



# **PROJET ASSOCIATIF**

## **2021-2030**

**Association Voir Ensemble  
15, rue Mayet – 75006 Paris**

# Projet associatif -2021-2030

<b>Préambule</b> .....	<b>3</b>
Notre identité, nos valeurs .....	3
Historique .....	3
Voir Ensemble aujourd’hui .....	3
Notre ambition .....	3
<b>Défi 1 : être un acteur de l’inclusion tout au long de la vie</b> .....	<b>4</b>
Maintenir une place centrale dans l’inclusion scolaire .....	4
Soutenir l’emploi des personnes handicapées visuelles .....	5
Favoriser le lien social et l’autonomie .....	6
Accompagner le vieillissement de la société .....	6
<b>Défi n°2 : être acteur du débat public</b> .....	<b>7</b>
Prendre notre place dans l’Église .....	8
La militance .....	8
Développer la sensibilisation .....	9
<b>Défi n°3 : faire vivre l’ouverture</b> .....	<b>10</b>
Contexte .....	10
Partenariats et opportunités .....	10
Autres publics .....	10
L’international .....	11
<b>Défi 4 : s’adapter aux enjeux de demain, développer le rayonnement de l’association</b> .....	<b>12</b>
Contexte .....	12
Nos engagements, nos défis, nos enjeux pour la décennie .....	12
Porter des innovations / La place du numérique .....	13
Adapter notre fonctionnement .....	14
Développement du bénévolat et nouvelles formes d’engagement .....	14
La dimension du développement durable .....	15
Le développement par les activités .....	15
La démarche commerciale .....	16
<b>Glossaire</b> .....	<b>17</b>

# Préambule

## Notre identité, nos valeurs

En 2016, Voir Ensemble, mouvement chrétien des personnes aveugles et malvoyantes, a réaffirmé son identité lors d'un séminaire de prospective comme mouvement d'Église, dans une approche ouverte, avec des valeurs humanistes transversales à toutes les dimensions de l'association : vie associative et établissements médico-sociaux. Nos valeurs, sève de nos actions, sont le respect de la personne (actrice de sa propre vie), l'inclusion, la fraternité, l'accessibilité universelle des biens et services.

## Historique

En 1927, à Lyon, Yves Mollat, père jésuite non voyant, fonde un mouvement qui deviendra une association en 1947, la Croisade des aveugles, reconnue d'utilité publique en 1954. Cette association, rebaptisée Voir Ensemble en 2003, s'inscrit dans la perspective de l'inclusion et de la promotion sociale des personnes déficientes visuelles. Elle a pour but la création et le développement de tous les moyens et organismes de nature à promouvoir et assurer le bien-être intellectuel, social, moral, culturel, matériel, et l'épanouissement par l'éducation, le travail, les loisirs, les sports des personnes aveugles ou malvoyantes, en France et partout dans le monde où elle le jugera utile et possible, notamment par le biais de sa commission de la Solidarité internationale, régulièrement sollicitée pour intervenir en Afrique francophone, au Maghreb ou en Haïti.

## Voir Ensemble aujourd'hui

Au-delà de l'organisation statutaire (Assemblée générale, Conseil d'administration, Bureau), Voir Ensemble repose, d'une part, sur une représentation départementale avec des groupes d'adhérents organisés (responsable, secrétaire, trésorier) favorisant des actions ciblées en fonction du territoire, et, d'autre part, sur des commissions spécifiques œuvrant au côté du siège national afin de définir et mettre en place les actions décidées au niveau national : Conseil pastoral, Comité permanent pour l'animation du Mouvement (Copam), Comité permanent pour les établissements et services (Copes), Finances, commission Solidarité internationale (CSI), commission national Sports, loisirs et Culture (CNSLC), Plaidoyer.

Cinq cents salariés travaillent au quotidien dans la trentaine d'établissements et services gérée par l'association pour accompagner deux mille personnes, en proposant des solutions d'accompagnement adaptées à la déficience sensorielle, de la petite enfance aux aînés, tout cela grâce à un budget annuel de trente millions d'euros.

