



Mouvement chrétien des personnes aveugles et malvoyantes

Rapport d'activité

2017

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| SOMMAIRE | 2 |
| INTRODUCTION | 3 |
| LE MOUVEMENT : UNE ANNEE EXCEPTIONNELLE | 4 |
| Les groupes : la représentation locale de l'association | 4 |
| Commissions et groupes de travail nationaux : l'articulation entre le national et le Mouvement | 4 |
| 2017 : une année d'événements..... | 6 |
| ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES : LE SIÈGE EN SOUTIEN FACE AUX CONTRAINTES | 9 |
| La coordination nationale : piloter le réseau..... | 9 |
| À retenir pour cette année | 10 |
| LE NATIONAL : LA PROSPECTIVE POUR L'AVENIR | 14 |
| Conseil d'administration : en marche pour l'avenir !..... | 14 |
| Le siège : la cheville ouvrière..... | 15 |
| Les perspectives..... | 16 |
| CONCLUSION | 17 |
| ANNEXES..... | 18 |
| COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION | 19 |
| LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES | 20 |
| 2017 EN QUELQUES CHIFFRES..... | 21 |
| QUI FAIT QUOI AU SIÈGE ? | 22 |
| SERVICES RENDUS PAR LE SIÈGE AUX ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES..... | 23 |
| QUE PROPOSENT LES GROUPES DE VOIR ENSEMBLE ? | 27 |
| REPRÉSENTATIONS NATIONALES..... | 28 |

INTRODUCTION

Une année anniversaire constitue toujours une bonne occasion de s'interroger sur l'identité de l'association et sur son avenir, 2017 a été riche en événements et en réflexions.

Pour marquer le 90^e anniversaire, l'association s'est lancée dans de nombreux événements, a revu sa charte graphique et créé de nouveaux outils de communication. Les grands changements et nouvelles contraintes imposés aux établissements et services par l'environnement ont été accompagnés par le siège enfin au complet, et le national s'est donné les moyens d'une réflexion pour poser sa stratégie en fixant des axes de développement et la feuille de route collective pour les années à venir.

LE MOUVEMENT : UNE ANNEE EXCEPTIONNELLE

Les groupes : la représentation locale de l'association

Présente aujourd'hui dans 60 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 responsable 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.

Commissions et groupes de travail nationaux : l'articulation entre le national et le Mouvement

Afin d'accompagner le mouvement, six commissions et groupes de travail regroupant des administrateurs, mais également des adhérents sont chargés de mener des missions spécifiques pour Voir Ensemble, préparer le travail du Conseil d'administration dans différents domaines, réfléchir et orienter les décisions futures.

■ Comité Permanent pour l'animation du Mouvement (COPAM)

Composé de membres désignés par le Conseil d'administration, l'objet du Comité permanent pour l'animation du Mouvement (COPAM) est d'accompagner le Mouvement. Conscients des difficultés (pas de trésorier, baisse du nombre d'adhérents, vieillissement, manque de dynamisme...), le COPAM s'est organisé en grands secteurs. Pour chaque grand secteur, des pilotes ont été désignés pour rencontrer les groupes, les épauler, les guider. Ils sont ainsi les premiers interlocuteurs pour toute demande d'aide, pour lancer une nouvelle activité, un rapprochement avec un autre groupe, l'Assemblée générale, bref, pour poursuivre la dynamique d'échanges et de développement initiée lors des rencontres intergroupes, et faire ainsi vivre le sentiment d'appartenance, ciment de Voir Ensemble.

Avec cette organisation, le COPAM assure la présence du national au plus près des

préoccupations. Une équipe entière d'administrateurs est à votre disposition.

■ **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). Les enjeux financiers sont d'importance, on parle de millions d'euros.

■ **Commission des finances**

Représentant toutes les 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 29 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 rendent cette commission indispensable. Depuis sa création, elle se réunit par téléphone pour ne pas impacter les charges.

■ **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 en Haute Corrèze en juin, voyage en Sardaigne en mai et en Andalousie en septembre) par une présentation d'AccesSolutions, du Blind tennis et d'un service d'accompagnement à la parentalité lors de son Assemblée générale en janvier.

La Commission développe ses partenariats et a reçu un représentant de la Fédération Sportive et Culturelle de France lors de son Assemblée générale pour engager une réflexion plus poussée sur les modalités d'un travail en commun.

Par ailleurs, toute la commission a été très impliquée dans l'organisation des événements du 90^e anniversaire : participation très active au comité d'organisation, Journées Portes ouvertes de mars, regroupement à la Cité des Sciences et animations des ateliers de découverte et de la soirée lors de l'Assemblée générale nationale en juin, contribution à la rédaction du livre des 90 ans, participation active lors de la messe télévisée.

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)

Parmi les nombreuses actions de la CSI cette année, nous retiendrons plusieurs événements donnant à Voir Ensemble une visibilité.

Le treizième Rassemblement de la CSI qui s'est tenu les 16 et 17 septembre à Lyon, en présence d'environ 70 personnes, autour du thème « Éducation inclusive en France et en Afrique francophone : utopie ou projet de société ? ».

Le concert de musique arabo-andalouse organisé à l'INJA le 20 octobre, auquel ont assisté environ 150 personnes, pour des recettes de 2 700 euros.

