sauveterre-de-Guyenne, pour l'entreprise adaptée, la Ferme à Plénée-Jugon. Il ne s'agit pas de remettre en cause l'utilité sociale de ces établissements, qui emploient des ouvriers déficients visuels et auditifs, mais bien de leur donner les moyens d'une gestion pérenne, sécurisant les postes et les finances.

■ **Des contraintes budgétaires toujours plus importantes :**

Que cela soit au titre des investissements ou dans le cadre de la prise en charge des remplacements de salariés absents ou des transports, les établissements et services de Voir Ensemble sont régulièrement invités à réduire leurs dépenses par les autorités de tarification. Considérant la spécificité de la déficience visuelle, les directeurs, souhaitant maintenir la qualité d'accompagnement proposée et respectant ainsi à la lettre le projet associatif, inventent en permanence de nouvelles organisations ou mutualisations de moyens. Le regroupement de plusieurs établissements ou services sous la responsabilité d'un même directeur facilite les synergies, permet les mobilités et la transversalité. Cependant, la bonne volonté et l'inventivité trouveront bien entendu un jour leurs limites. Si les finances publiques sont bien l'affaire de chacun d'entre nous, le secteur du handicap s'inquiète aujourd'hui des transferts de compétences entre les collectivités territoriales, de la réduction des moyens et de la disparité des budgets accordés. Comment assurer le maximum avec le minimum ?

■ **Vers la signature de Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) :**

Constituant un début de solution aux contraintes budgétaires, plusieurs partenaires financeurs de l'association proposent de conventionner. Ainsi dans le Nord, le Conseil départemental du Pas-de-calais a proposé à nos services de signer un CPOM.

Il en est de même dans les Côtes-d'Armor, mais la proposition émane conjointement du Conseil départemental et de l'ARS (Agence régionale de Santé) et vise à fixer une enveloppe pour cinq ans, et pour tous les établissements et services de ce territoire. Un gros challenge, qui permettra de sécuriser les moyens sur plusieurs années et d'inscrire les fameux frais de

siège qui aujourd'hui ne sont pas encore accordés partout, ce qui enraye le développement du siège et la mise en place des pilotages rendus aujourd'hui nécessaires.

■ **Renégociation des assurances :**

Le développement du siège, de ses moyens humains, permettra de multiplier les démarches pour faire des économies importantes à l'échelle de tout le réseau. Les assurances en sont un premier exemple concret. Un audit mené par un cabinet spécialisé a en effet permis de signer avec trois assureurs différents et de réaliser ainsi plus de 70 000 euros d'économies sur l'ensemble des contrats de Voir Ensemble. La mutualisation à l'échelle nationale portera ses premiers fruits financiers sur le bilan 2015. Mais sans l'enveloppe complète des frais de siège, les recrutements sont mis en attente et les services à rendre également.

En résumé, les établissements et services de Voir Ensemble poursuivent leur action auprès des plus fragiles. Leurs directeurs, toujours très investis, font preuve à longueur d'année de professionnalisme et d'ingéniosité pour compenser le manque de ressources et assurer leur mission d'accueil et d'accompagnement.

Ils restent motivés et tenaces pour saisir les opportunités et alerter sur les nouvelles orientations dans un contexte toujours plus complexe, s'investissent sans compter dans les nouvelles orientations proposées par la Direction générale et veillent au quotidien à la cohérence des équipes avec les valeurs de l'association. Qu'ils en soient ici officiellement remerciés.

Le national : impulsion, soutien et représentation

Le Conseil d'administration et la Direction générale de l'association contribuent, bien évidemment, à tout ce que nous venons d'évoquer : participation, impulsion et organisation des actions du mouvement, réflexion et décisions d'orientation pour les établissements et services. Ils sont ainsi, de fait, impliqués dans la mise en œuvre du projet associatif à tous les niveaux. Ils ont aussi des missions qui leur sont spécifiques.