Voir Ensemble est et reste une association au service des personnes en situation de handicap visuel depuis plus de 90 ans. Elle a étendu son action depuis quelques années aux personnes sourdes et malentendantes, puis, plus récemment, à des personnes atteintes de handicaps rares. De par l'évolution du secteur médico-social, elle est amenée à accueillir dans certaines de ses structures – établissement et service d'aide par le travail (Esat), foyers d'accueil médicalisé (FAM) – des personnes atteintes d'un autre type de déficience (cognitive, psychique, autistique...).

## Notre ambition

Face à une société qui évolue, de nouvelles attentes et besoins qui s'expriment et de nouvelles solutions qui émergent, Voir Ensemble se donne comme ambition de renforcer sa place d'acteur associatif ressource pour les personnes déficientes visuelles et auditives.

Voir Ensemble, dans ses différentes dimensions, souhaite être un lieu d'appui à la réalisation des projets de vie de chacune et chacun, un soutien actif de chaque parcours personnel et un lien avec les autres acteurs de la Cité. Nous voulons travailler à une inclusion viable, choisie et réfléchie entre la personne concernée, son entourage et les professionnels spécialisés, adaptée aux rythmes, aux envies et aux capacités de chacune et chacun, au plus près du projet de vie de chaque personne dans le respect de l'éthique de l'association.

Pour contribuer à cette ambition d'une société inclusive, Voir Ensemble se donne pour objectifs de proposer une palette la plus large possible d'activités et d'accompagnements. À cette fin, elle continuera à faire évoluer ses établissements et services en saisissant les opportunités liées aux évolutions réglementaires qui traversent notamment le secteur médico-social.

Sur les territoires dans lesquels nos structures, nos équipes et nos groupes sont présents, nous continuerons d'être force de proposition et de collaborer avec les acteurs associatifs et institutionnels afin de créer les conditions pour que chaque personne handicapée visuelle en particulier et chaque personne handicapée tout court puisse vivre comme tout le monde avec tout le monde.

Sur les territoires non pourvus de solutions d'accompagnement, nous militerons avec nos partenaires afin de porter collectivement auprès des pouvoirs publics des propositions concrètes.

Enfin, nous faisons association par les adhérents qui la composent et nous rejoignent ainsi que par les bénévoles et les salariés qui y œuvrent. Notre ambition est de développer ce tissu associatif et médico-social riche de cet engagement en renforçant notre communication et notre écoute des attentes de ces différents acteurs.

Pour la prochaine décennie, une part importante des enjeux pour notre association sera de développer et de faire connaître ses actions plus largement, dans un secteur médico-social en plein bouleversement, de porter des innovations, en particulier dans les domaines du numérique et du développement durable.

---

## Défi 1 : être un acteur de l'inclusion tout au long de la vie

### Contexte

Voir Ensemble a pour objet non seulement d'être un vecteur de lien social, mais aussi d'offrir des solutions d'accompagnement adaptées aux situations vécues par les personnes handicapées sensorielles. Elle travaille pour cela à la création et à la mise en œuvre de tous moyens, services et établissements de nature à promouvoir et assurer le bien-être intellectuel, social, moral, culturel et matériel, ainsi qu'à l'épanouissement par l'éducation, le travail, les loisirs et les sports des personnes aveugles et malvoyantes ou dans une autre situation de handicap.

Notre association a fait le choix de mettre en avant l'importance de l'apprentissage des outils d'autonomie (braille, techniques de compensation...) aussi bien pour les jeunes, pour leur offrir toutes les chances d'accès au marché de l'emploi et maximiser leur autonomie dans leur vie quotidienne, que pour les adultes tout au long de leur vie, notamment professionnelle, en les accompagnant dans leurs besoins d'aménagement de situation de travail. Voir Ensemble souhaite enfin développer son action d'accompagnement du vieillissement des personnes handicapées sensorielles.

Aujourd'hui, il s'agit bien de passer de la seule gestion sociale, grâce à des politiques de solidarité et d'accompagnement, qui ne doivent être ni délégitimées ni abandonnées, à la prise en compte de l'impératif d'autonomie, de l'accès aux droits, du vivre ensemble et de la production de lien social.