Par ailleurs, tout au long de l'année, le travail du Comité de la CSI est principalement centré sur les échanges de courriels avec les partenaires et sur l'étude des demandes qui leur sont adressées. Bien que cela soit souvent assez difficile à distance, l'objectif est de s'assurer de la viabilité des projets. Pour ce faire, un travail d'étude et d'accompagnement est réalisé par certains membres de l'équipe dont les compétences en la matière sont un atout fort appréciable.

Un autre volet important de l'action de la CSI est constitué par les envois de plusieurs centaines de colis de matériel spécialisé, de papier et d'ouvrages en braille, coordonnés par le frère Marcel Bonhommeau et par Alain Bardet à la tête de l'équipe des « chiffonniers » du groupe de Paris, et par Alain Outin pour le compte du groupe du Rhône.

Autant d'actions financées grâce notamment à la subvention de 5 000 euros renouvelée de l'« Association des Amis des Aveugles et Déficients visuels », les dons de particuliers et de

quelques groupes de Voir Ensemble, et aussi surtout le fruit des collectes et des ventes que continue à organiser notre ami et fidèle sympathisant Rémy Laurès, pour une somme qui se situe toujours également entre 4 000 et 5 000 euros.

■ 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 importante dans les travaux de cette année du fait de l'organisation de deux pèlerinages, l'un à Rome et Assises (en octobre 2016) et l'autre à Lourdes. Voir Ensemble participe à la PPH (Pastorale des Personnes Handicapées), une vraie reconnaissance de l'Eglise en tant que Mouvement de personnes handicapées de la vue.

Associée à la Pastorale, l'Hospitalité Notre-Dame de la Lumière, sous la houlette de Marie-Pierre SALINAS, permet aux personnes les plus fragiles de vivre le pèlerinage de Lourdes de façon pleine et entière. Comme chaque année à la suite du pèlerinage à Lourdes, a été proposée aux hospitaliers la rencontre annuelle : moment d'amitié, de découverte, d'enrichissement mutuel et de convivialité, cette rencontre s'est déroulée en novembre à Epernon en Eure-et-Loir et a permis de travailler le thème du pèlerinage 2018 et de visiter la cathédrale de Chartres.

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, et cela porte ses fruits. Mais il revient naturellement à notre aumônier national d'évoquer plus largement la question de l'animation spirituelle du Mouvement.

2017 : une année d'événements

■ Un week-end de formation pastorale :

Dans le cadre de la réflexion menée par l'association, un week-end de formation pastorale a été organisé les 14 et 15 janvier 2017. Les interventions très suivies et appréciées de Jean-Marie Onfray, (prêtre à Tours depuis quarante ans et depuis deux ans à la Conférence des évêques de France, chargé des questions de santé (présence aux malades, aux personnes âgées, désorientées, et aux diverses formes de handicap) et de justice (prisons) ont aidé la cinquantaine de participants à s'interroger sur ce que cela signifie d'être chrétien aujourd'hui au sein de Voir Ensemble. Les travaux riches et variés de ce week-end pastoral complètent la réflexion menée sur l'identité dans le cadre du séminaire de prospective et permet de réaffirmer ce que nous sommes, chrétiens, dans une approche d'ouverture qui n'empêche en rien la laïcité et l'accueil de tous.

■ Des Journées Portes Ouvertes :

Pour marquer le 90^e anniversaire de l'association, des journées Portes Ouvertes ont été organisées les 17, 18 et 19 mars 2017 sur tout le territoire, par les groupes, mais aussi par les établissements et services. Il s'agissait de sensibiliser les participants (voisins, familles, partenaires, députés, journalistes...) à la déficience visuelle et de leur faire découvrir un univers bien flou jusque-là pour eux.

Dans une cinquantaine de lieux, on a pu ainsi, au même moment : s'initier au braille, découvrir et pratiquer des sports et des jeux adaptés, participer à des dégustations et repas dans le noir, circuler sous bandeau et assister à des conférences, tables rondes et démonstrations de chiens guides. À Bordeaux, on a pu découvrir les nouvelles étiquettes du vin du Puch : en effet, à l'occasion du 90^e anniversaire, l'équipe de notre ESAT a lancé un grand concours de dessin. Trois dessins primés ornent aujourd'hui les bouteilles de la cuvée du 90^e anniversaire, qui a été présentée officiellement lors de la Journée Portes Ouvertes. De nombreux articles sont parus dans la presse, dont le site Internet et le magazine *Voir Demain* se sont bien entendu fait les relais.

■ 72^e pèlerinage à Lourdes, du 17 au 22 avril :

Le pèlerinage de Voir Ensemble, dont le thème était « Le Seigneur fit pour moi des merveilles »,

était accompagné cette année par le père Christian MAHEAS, vicaire à Notre-Dame des Champs et aumônier national de l'Office chrétien des personnes handicapées (OCH). 270 pèlerins se sont joints à Roger Lordong, aumônier national, Emmanuel Fau, directeur adjoint du pèlerinage, et Isabelle Buisson, secrétaire de la pastorale et cheville ouvrière discrète mais efficace du pèlerinage. Ils ont été accueillis par l'équipe logistique qui, bien qu'attristée par l'absence de Bernard Camilleri, décédé quelques mois avant, a relevé le défi et bien assuré la relève. Les célébrations, comme à l'accoutumée, étaient préparées par des groupes et régions de Voir Ensemble sous l'impulsion du Conseil pastoral. Et l'Hospitalité Notre-Dame de la Lumière a permis à chacun de participer à tout.

Le pèlerinage n'a pas manqué non plus à sa tradition de rencontres diverses, proposées par la CNSLC et la CSI.