Conseil d'administration : des bénévoles au service de l'association

Avec son rôle spécifique, garant des valeurs et décidant les grandes orientations pour l'association, le Conseil d'administration occupe une place à part parmi les bénévoles de Voir Ensemble. Ses membres, issus des groupes et tous très engagés, participent à de nombreuses instances et groupes de travail, à longueur d'année, avec une motivation toujours intacte au service de l'association. Renouvelé pour un tiers lors de l'Assemblée générale du 29 juin 2013 à Paris, le Conseil d'administration s'est ainsi réuni à Paris le 11 octobre 2014, le 14 février et le 16 mai 2015.

Entre temps, le Bureau national s'est réuni trois samedis rue Mayet : les 6 septembre et 13 décembre 2014 et le 7 mars 2015.

À cela, il faut ajouter la participation aux Assemblées générales des groupes, lorsque les emplois du temps le permettent, l'investissement et la présence active lors des grandes réunions des commissions nationales et de la journée de formation, l'animation et le suivi des groupes et comités de travail et de réflexion, des réunions téléphoniques thématiques, le suivi des établissements et services, qui demande de nombreuses réunions téléphoniques intermédiaires, car le rythme des appels à projets et appels d'offre n'est pas le rythme statutaire, et la participation en tant que représentants de Voir Ensemble au sein du réseau de partenaires (cf. représentation nationale). N'oublions pas cette année, l'animation des cinq rencontres intergroupes....

Patience, philosophie, pédagogie, abnégation, autant de qualités nécessaires aux administrateurs pour gérer tout au long de l'année l'ensemble de ces réunions et rencontres, souvent teintées de petites histoires, parfois de polémiques, d'incompréhension, souvent de critiques injustifiées, voire d'intolérance... 7 ans au Tibet ?

Un grand merci à ces bénévoles sans lesquels l'association ne pourrait fonctionner !

Le siège : soutien et accompagnement de l'action

Acceptant de glisser d'une mission à l'autre, de gérer les imprévus en plus de leurs dossiers habituels, les salariés du siège, tels les 7 notes de musique, se sont mobilisés pour répondre le plus rapidement possible aux demandes, en évitant les fausses notes, pour informer et communiquer, souvent plusieurs fois, les informations nationales importantes, et pour faire vivre tous les supports de communication à la disposition de l'association.

Les missions du siège de l'association sont nombreuses et il nous a paru intéressant de vous proposer ci-dessous une liste de services concrets qu'il rend.

En dehors de l'hébergement rue Mayet, que nombre d'entre vous connaissent bien, et qui mobilise 3 salariés, le siège sert aussi à :

Pour le mouvement :

- organiser/suivre la vie statutaire (Conseil d'administration, Bureau et Assemblée générale), des commissions nationales et des COPAM et COPES, et autres groupes de travail,
- veiller au respect des statuts,
- fournir les cartes de membres et les timbres annuels,
- gérer et actualiser les fichiers des adhérents et des abonnés,
- remplir les obligations d'une association reconnue d'utilité publique auprès de la préfecture (publication des comptes, envoi des rapports annuels, demandes d'autorisations d'emprunts...),
- représenter l'association auprès des instances et partenaires nationaux,
- informer les adhérents et les responsables de groupes,
- organiser/animer les formations des responsables de groupes,
- rédiger et envoyer les synthèses et comptes rendus,
- organiser la JNAA (autorisations, commande et envoi du matériel...),
- participer aux Assemblées générales de groupes,
- accompagner les conflits, problèmes et tensions pouvant apparaître dans les groupes
- rédiger et fournir les outils de communication (*Voir Demain*, site internet, *Live*, plaquettes et documents divers, guide du responsable bénévole, revue de presse...) et les informations importantes,
- proposer les chèques ANCV, entretenir le partenariat,
- gérer les comptes, en veillant à fournir tous les justificatifs nécessaires,
- gérer les finances et les placements de façon sécurisée et optimisée,
- établir le bilan financier,
- négocier les assurances,
- aider pour les subventions,
- aider, voire prendre le relais, pour la trésorerie des groupes,

Pour les établissements et services :

- veiller à ce que les établissements et services restent dans la ligne du projet associatif,
- assurer leur pilotage,
- veiller à la démarche qualité,
- mettre en place l'harmonisation des systèmes de gestion et de paie,
- veiller au respect des procédures internes (groupes et établissements),
- accompagner les directeurs dans les réunions et rencontres importantes,
- gérer les ressources humaines et les relations sociales,
- régler les problèmes juridiques éventuels et de toutes natures,
- suivre les relations avec les autorités de tarification (Conseil général, ARS...)