## Maintenir une place centrale dans l'inclusion scolaire

### Constat

Riche d'une longue expérience, l'association Voir Ensemble a toujours fait preuve de capacités d'adaptation pour répondre aux attentes des familles d'enfants déficients visuels. Une inclusion scolaire réussie demande un accompagnement dès le plus jeune âge par des services spécialisés regroupant des professionnels formés aux techniques de compensation du handicap : l'apprentissage du braille, l'utilisation d'outils de traçage et la maîtrise d'un ordinateur adapté ne peuvent se réaliser avec les méthodes proposées à tous.

### Positionnement

Voir Ensemble affirme la nécessaire complémentarité des établissements spécialisés, des équipes de soutien à l'inclusion scolaire et du Mouvement, en lien avec le milieu ordinaire. Elle veut maintenir une place centrale des jeunes déficients visuels dans l'inclusion scolaire tout en étant vigilante à la prise en compte de leur situation de handicap sensoriel.

Elle souhaite préparer des citoyens armés pour aborder la formation, la vie professionnelle et sociale : s'il est possible à un enfant déficient visuel d'acquérir des connaissances au même rythme que ses camarades, il est indispensable qu'il puisse aussi se former aux techniques palliatives grâce à un personnel spécialisé. Cette formation aux techniques de compensation sera complétée par la découverte de son environnement, l'apprentissage du déplacement en toute sécurité, la maîtrise de tous les gestes de la vie quotidienne et

l'expérimentation de situations de vie sociale, car l'inclusion scolaire ne se résume pas aux seuls apprentissages scolaires mais permet aussi les apprentissages sociaux.

Les groupes peuvent avoir un rôle de pairaidance : proposer aux enfants de connaître des adultes insérés dans la vie professionnelle et sociale ne peut être que bénéfique. De façon générale, se retrouver avec des enfants et des adultes dans la même situation de handicap permet une prise de conscience que d'autres vivent les mêmes difficultés et les ont surmontées.

Voir Ensemble milite pour la place du braille dans l'apprentissage scolaire ; elle participe à la transcription braille des ouvrages scolaires, notamment en lien avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) et la Banque de données de l'édition adaptée (BDEA) de l'Institut national des jeunes aveugles (Inja).

## Objectifs

Voir Ensemble souhaite poursuivre dans la voie initiée depuis plusieurs décennies :

- Informer sur les parcours possibles dans les régions où Voir Ensemble est présent.
- Concourir aux actions favorisant la formation des professionnels spécialisés de la déficience sensorielle.
- Développer l'usage du braille dans les apprentissages.
- Participer à la transcription de documents en braille et autres formats adaptés.

## Nos orientations auprès des établissements et services

- Compléter les équipes des services – service d'accompagnement familial et d'éducation précoce (Safe), service d'aide à l'acquisition de l'autonomie et à la scolarisation (S3AS), Instituts d'éducation spécialisée – pour un meilleur maillage du territoire.
- Proposer des structures et des dispositifs offrant des solutions utiles et adaptées lors de situations de scolarisation singulières.

---

# Soutenir l'emploi des personnes handicapées visuelles

## Constat

Le taux de chômage des personnes handicapées est de 16 % (source Agefiph 2020). Les personnes déficientes visuelles sont encore plus touchées avec un taux de chômage estimé à 50 % (étude de 2013 de B. Gendron). Les politiques publiques prônent de plus en plus une inclusion des personnes handicapées dans le milieu ordinaire de travail. Cette inclusion n'est toutefois pas toujours possible et des structures passerelles telles que les Esat et les EA (entreprises adaptées) restent nécessaires.

L'inclusion professionnelle passe par l'adaptation de l'environnement professionnel : formations, accessibilité des logiciels métier, matériels et moyens de compensation, présence de référents sensibilisés au handicap visuel, ouverture à de nouveaux métiers, accessibles et porteurs en phase avec le marché du travail.

## Positionnement

Voir Ensemble considère que le handicap est une richesse pour l'entreprise. Elle a fait le choix de gérer différentes structures – Esat, EA, SAE (services d'appui à l'emploi) –, pour proposer des solutions aux personnes handicapées sensorielles et, si demande de leur part, favoriser leur inclusion dans le milieu ordinaire, en prenant en compte les difficultés et le rythme de chacune et chacun.

À travers ses établissements et services, l'association développe, en fonction des besoins et des situations, l'apprentissage et l'adaptation des outils d'autonomie et de compensation du handicap pour les personnes déficientes sensorielles.