À signaler cette année : une parole du mouvement et une célébration d'ouverture accompagnées par Isabelle Buisson et Roger Lordong en tenue de jardiniers, pour collecter les pépites de joies des groupes et semer les graines de l'espérance offertes par le CCFD lors de la réunion CSI ; une belle interview de notre aumônier national et de Dominique Allain par RCF à l'occasion du 90^e anniversaire ; la procession eucharistique en audiodescription grâce à la ténacité de Voir Ensemble et la voix d'Isabelle Buisson ; Christophe Allemand accompagné de sa maman portant avec bonheur et fierté la bannière au nom de Voir Ensemble lors de cette même procession ; des ateliers de découverte animés par les jeunes de l'Hospitalité qui ont reçu 200 jeunes venant de Vannes, Limoges, Aix-en-Provence, Nantes ; et une fresque tactile représentant des personnes en situation de handicap en marche sur un chemin réalisée par Odile Branchet, responsable de Tactil'Évangile, qui a été inaugurée le 20 avril en présence du recteur des sanctuaires, le père Cabes.

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.

■ Un regroupement exceptionnel pour l'Assemblée générale :

Plus de 300 personnes ont rejoint Paris les 24 et 25 juin pour assister le samedi à l'Assemblée générale à la Cité des sciences et de l'industrie et le dimanche à une messe à la basilique de Saint-Denis. Toute la technique de l'auditorium était à la disposition de l'association pour une présentation en musique des activités de l'année et pour une table ronde présentant les réflexions du séminaire de prospective (cf. National). Un véritable partenariat avec la Cité des sciences et de l'industrie a permis aux visiteurs de découvrir toute la journée les activités adaptées pour les personnes déficientes visuelles : showdown, pétanque, curling, jeux de société adaptés, braille, parcours sous bandeau, ont été ainsi proposés grâce à la complicité des membres de la CNSLC et de différents groupes venus encadrer les ateliers.

La soirée fut mémorable à plusieurs titres : un spectacle de chants avec des prestations de différents groupes parmi lesquels la chorale des résidents de la Pyramide a mis un peu d'ambiance avant le lancement de la soirée dansante et du madison géant pour lequel chacun s'était entraîné dans son groupe, son établissement, au siège et même au Conseil d'administration depuis plusieurs mois.

Le lendemain, tout le monde s'est retrouvé à Saint-Denis, à la basilique, pour une messe, présidée par monseigneur Delannoy, évêque de Saint-Denis. Les tee-shirts noirs avec le logo VOIR ENSEMBLE se mélangeaient dans les travées aux boubous colorés. Les graines de l'espérance et les pépites de joies ont été transportées pour l'occasion, faisant le lien avec le pèlerinage. L'ouverture de notre président et l'accueil de monseigneur Delannoy ont permis à tous de comprendre l'importance de notre association et de cet anniversaire.

L'après-midi, ceux qui le souhaitaient ont pu visiter ce haut lieu de l'histoire de France ou se promener dans la vieille ville.

Un regroupement exceptionnel pour une année anniversaire, où se sont côtoyés le temps d'un week-end toutes les dimensions de l'association : groupes, commissions, et établissements et services représentés par des salariés, mais également des résidents. Chacun avait pour l'occasion confectionné un carré le symbolisant. L'ensemble de ces carrés, apportés en juin constituent aujourd'hui une fresque accrochée dans la salle du Conseil d'administration, au siège de Voir Ensemble. Elle a servi aussi à la carte de vœux 2018. Rien n'aurait été possible sans la

participation de chacun.

■ **Une messe télévisée le 19 novembre**

Dernier événement de cette année, le Jour du Seigneur a retransmis sur France 2 la messe télévisée de Voir Ensemble, le 19 novembre, à l'église Notre-Dame des Champs dans le 6^e arrondissement de Paris, permettant ainsi de rendre l'association encore plus visible. Toujours très contraignante quand il s'agit de télévision, la préparation a été assurée par la Pastorale : des répétitions ont été nécessaires la veille pour caler le son, les déplacements, les chants et la lumière, mais chacun a joué le jeu et le résultat était très positif. À noter également un petit reportage diffusé juste avant la messe présentant le travail et l'accompagnement réalisé à l'ESAT Renaissance à Lille. Une opération réussie, que plusieurs sont prêts à renouveler.

ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES : LE SIÈGE EN SOUTIEN FACE AUX CONTRAINTES

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.

La coordination nationale : piloter le réseau

Indispensable pour une association gestionnaire de 33 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. Le renforcement du siège permet 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.

■ 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. Des comités de pilotage ponctuels ont été mis en place pour suivre certains dossiers spécifiques. 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.

Il est une des concrétisations des choix de Voir Ensemble en matière de gouvernance : associer

administrateurs et directeurs aux prises de décisions.

■ **Le pilotage administratif et financier**

En lien avec la Directrice administrative et financière, les pratiques de gestion sont en cours d'harmonisation, des reporting réguliers permettent une meilleure visibilité sur les situations des établissements et services et facilitent les analyses de la Commission des finances. L'accompagnement des directeurs, et de leurs équipes, en particulier dans les domaines commerciaux qui engagent les finances propres de l'association s'est poursuivi. La mise en place des CPOM (Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens) ainsi que les différents projets de développement ou de reconstruction rendent indispensable cette mission ressource du siège.

■ **Le pilotage des ressources humaines**

Rendu nécessaire par le nombre d'établissements et de services, leur diversité, le nombre de salariés (460 salariés au 31 décembre 2017 ; 397,11 Équivalents Temps Plein) un pilotage national s'est mis en place pour les questions de ressources humaines.