Une multitude d'autres tâches sont réalisées par la petite équipe de salariés du siège (vous pourrez retrouver leur nom et missions en annexe) afin d'assurer un service et un accueil de qualité, de gérer au mieux les imprévus et les demandes variées des adhérents. L'équipe fera toujours le maximum pour répondre aux sollicitations.

Représentation nationale : rayonner

Notre association s'implique, vous le savez, dans de très nombreux organismes. Elle entretient aussi des conventions avec un certain nombre de partenaires. Chaque relation mobilise, au minimum, un administrateur. Il convient de souligner que, grâce à cela, nous apportons notre contribution sur de multiples plans. Nous n'aborderons ici que les points principaux à retenir résultant de certains de nos partenariats.

■ Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD Terre-Solidaire) *(À partir d'une communication de M.-Cl. Cressant, déléguée nationale au CCFD)*

Madame Marie-Claude Cressant était cette année encore notre représentante à l'assemblée générale du CCFD, ainsi qu'à la commission éducation au développement. Elle a participé également à la réunion des présidents de mouvements.

Partenaire régulier, le CCFD a coanimé la réunion informelle à Lourdes mais aussi largement contribué au séminaire organisé au Cameroun (cf. CSI)

■ Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS)

Cette fédération regroupe toutes les grandes associations et fédérations du secteur sanitaire et médico-social. L'Union reste le premier porte-parole du secteur vis-à-vis des pouvoirs publics. Chaque projet élaboré par les ministères concernés fait l'objet d'une analyse, d'une prise de position, en concertation avec tous les groupements et les unions

régionales qui constituent l'UNIOPSS. La Directrice Générale et Le Directeur général adjoint participent à certaines réunions et commissions de L'UNIOPSS.

■ **Fédération pour l'insertion des personnes sourdes et aveugles en France (FISAF)**

(À partir d'une communication de Jean Claude Boeglin, délégué national à la FISAF)

Monsieur Jean-Claude Boeglin a suivi l'activité de la FISAF et participé au CA.

En dépit de quelques interrogations quant à l'intervention de nos professionnels dans les actions de formation de la FISAF, nous avons clairement manifesté notre attachement à la fédération et maintenu les contacts et échanges ; Pierre MACHEMIE a pu ainsi exposer aux directeurs d'établissements et de services la politique de formation conduite.

Tout dernièrement, M. Boeglin a participé à un séminaire qui avait pour ambition de clarifier les attentes des adhérents et de dégager de nouvelles orientations. Nous suivons avec intérêt la démarche engagée pour ajuster au mieux les modalités de notre partenariat.

■ **La Confédération française pour la promotion sociale des aveugles et amblyopes (CFPSAA)**

est le seul organisme regroupant la quasi-totalité des associations représentatives du handicap visuel en France.

Jacques Charlin, François Lanier, Cécile Guimbert, Matthieu Juglar, Lyvay Brindle et Jean Xavier Welkamp nous représentent aux réunions du Conseil d'administration et des commissions (accessibilité, culture, juridique, emploi) et participent ainsi aux grandes décisions concernant la CFPSAA.

C'est sous l'égide de la CFPSAA que Voir Ensemble peut aussi participer à la collecte annuelle, dans le cadre de la Journée nationale des associations de personnes aveugles et malvoyantes, une action qui reste importante pour certains groupes.

■ **Agence nationale pour les chèques-vacances (ANCV)**

Une nouvelle convention a été signée pour 2015. En 2014, 57 860 € ont été attribués à Voir Ensemble. Dominique Allain et Sylvie Thézé sont chargés de remplir les fichiers et dossiers informatiques de synthèse élaborés par l'Agence. Les critères, assez précis, ne sont pas toujours compris par les demandeurs, ce qui entraîne de nombreux appels et échanges de courriers. Ce conventionnement entre l'ANCV et l'association autorise ainsi des vacances à des adhérents aux faibles ressources. De plus, le fréquent surcoût lié à l'accompagnement contraindrait le plus souvent ces personnes à renoncer à leur départ. En 2014, 118

personnes ont bénéficié de cette aide. Notre association est ici parfaitement dans son rôle d'attention aux moins favorisés.