L'association prône la sensibilisation des managers et des équipes au handicap visuel, du tutorat en entreprise pour les salariés aveugles et malvoyants et souhaite s'engager sur trois axes : accès à l'emploi, maintien dans l'emploi, et reconversion professionnelle si nécessaire.

## Objectifs

- Montrer l'exemple de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées en général et déficientes visuelles en particulier par sa politique de recrutement interne.
  - Être acteur au sein des différentes instances locales et nationales pour favoriser l'emploi des personnes déficientes visuelles – Confédération française pour la promotion sociale des aveugles et amblyopes (CFPSAA), Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNCPH), etc.
  - Plaider pour une inclusion professionnelle adaptée et personnalisée à travers sa commission Plaidoyer et ses actions de communication.
  - Proposer des sensibilisations/formations dans les entreprises.
  - Encourager la mise en place de dispositifs favorisant l'inclusion des personnes handicapées.
  - Informer sur les parcours possibles dans les régions où nous sommes présents.
  - Instituer la pairaidance comme moyen d'action, à travers ses groupes en complémentarité de ses services d'accès à l'emploi.
- 

## Favoriser le lien social et l'autonomie

### Constat

Notre société s'individualise et se dématérialise de plus en plus : démarches administratives, travail, loisirs... tout ou presque peut se faire à distance aujourd'hui, c'est la société du chacun pour soi, chacun chez soi. Comment alors décliner le vivre ensemble, lutter contre le repli sur soi, l'isolement forcé ou, à l'inverse, l'entre-soi ?

### Positionnement

Voir Ensemble se positionne depuis sa création comme un vecteur de lien social à travers ses groupes, répartis sur tout le territoire, qui proposent des lieux d'échange et de réflexion, des activités sportives et culturelles, un soutien par les pairs, du lien social pour les plus vulnérables et les plus isolés ; ses commissions œuvrent en France et à l'international pour apporter une aide sous différentes formes ; ses établissements et services offrent un accompagnement vers l'autonomie, l'accès à l'emploi dit ordinaire, au logement et à une vie sociale la plus épanouissante possible.

### Objectifs

- Assurer le bien-être social et spirituel en proposant des rencontres régulières, des activités culturelles, sportives et de loisirs, des sorties, une aide dans les démarches administratives ou l'exercice de leurs droits.
  - Faire connaître le handicap sensoriel à travers des sensibilisations (grand public, école, hôpital, monde du travail).
  - Être acteur lors d'événements locaux, régionaux ou nationaux, seuls ou avec des partenaires.
  - Accompagner les personnes en situation de handicap sensoriel et sous conditions de ressources dans leur projet de départ en vacances et en faire bénéficier tous nos partenaires du champ de la déficience visuelle.
- 

## Accompagner le vieillissement de la société

### Constat

Depuis les années 2000, la question du vieillissement des personnes en situation de handicap est une préoccupation récurrente dans les politiques publiques françaises. En parallèle, les structures d'accueil et d'hébergement rencontrent des difficultés pour faire face à la demande. De nouveaux besoins apparaissent depuis plusieurs années concernant la prise en charge et l'accompagnement de la personne handicapée qui vieillit, à domicile ou en institution. Handicap et vieillesse sont deux termes trop souvent mêlés au regard de la construction de nos politiques publiques en matière de prise en considération de la perte d'autonomie. Aujourd'hui des pistes de réflexion se dessinent autour de la loi d'adaptation de la société au vieillissement et de la dépendance comme 5<sup>e</sup> risque.

## Positionnement

Le vieillissement des personnes déficientes sensorielles est une préoccupation majeure de l'association. C'est une réalité démographique à laquelle Voir Ensemble est directement confrontée. Dans ses groupes, la moyenne d'âge est élevée. Côté établissements, le vieillissement des résidents est également à prendre en compte pour adapter les modalités de leur accompagnement.

Notre projet s'inscrit dans le souhait de veiller au respect de la dignité des personnes handicapées vieillissantes et plus largement des personnes en situation de handicap sensoriel en perte d'autonomie. L'enjeu est d'envisager le vieillissement comme une période de la vie d'une personne avec sa richesse d'expériences de vie et ses choix, en valorisant les particularités de l'accompagnement liées aux personnes déficientes sensorielles : être avant tout une personne et pas seulement une personne handicapée vieillissante.