Dans un contexte très changeant, la responsable des ressources humaines a, entre autres missions, de poursuivre la démarche d'harmonisation engagée, de réfléchir à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation professionnelle de nos équipes très spécialisées, la fidélisation des métiers spécifiques qui interviennent dans Voir Ensemble, etc.

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 en Mayenne**

Un service d'accompagnement spécialisé pour personnes présentant un handicap rare sur le département de la Mayenne est ouvert depuis le 9 mai 2017. Adossé au service d'enfants du SERDAA à Laval, il s'agit d'un signe important de reconnaissance de notre spécialisation dans l'accompagnement de ce type de publics et confirme l'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.

■ **Dix places financées et une action de prévention de la perte d'autonomie pour le service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) de Bretagne**

Sollicité depuis plusieurs années, le financement de dix places supplémentaires, mais aussi des interventions réalisées auprès de la MDPH de Saint-Brieuc est acté. Une bonne nouvelle pour le service qui pourra ainsi mieux assurer l'accompagnement des personnes.

Parallèlement, l'expertise de notre service est reconnue dans les Côtes-d'Armor puisque Voir Ensemble a remporté l'appel à projets de la conférence des financeurs pour une action de prévention de la perte d'autonomie. Le service propose des sensibilisations, des groupes de parole et des groupes d'activités à des personnes de plus de 60 ans, et à leurs aidants.

■ **De nouvelles obligations légales**

En vue d'harmonisation nationale, et afin d'être en cohérence avec les nouvelles dispositions intervenues avec les ordonnances en matière de droit du travail, une négociation est en cours sur

l'organisation et le temps de travail à l'échelle de l'association. Ce travail peut aujourd'hui être mené grâce à l'arrivée d'Emilie Roueil, notre responsable des ressources humaines.

L'arrivée dans l'équipe nationale de personnes ressources très spécialisées, autorisées par les frais de siège, permet enfin à l'association de répondre à ses nombreuses obligations légales dans un temps record, mais aussi aux besoins en augmentation constante des directeurs d'établissements et de services confrontés à de nouvelles obligations dans tous les domaines (finances, gestion, communication, droit social, veille juridique...).

■ **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. La baisse générale de la dotation globale de fonctionnement des départements accentue le phénomène. 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 de la réduction des moyens et de la disparité des budgets accordés. Au vu des premières informations sur la réforme de la tarification, qui vise à répondre aux besoins identifiés par un panel de prestations, une association gestionnaire comme Voir Ensemble se doit de rester vigilante à la qualité de l'accompagnement.

■ **Des évolutions dans les modalités de tarification**

Le secteur médico-social est en effet en train de vivre une révolution dans ses modalités de tarification. Le principe retenu est de répondre aux besoins identifiés des personnes par un panel de prestations.

Depuis janvier 2016, les équipes de Voir Ensemble se sont portées volontaires pour participer à la construction du dispositif Serafin-PH. Après une première étude de coûts, un groupe repère a été mis en place afin d'analyser des situations concrètes de personnes accompagnées. Voir Ensemble s'est associée à la Fédération des aveugles de France pour envoyer à la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), sur la base des situations analysées conjointement par les équipes de la Fédération et celles de Voir Ensemble, une note détaillée sur les surcoûts induits par la déficience visuelle. Il s'agit là de sensibiliser sur les spécificités de la déficience visuelle, et le fait d'agir conjointement avec un partenaire du même secteur donne plus de poids à notre analyse commune.

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

Constituant un début de solution aux contraintes budgétaires, les CPOM sont en cours de généralisation. Plusieurs partenaires financeurs de l'association ont déjà proposé de conventionner.

La discussion pour le CPOM des Côtes-d'Armor n'est pas encore finalisée. La proposition émane conjointement du Conseil départemental et de l'ARS (Agence régionale de santé) et vise à fixer une enveloppe pour cinq ans, pour tous les établissements et services de ce territoire. La signature est retardée en raison d'analyses divergentes avec l'ARS concernant plusieurs charges pour le secteur enfants parmi lesquels les transports, en augmentation puisque les jeunes en vue d'inclusion habitent en proximité et rentrent au domicile.

Le rôle du siège et la technicité de ses personnes ressources s'avèrent indispensables pour accompagner les directeurs dans cette négociation... Rappelons ici que l'une des missions support du siège, et non des moindres, est de suivre les équilibres financiers, de mettre en place des plans d'économie et de redressement quand cela s'avère nécessaire, de construire les CPOM avec les directeurs, et d'optimiser les ressources...

Un CPOM a par contre été signé cette année pour les établissements des Pays de la Loire et les travaux ont commencé avec l'appui du siège pour celui d'Auvergne-Rhône-Alpes. Le calendrier

de mise en place des CPOM est déjà annoncé également pour la Bourgogne

■ **Projet de reconstruction de la résidence Saint-Pierre**

En réflexion depuis plusieurs années, le projet de reconstruction de notre résidence de personnes âgées à Saint-Satur mobilise plusieurs administrateurs et directeurs. Si l'enjeu de confort est évident, l'investissement étant important, il nécessite une étude poussée sur les implications financières induites par le projet. Plusieurs événements intervenus dans l'année, ont ralenti le projet, obligeant le comité de pilotage à analyser d'autres options. À noter cependant, grâce à l'action combinée de plusieurs personnes, l'obtention en 2017 de treize places supplémentaires qui permettent d'avancer plus sereinement dans le dossier.