Les perspectives

Comme l'ensemble des instances de Voir Ensemble, les axes de travail de la Direction générale se déclinent en fonction du projet associatif.

- Renforcement du siège
- Amélioration de la communication
- Recherche de nouveaux modes de financement
- Mise en place de nouveaux partenariats
- Accompagnement des groupes – poursuite de la dynamique lancée avec les réunions intergroupes
- Organisation du 71^e pèlerinage national à Lourdes
- Organisation de la journée de formation 2016
- Suivi des appels à projets permettant le développement de Voir Ensemble

Ces quelques pistes ne prennent évidemment pas en compte les projets propres aux autres instances de l'association.

Conclusion

Malgré un contexte économique de plus en plus contraignant, notre association arrive encore à ouvrir de nouveaux services, à répondre aux appels d'offres et à se positionner sur des réponses adaptées aux nouveaux publics identifiés. L'évaluation externe réalisée en 2014 montre s'il en était besoin la qualité du travail réalisé par l'ensemble des équipes.

Le renforcement du siège rendu possible par l'autorisation de frais siège commence à porter ses fruits permettant un pilotage régulier, un meilleur suivi, une harmonisation et de réelles économies.

Mais les contraintes budgétaires, les refus réguliers de financement de transport et les transferts de compétence interrogent l'association. Les Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) permettront-ils une enveloppe suffisante pour garantir la qualité de l'accompagnement spécifique des personnes accueillies dans nos établissements et services ?

Accueillir des adhérents plus jeunes, susciter leur engagement pour participer à toutes les réunions/instances visant à améliorer la vie quotidienne des personnes en situation de handicap, vivre autrement la spiritualité, devient possible lorsque les groupes interrogent leurs pratiques et s'ouvrent sur de nouvelles activités, de nouvelles idées, de nouveaux partenaires. Les rencontres intergroupes constituent un début de réflexion ; certains ont déjà déclenché des actions concrètes, d'autres ont encore besoin de soutien pour avancer, mais la prise de conscience est là : ensemble on va plus loin, ensemble nous avons les idées et les compétences pour rebondir, ensemble nous réussirons.

Marion Montessuy, Directrice générale

Annexes

- Composition du Conseil d'administration
- Liste des établissements et services
- 2014 en quelques chiffres
- Représentation de l'activité des établissements et services
- Qui fait quoi au siège ?
- Que proposent les groupes de Voir Ensemble ?

Composition du Conseil d'administration

au 29 juin 2013

Suite au renouvellement du tiers sortant lors de l'Assemblée générale du 29 juin 2013

et du Bureau lors du conseil du 29 juin 2013

Bureau national :

- M. Jacques CHARLIN (président)
- M. François LANIER (vice-président)
- M. Jean-Claude BOEGLIN (vice-président)
- M. Jacques DEHONDT (trésorier)
- M. Dominique ALLAIN (trésorier adjoint)
- M. Yves DOLANGE (secrétaire national)
- M^{me} Isabelle BUISSON (sec. adjointe)
- M. Matthieu JUGLAR (chargé de mission)
- Père Roger LORDONG (aumônier national)

Autres membres :

- M^{lle} Christiane AUDEBERT
- M. Marc BERNIER
- M. Lyvay BRINDLE
- M. Daniel CHANTEPIE
- M^{me} Marie-Claude CRESSANT
- M. Michel DARRICAU
- M. Bernard DEMEESTER
- M^{me} Martine DESHAYES
- M. Yves DUNAND
- M. Bernard FAVET
- M. Philippe GIORGETTI
- M^{me} Cécile GUIMBERT
- M^{me} Sylvie JOUVEAUX
- M. Robert PERNIN

Les établissements et services

Services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS et SAMSAH)