■ **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 travail d'analyse et de réflexion s'intensifie pour réduire les risques humains et financiers, puisque ces services sont autofinancés.

À Lille, suite à l'effort de restructuration de l'équipe, les résultats en fin d'année sont positifs. En Bretagne, l'équipe du service d'appui à l'emploi a dû compenser l'absence de la chef de service. L'équilibre financier étant très fragile, il a fallu s'organiser sans remplacer poste à poste. La mobilisation des salariés a été très importante.

Parallèlement, des appels d'offre sont lancés pour des actions ponctuelles ou des marchés. À 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.

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.

■ **Une mobilisation sans précédent pour le séminaire de prospective**

L'année a été marquée par une réflexion lancée au niveau national en juin 2016, associant administrateurs et directeurs pour poser la stratégie future de l'association. Tous les directeurs et les cadres du siège ont été partie prenante du séminaire de prospective et des groupes de travail mis en place pour poursuivre les réflexions.

Des heures de réunions, d'échanges pour construire l'avenir et ouvrir de nouvelles perspectives et des axes forts de développement qui ont été présentés en Assemblée générale lors d'une table ronde le 24 juin à Paris. (cf. National).

■ **Demande de renouvellement des frais de siège**

L'autorisation de frais de siège, qui permet de financer des services rendus par le siège aux établissements et services, se terminant fin 2017, une demande de renouvellement d'autorisation a été déposée en octobre.

L'ensemble des axes de développement validés par le Conseil d'administration à la suite du séminaire de prospective ont été intégrés bien évidemment dans la demande.

Les travaux ont permis également de déterminer les critères d'utilisation du Crédit d'impôt sur la taxe sur les salaires (CITS) et de consacrer une partie de l'enveloppe (25%) à des actions mutualisées au niveau national au bénéficiaires des établissements et services.

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 siège enfin complété par toutes les fonctions support autorisées soutient leur action et les épaula au quotidien pour optimiser les ressources et minimiser les risques.

LE NATIONAL : LA PROSPECTIVE POUR L'AVENIR

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 : en marche pour l'avenir !

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. En 2017, le Conseil d'administration s'est réuni les 18 février et 20 mai à Paris, et les 14 et 15 octobre à Trignac. Il a été renouvelé le 24 juin à Paris.

Entre temps, le Bureau national s'est réuni rue Mayet : les 23 septembre et 9 décembre et un samedi par téléphone (faute de trains) le 11 mars 2017.

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, 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, des réunions pour l'organisation du 90^e anniversaire, et d'autres, très nombreuses, pour réfléchir à la stratégie future de l'association.

■ Un séminaire de prospective pour préparer le développement :

À la suite du séminaire organisé les 2 et 3 juin 2016 et accompagné par Christine Chognot, spécialiste de la prospective à l'UNIOPSS, le Conseil d'administration et les directeurs des établissements et services de Voir Ensemble, ont poursuivi les travaux.

Dans un contexte économique très contraint et changeant, il s'agissait d'identifier les enjeux, de réfléchir aux leviers d'action, de lancer les pistes et les axes de développement de l'association de demain : quelle identité ? Quels partenaires ? Quelle stratégie de réponse aux appels à projets ? Quelles priorités ? Autant de sujets importants pour permettre au Conseil d'administration de prendre des décisions pour l'avenir, de décliner le projet associatif et de préparer le renouvellement de l'autorisation de frais de siège.

À partir du mois d'octobre 2016, des groupes de travail mixtes (administrateurs, directeurs, cadres du siège) se sont mis en place à partir des leviers d'actions retenus lors du séminaire : il s'agissait de s'interroger sur notre identité, les publics accompagnés, les partenariats et coopérations à initier, les ressources, les axes de développement, la démarche commerciale, les ressources humaines, l'articulation entre le siège et les établissements. Des sujets que l'on retrouve d'ailleurs dans le guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Les travaux et synthèses ont permis de dessiner des axes possibles de développement (quatre pour le mouvement, quatre pour les établissements et services) qui ont fait l'objet, eux aussi, de nouveaux groupes de travail. Ces travaux sont riches et ont permis de dégager plusieurs axes de développement validés par le Conseil d'administration du 20 mai 2017, présentés lors de l'Assemblée générale du 24 juin sous la forme d'une table ronde, en présence de Christine Chognot que nous ne remercierons jamais assez pour cet accompagnement de qualité. (cf. *Voir Demain* n°468).

Si le travail n'est pas encore finalisé, puisqu'il s'agit à présent de revisiter le projet associatif, il oriente aujourd'hui les choix de positionnement de l'association et des directeurs, réaffirme ce qu'elle est en tant que mouvement chrétien ouvert, et a contribué à argumenter la demande

d'autorisation de frais de siège qui intègre les axes stratégiques travaillés de concert dans le cadre d'une gouvernance effective et partagée.

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, quand cela concerne le mouvement, de petites histoires, parfois de polémiques, d'incompréhension, souvent de critiques injustifiées, voire d'intolérance..., et que penser des consignes non respectées (Assemblées générales de groupes fixées à des dates de calendrier national, tarif de cotisation distinct du vote fait en AG, etc.), des injonctions ou demandes intempestives, des réclamations alors qu'on ne participe à aucune manifestation ou formation nationale... Vous avez dit sentiment d'appartenance ?

Un grand merci à ces **bénévoles** sans lesquels l'association ne pourrait fonctionner et qui ont été renouvelés en juin 2017 !

Le siège : la cheville ouvrière

Acceptant de glisser d'une mission à l'autre, de gérer les imprévus en plus de leurs dossiers habituels, les neuf salariés du siège se sont mobilisés pour répondre le plus rapidement possible aux demandes, 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 des services concrets qu'il rend.

En dehors de l'hébergement rue Mayet, que nombre d'entre vous connaissent bien, et qui mobilise trois 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 (ex : 90^e anniversaire, séminaire de prospective),
- 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*, Newsletter, plaquettes et documents divers, guide du responsable bénévole, revue de presse...) et les informations importantes,
- 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,
- Entretien du partenariat avec l'ANCV (Agence nationale pour les chèques-vacances) : une nouvelle convention a été signée pour 2017. En 2017, 42 000 € ont été attribués à Voir Ensemble. Dominique Allain, Sylvie Thézé et Anne-Sophie Rocher 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 2016, 122 personnes ont bénéficié de cette aide. Notre association est ici parfaitement dans son rôle d'attention aux moins favorisés.

Pour les établissements et services : (cf. liste complète en annexe)

- 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,
- Optimiser les ressources,
- Accompagner les plans d'économies,
- 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,
- Minimiser les risques employeur,
- Régler les problèmes juridiques éventuels et de toutes natures,
- Suivre les relations avec les autorités de tarification (Conseil départemental, ARS...)
- Contribuer aux réflexions stratégiques de développement

Le siège, cette année, a été aussi fortement mobilisé par l'organisation des différents événements listés plus haut, la publication d'un livre spécifique retraçant 90 ans d'histoire, et la mise en place d'une nouvelle charte graphique et de nouveaux outils de communication, et bien sûr la participation aux travaux du séminaire de prospective.

Une multitude d'autres tâches sont réalisées par la petite équipe de salariés du siège (vous pourrez retrouver leurs 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.

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.

- Déclinaison des axes stratégiques issus du séminaire de prospective,
- Revisiter / adapter le projet associatif
- Recrutement d'un DGA temps plein en remplacement de Philippe Gervot parti en retraite (bien méritée) fin décembre
- Amélioration des outils de communication (site) - Mise en place de nouveaux partenariats,
- Accompagnement des groupes : recrutement d'un agent de développement territorial chargé d'accompagner le mouvement
- Organisation du 73^e pèlerinage national à Lourdes

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

CONCLUSION

Le renforcement du siège commence à porter ses fruits permettant un pilotage régulier, un meilleur suivi, une harmonisation et de réelles économies. Il permet aujourd'hui d'optimiser les ressources et de remplir l'ensemble des obligations légales en un temps record.

Le renouvellement des frais de siège, argumenté autour des axes de développement issus du séminaire de prospective permettra aux directeurs de trouver les ressources et l'appui nécessaire pour s'adapter.

Malgré un contexte économique de plus en plus contraignant, notre association arrive encore à accueillir de nouveaux publics et à assurer un accompagnement de qualité, à développer de nouveaux services, tout en innovant pour contribuer à une meilleure prise en compte de l'environnement et des publics spécifiques.

Mais, face aux contraintes budgétaires, les Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) permettront-ils d'obtenir une enveloppe suffisante pour garantir la qualité de l'accompagnement spécifique des personnes accueillies dans nos établissements et services ? Comment ne pas s'interroger sur la pérennité de notre action au vu des nouvelles modalités de tarification ?

Les travaux du séminaire de prospective ont permis de déterminer des axes de développement qu'il s'agit à présent de décliner et de mettre en œuvre. Ils ont montré qu'une gouvernance équilibrée facilite la réflexion et les choix. Notre Conseil d'administration, composé de membres militants directement concernés par l'objet social, s'est donné les moyens de poser une stratégie en suscitant la mobilisation. 2017 est une année exceptionnelle, riche en événements, mais également en projets concrets en vue d'un développement.

Marion Montessuy, Directrice générale

ANNEXES

- Composition du Conseil d'administration
- Liste des établissements et services
- 2017 en quelques chiffres
- Représentation de l'activité des établissements et services
- Qui fait quoi au siège ?
- Que proposent les groupes de Voir Ensemble ?
- Services rendus par le siège aux établissements et services
- Les représentations nationales

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

au 24 juin 2017

Suite au renouvellement du tiers sortant lors de l'Assemblée générale du 24 juin 2017
et du Bureau lors du Conseil d'administration du 24 juin 2017

Bureau national

Jacques CHARLIN (président national)
François LANIER (vice-président national)
Matthieu JUGLAR (vice-président national)
Dominique ALLAIN (trésorier national)
Yves DOLANGE (secrétaire national)
Isabelle BUISSON (secrétaire adjointe nationale)
Père Roger LORDONG (aumônier national)

Autres membres

Christiane AUDEBERT
Lyvay BRINDLE
Daniel CHANTEPIE
Ali CHIHANI
Marie-Claude CRESSANT
Martine DESHAYES
Yves DUNAND
Philippe GIORGETTI
Valérie HACCART
Brigitte HIRIGOYEN
Victor LAVEDAN
Jean-Paul LENOBLE
André MAITRIAS
Christian PUISSANT
Marie-Pierre SALINAS
Pissin THAN

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
- Rémora 62
- 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 déficients visuels (CERADV) de la Villeneuve-Sainte-Odile
- Service d'aide à l'acquisition de l'autonomie et à la scolarisation (SAAAS) de la VSO

En Mayenne :

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

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

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)

2017 EN QUELQUES CHIFFRES

- 5 000 adhérents
- 60 groupes locaux
- 6 nouveaux présidents de groupes
- 7 commissions / groupes de travail nationaux
- 2 038 nuitées à l'hébergement
- 270 pèlerins à Lourdes
- 33 établissements et services au 31 décembre 2017
- 460 salariés au 31 décembre 2017 (397,11 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 ?