- Rémora 93 (Seine-Saint-Denis), (SAMSAH)
- Rémora 95 (Val-d'Oise) (SAVS)
- Rémora 77 (Seine-et-Marne) (SAMSAH)
- Rémora 59 (Nord) (SAVS)
- Rémora 62 (Pas-de-Calais) (SAVS)
- SAVS Côtes d'Armor

Services d'appui à l'emploi (SAE)

- Rémora 59,
- Service interrégional d'appui aux personnes déficientes visuelles (SIADV) de Bretagne,
- Service interrégional d'appui aux personnes déficientes visuelles (SIADV) de Normandie,

Établissements d'éducation et d'enseignement adaptés – Services d'intégration

Dans l'Allier, l'Institut des jeunes aveugles des Charmettes:

- Section de première formation professionnelle (SPFP)
- Service d'accompagnement familial et d'éducation précoce (SAFEP)
- Service d'aide à l'acquisition de l'autonomie et à la scolarisation (SAAAS)

Dans la Nièvre : SAFEP et SAAAS

En Saône et Loire : SAFEP et SAAAS

En Bretagne :

- Centre éducatif de réadaptation pour aveugles et déficients visuels (CERADV) de la Villeneuve-Sainte-Odile
- Service d'aide à l'acquisition de l'autonomie et à la scolarisation (S3AS) de la VSO

En Mayenne :

- Service d'éducation et de rééducation à domicile pour aveugles et amblyopes (SERDAA), SAFEP et S3AS

Établissements et services de travail protégé (ESAT et CDTD)

- l'ESAT Renaissance, à Lille
- Foyer d'hébergement du Phare à Bordeaux
- ESAT le Puch
- La ferme de la Villeneuve-Sainte-Odile
- Centre de distribution de travail à domicile (CDTD) de l'Allier

Foyers d'accueil médicalisés

- Foyer d'accueil médicalisé de Beaubois, à Bourseul
- Foyer d'accueil médicalisé et foyer de vie Notre-Dame de Terre-Neuve et ses deux annexes, le Chêne Vert et les Amarres
- Foyer d'accueil médicalisé La Pyramide
- Foyer d'accueil médicalisé et foyer de vie Le Bel Horizon, à Lamballe

La Résidence Saint-Pierre (EHPAD)

2014 en quelques chiffres

- 5 000 adhérents
- 60 groupes départementaux
- 7 nouveaux présidents de groupes
- 7 commissions / groupes de travail nationaux
- 2 840 nuitées à l'hébergement
- 415 pèlerins à Lourdes / 88 en Terre Sainte
- 31 établissements et services au 31 décembre 2014
- 478 salariés au 31 décembre 2014 (390,30 ETP)
- 47 % des salariés travaillent dans les foyers pour adultes qui correspondent à 46 % du budget global des établissements et services de VE
- 1 900 personnes accueillies/accompagnées dans nos établissements et services

Qui fait quoi au siège ?

- **Le service accueil :**

Catherine Vallat assure les réservations de chambres et de salles, la facturation, l'accueil au siège, le standard téléphonique et le service d'envoi et de réception du courrier, l'actualisation des différents fichiers (adhérents, adresses, abonnés) dès que les informations sont adressées au siège.

- **Le service hébergement :**

Ségolène Pédrini (en semaine) et Didier Verniest (le week-end) accueillent les adhérents qui souhaitent bénéficier de l'hébergement, sous réserve de s'y prendre à l'avance. Ils assurent le ménage, les petits déjeuners et gèrent les imprévus en cas de panne d'ascenseur ou autres alertes incendie... Onze chambres sont à disposition pour faciliter les réunions et les formations, moyennant quelques règles à respecter.

- **Le service communication :**

Sylvie Thézé réalise en interne la revue *Voir Demain* quatre fois par an. Chaque numéro comporte un dossier sur un thème d'actualité et valorise des actions innovantes et originales des groupes et des établissements et services. Elle assure également la rédaction et la mise en page de la *Lettre d'Information de Voir Ensemble (LIVE)* deux fois par an, et nouveauté de cette année, une newsletter envoyée par mail chaque mois. Elle constitue une revue de presse électronique mensuelle à destination des directeurs avec une version pour les administrateurs, et répond aux questions des adhérents, mais aussi de personnes extérieures à l'association.