L'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, l'envoi de matériel à destination des groupes.

L'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.

La 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 de la newsletter envoyée par mail chaque mois. Elle constitue une revue de presse électronique bimensuelle à destination des directeurs avec une version pour les administrateurs, et répond aux questions des adhérents, mais aussi de personnes extérieures à l'association. Elle est associée à toute réflexion et projet de communication (élaboration de document, montage de projet...).

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.

Sylvie Thézé suit également le dossier des chèques-vacances avec Anne-Sophie.

La comptabilité

Michel Pappalardo assure la comptabilité du siège, 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.

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. Elle est notre personne ressource pour toutes les questions liées aux chiffres et aux finances.

Le service ressources humaines

Emilie Roueil est chargée de travailler les accords, d'aider à la rédaction des contrats de travail, de réfléchir à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle répond à toute question des directeurs en lien avec les ressources humaines. Elle est associée à toute réflexion/projet induisant un risque humain. Elle est notre personne ressource pour toutes les questions liées aux salariés.

L'assistante de direction

Anne Sophie Rocher suit les dossiers administratifs : assurances, legs, demandes de devis, préparations de réunions, de formations et rencontres diverses ainsi que l'organisation de la journée nationale de collecte, en lien avec la comptabilité, et les dossiers ANCV. Elle est l'interlocutrice pour tout envoi de document officiel, et pour les demandes d'autorisation préfectorales diverses. Elle est aussi chargée de l'envoi des circulaires.

SERVICES RENDUS PAR LE SIÈGE AUX ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES

Veille à l'application des orientations politiques contenues dans le projet de l'association Voir Ensemble

- Respect des valeurs de l'association centrées sur la *participation* des personnes, sur le respect de leur *intégrité*, de leur *dignité*, et sur une démarche d'*inclusion sociale*.
- Réalisation des spécificités défendues par l'association
 - o Participation des personnes aux actes de leur vie et à la citoyenneté.
 - o Compensation du handicap sensoriel.
 - o Adaptation du cadre de vie.

Gestion administrative

- Intégration de tous les établissements et services sur la base Alfa nationale
- Centralisation des assurances
- Négociation de la maintenance Alfa
- Etudes et négociations en cours : expertises comptables, flotte de véhicules
- Déclaration centralisée taxe sur les salaires/DATSU
- Echange de bonnes pratiques

Ressources humaines / gestion du personnel

- Comité central d'entreprise (obligatoire à partir de 300 ETP)
- Bilan social, rapport annuel consolidé obligatoire (mise en place de tableaux communs utilisables par les établissements et services)
- Accord égalité hommes/femmes et accord de génération
- Analyse de la pénibilité et des fiches pour les salariés concernés
- Les fiches de poste types à décliner dans tous les établissements et services
- Formation des directeurs sur les CDD
- Formation pour tous les cadres de direction et une harmonisation des procédures pour les entretiens professionnels devenus l'élément fondamental du dispositif sur la formation professionnelle
- Mise en conformité de la mutuelle avec l'avenant 328 de la CCN66, négociation des tarifs et options sur-complémentaires
- Négociations annuelles obligatoires (NAO)
- Accompagnement pour les litiges/ruptures/prud'hommes
- Accompagnement des directeurs pour le suivi des instances de représentation du personnel
- Soutien de la DG lors d'alertes des inspections du travail
- Recrutements des directeurs et chefs de service en lien avec les directeurs
- Intervention de consultants extérieurs pour sortie de crise
- Conseil en management et veille juridique
- Appui des directeurs dans la gestion des situations complexes
- Harmonisation des paramètres paie
- Déclaration sociale nominative (formation groupée + pilotage national)
- Harmonisation des congés
- Mise en place des compteurs pour les congés
- Tableaux de bord trimestriels, dont masse salariale

Doivent être encore mis en place avec l'arrivée de la responsable des ressources humaines :

- Harmonisation des contrats
- Suivi des entretiens professionnels

- Mise en place d'un plan de formation national (pour mutualiser les moyens)
- GPEC, mobilité, suivi des carrières
- Suivi des remplacements
- Intégration des nouveaux salariés
- Suivi de l'évolution du cadre réglementaire
 - o Apprentissage

L'association Voir Ensemble

- Respect des valeurs de l'association centrées sur la *participation* des personnes, sur le respect de leur *intégrité*, de leur *dignité*, et sur une démarche d'*inclusion sociale*.
- Réalisation des spécificités défendues par l'association
 - o Participation des personnes aux actes de leur vie et à la citoyenneté.
 - o Compensation du handicap sensoriel.
 - o Adaptation du cadre de vie.

Gestion administrative

- Intégration de tous les établissements et services sur la base Alfa nationale
- Centralisation des assurances
- Négociation de la maintenance Alfa
- Etudes et négociations en cours : expertises comptables, flotte de véhicules
- Déclaration centralisée taxe sur les salaires/DATSU
- Echange de bonnes pratiques

Ressources humaines / gestion du personnel

- Comité central d'entreprise (obligatoire à partir de 300 ETP)
- Bilan social, rapport annuel consolidé obligatoire (mise en place de tableaux communs utilisables par les établissements et services)
- Accord égalité hommes/femmes et accord de génération
- Analyse de la pénibilité et des fiches pour les salariés concernés
- Les fiches de poste types à décliner dans tous les établissements et services
- Formation des directeurs sur les CDD
- Formation pour tous les cadres de direction et une harmonisation des procédures pour les entretiens professionnels devenus l'élément fondamental du dispositif sur la formation professionnelle
- Mise en conformité de la mutuelle avec l'avenant 328 de la CCN66, négociation des tarifs et options sur-complémentaires
- Négociations annuelles obligatoires (NAO)
- Accompagnement pour les litiges/ruptures/prud'hommes
- Accompagnement des directeurs pour le suivi des instances de représentation du personnel
- Soutien de la DG lors d'alertes des inspections du travail
- Recrutements des directeurs et chefs de service en lien avec les directeurs
- Intervention de consultants extérieurs pour sortie de crise
- Conseil en management et veille juridique
- Appui des directeurs dans la gestion des situations complexes
- Harmonisation des paramètres paie
- Déclaration sociale nominative (formation groupée + pilotage national)
- Harmonisation des congés
- Mise en place des compteurs pour les congés
- Tableaux de bord trimestriels, dont masse salariale

Doivent être encore mis en place avec l'arrivée de la responsable des ressources humaines :

- Harmonisation des contrats

- Suivi des entretiens professionnels
- Mise en place d'un plan de formation national (pour mutualiser les moyens)
- GPEC, mobilité, suivi des carrières
- Suivi des remplacements
- Intégration des nouveaux salariés
- Suivi de l'évolution du cadre réglementaire
 - o Apprentissage
 - o Plan de santé au travail
 - o Assise sociale (Loi Rebsamen)

Finances / comptabilité

- Commission des finances présidée par le trésorier national de l'association
- Harmonisation du plan comptable
- Procédures pour les engagements de dépense
- Travail sur les placements pour sécuriser
- Contrôle et accompagnement des comptables, renforcement si nécessaire
- Formation des comptables
- Mise en place d'une gestion financière avec reporting et analyse des risques
- Suivi gestion propre, mise en place de calculs de rentabilité
- Élaboration du bilan par consolidation des comptabilités et rédaction des annexes s'y afférant, travail en complémentarité de la mission du commissaire aux comptes.
- Accompagnement sur les tableaux de bord de l'ANAP
- Accompagnement dans la mise en place de CPOM
- Assistance technique auprès des directeurs pour l'élaboration des budgets prévisionnels
- Contrôle et élaboration des comptes administratifs
- Suivi des investissements, élaboration des simulations, contrôle et suivi des amortissements
- Suivi des emprunts
- Élaboration d'outils de contrôle et d'analyse

Doivent être encore mis en place :

- Centralisation de la trésorerie
- Négociation nationale des emprunts

Démarche qualité (évaluation interne et externe)

- Apprentissage de la démarche d'évaluation sur l'ensemble des établissements et services
- Un audit croisé entrant dans la démarche d'évaluation interne. (Audit basé sur le référentiel de bientraitance mis en place par le siège.)
- Une procédure d'organisation et de mise en œuvre de la réglementation relative aux obligations d'évaluation interne (autoévaluation) et d'évaluation externe (par un organisme habilité)
- L'évaluation externe par un cabinet commun (Bleu Social) pour faciliter l'harmonisation de la démarche et réaliser des économies
- Harmonisation des préconisations d'amélioration continue de la qualité au regard de la cohérence de l'action associative
- Une formation pour les acteurs de la qualité (8 et 9 mars 2016) sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM

Développement

- Accompagnement pour la réponse aux appels à projets
- Création d'un module de formation pour adultes « Mieux comprendre la déficience visuelle »
- Formation de formateurs occasionnels labellisés
- Engagement dans les équipes relais handicaps rares
- Protocoles de partenariats et de coopération

Coordination

- Préparation et participation aux conseils d'administration, bureaux, Assemblée générale, au Comité permanent des établissements et services
- Relations avec la préfecture (autorisations d'emprunts, patrimoine)
- Mise en place d'un comité de pilotage pour les actions en gestion propre
- Réunions régulières pour donner aux directeurs les directives nationales
- Réunions thématiques téléphoniques pour les directeurs en plus des réunions générales pour tout dossier demandant une position rapide

Communication

- Création d'outils et de plaquettes
- Validation de tous les documents de communication interne et externe par le Siègne et/ou le Conseil d'administration. (Livret d'accueil du salarié, document de présentation associative *Plus de sens à la vie*)
- Dossiers spécifiques dans *Voir Demain* (handicaps rares, surdité, braille, accessibilité...)
- Site Internet : pilotage et actualisation du site comportant une partie importante sur les établissements et services et un espace interne permettant de diffuser les documents obligatoires, les annonces de postes à pourvoir, les accords négociés, les procédures et orientations à suivre ; mise en place de la base de données

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 rencontres à dimension culturelle et chrétienne (partage d'Évangile, pèlerinages, célébrations...)
- 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.

REPRÉSENTATIONS NATIONALES

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)

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

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. Et c'est avec l'UNIOPSS que nous avons construit et animé le séminaire de prospective.

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

Jacques Charlin, Daniel Chantepie, 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.

Fédération des aveugles et amblyopes de France (FAAF)

Marion Montessuy et Jacques Charlin ont suivi les premiers travaux du groupe Centre de ressources. Cette année, des actions techniques très précises se sont mises en place en concertation, notamment dans le cadre de Serafin-Ph.