Sylvie Thézé suit également le dossier des chèques-vacances et celui des Journées nationales de collecte, ce dernier en lien avec la comptabilité.

Très accessible, le site internet permet de retrouver l'actualité de l'association, mais également celle de notre secteur. Toutes les dimensions de l'association y ont leur place et groupes et établissements peuvent maintenant actualiser directement leurs informations.

- **Le service comptable :**

Michel Pappalardo assure la comptabilité du siège, le lien avec les comptables des établissements et services de Voir Ensemble, un accompagnement auprès des trésoriers des instances du Mouvement, qui (re)découvrent les procédures financières et les pratiques de l'association, et, de plus en plus souvent, la trésorerie pour certains groupes qui peinent à trouver la relève ou rencontrent des difficultés particulières. Il prépare également la consolidation des comptes. Il suit aussi les questions d'assurance et l'organisation de la journée nationale de collecte.

- **Le service administratif et financier :**

Marlène Carreira assure l'analyse et le suivi financier de l'association, le lien avec la société informatique, l'harmonisation de la paie. Elle répond à toute question des directeurs et comptables en lien avec la gestion. Elle est associée à toute réflexion/projet induisant un engagement ou un risque financier.

Que proposent les groupes de Voir Ensemble ?

Dans les groupes de Voir Ensemble, il est possible **aux adhérents** de bénéficier :

- des activités sportives, culturelles et de loisirs (randonnées, voyages, pétanque adaptée, showdown, bridge, coinche, jeux de société, chant choral, théâtre, gymnastique, tandem voyant/non-voyant...),
- de formations à l'informatique et aux logiciels adaptés,
- de présentation de matériels nouveaux facilitant la vie quotidienne des personnes ayant une déficience visuelle,
- de visites culturelles (musées, châteaux, etc.),
- de prêts de livres audio ou braille,
- d'actualités sociales concernant la déficience visuelle,
- d'informations concernant des demandes très diverses : école de chiens guides, donneurs de voix, sociétés de matériels spécialisés...
- de conférences sur des thèmes divers (relooking, les huiles essentielles...),
- de transports organisés avec des chauffeurs bénévoles pour participer aux activités (très important en milieu rural),
- d'achats groupés de matériel adapté (très chers),
- de cours de braille,
- d'être accompagné dans les démarches nécessaires à la reconnaissance du handicap ou à l'obtention des allocations ou des aides techniques,
- d'être aidé dans le montage des dossiers administratifs,
- d'être accompagné dans la recherche d'un emploi...

Certains groupes réalisent aussi gratuitement pour des **non-adhérents** :

- des formations pour toute personne qui souhaite découvrir le matériel et les logiciels adaptés (très utiles aussi pour les personnes âgées qui perdent leur autonomie) mais aussi le matériel pour faire la cuisine ou faciliter la vie quotidienne,
- des sensibilisations à la déficience visuelle pour les partenaires locaux (interventions dans les écoles et collèges, auprès des écoles de travailleurs sociaux, auprès des infirmières, dans les mairies, dans les offices de tourisme...),
- des visites à domicile de personnes âgées ou isolées devenant ou devenues aveugles et ne pouvant se déplacer pour maintenir le lien social et rompre la solitude,
- des visites dans des résidences de personnes âgées, à l'hôpital ou en maison de convalescence,
- des animations dans les CCAS ou les résidences de personnes âgées, ou dans les écoles,
- des cours de braille,
- des démonstrations de circulation avec canne, avec chien guide,
- des repas sous bandeau (repas dans le noir) pour découvrir la déficience,
- des journées/soirées de découverte de films en audiodescription,
- des journées de pratique d'activités mixtes valides/déficients visuels (course avec guide, tandem, pétanque, showdown, curling),

- des lotos et tombolas ouverts aux habitants de la commune,
- des envois de matériels informatiques adaptés, de livres braille ou audio, de lunettes...
- des interventions (sur demande des ARS, des mairies et conseils départementaux, des écoles et universités) dans des colloques/conférences sur les thèmes du handicap, de l'estime de soi en situation de handicap, les sujétions liées au handicap, la discrimination, l'autonomie, etc.