Il s'agit aujourd'hui d'anticiper les attentes des personnes accompagnées et les nouvelles conséquences dues au vieillissement. La personne vieillissante est une personne nécessitant un accueil et un accompagnement de plus en plus conséquent en fonction de la diminution de ses capacités. La vie est, en outre, une succession de ruptures que chacun affronte plus ou moins bien avec l'avancée en âge et ses difficultés, voire ses déficiences. C'est pour toutes ces raisons qu'il est indispensable de sortir de la sectorisation des réponses, mais, au contraire, de créer du lien entre les différents acteurs pour qu'ils apportent une réponse cohérente, homogène et durable.

## Objectifs

- Prendre part et position dans la réflexion et les projets qui se montent au niveau local comme national sur la dépendance comme 5<sup>e</sup> risque en tenant compte de la singularité de la personne avant sa déficience ou dépendance.
- Informer des actions de l'association par des plaquettes de présentation, l'organisation de colloques ou de formations sur ces sujets, non seulement au sein de Voir Ensemble, mais aussi auprès de nos partenaires, du grand public, du monde professionnel, etc.
- Mettre en avant la notion de personne dans notre communication en général.
- Valoriser l'action des bénévoles auprès des personnes âgées isolées ; étudier la pertinence de s'inscrire dans des programmes tels que MONALISA (Mobilisation nationale contre L'isolement social des âgés).

## Nos orientations auprès des établissements et services

- Prendre en considération dans nos projets d'établissement ou de service le vieillissement de leur population et des spécificités des habitants de leur territoire.
- Développer des réponses par région organisées en dispositifs.
- Engager des partenariats avec le secteur de la gériatrie et celui des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad).
- Former les professionnels sur la question du vieillissement et des nouveaux métiers qui en découlent.
- Offrir un éventail de possibilités de logements adaptés aux personnes vieillissantes, alternatives au milieu institutionnel.
- Renforcer les liens entre la santé et le médico-social au travers de convention d'accompagnement du public déficient sensoriel.

---

## Défi n°2 : être acteur du débat public

### Contexte

Aujourd'hui, il est nécessaire de mener des actions pour peser sur le débat public et participer à l'élaboration des politiques du handicap. Les champs d'actions et d'accompagnement de la personne déficiente visuelle sont nombreux, tout au long de sa vie, de sa naissance à la fin de sa vie : le respect de ses droits, mais aussi sa place dans la société.

Depuis de nombreuses années, le milieu associatif, dont l'ADN est par essence militant, s'est emparé de plusieurs outils : les sensibilisations auprès du grand public, du milieu scolaire ou professionnel, mais aussi le plaidoyer, un lobbying citoyen, pour faire connaître et progresser sa cause dans la société. Avec la certitude que chaque avancée dans un domaine fait évoluer l'ensemble de la société.

# Prendre notre place dans l'Église

## Constat

La vie spirituelle est bien présente en France, malgré une pratique religieuse qui diminue. Si l'Église traverse une crise actuellement, les Mouvements qui la composent essaient d'apporter des réponses, parfois dans le cadre de partenariats.

## Positionnement

Voir Ensemble réaffirme son identité et ses valeurs chrétiennes et, de fait, fait partie de l'apostolat des laïcs au sein de l'Église de France. Par sa Pastorale, Voir Ensemble accompagne tout membre de bonne volonté, adhérent, là où il en est, dans son parcours de vie et de foi. L'éthique des valeurs chrétiennes de Voir Ensemble est la référence fondamentale qui conduit nos actions au sein du Mouvement.

La Pastorale de Voir Ensemble met tout en œuvre pour maintenir ces valeurs et les développer. Son réel désir est que dans chaque instance et groupe de l'association, un référent aumônier – accompagnateur, homme ou femme, laïc ou religieux – soit présent et ait le souci de toute personne déficiente visuelle à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement. Elle défend la place des laïcs, hommes ou femmes, au sein de l'Église.

La mission primordiale de Voir Ensemble doit être l'accueil, l'écoute et la bienveillance, au-delà de toutes nos différences culturelles, culturelles, de parcours de vie, de handicap (visuel ou autre), à commencer par les plus fragiles. Elle s'engage dans un dialogue libre, respectueux et cordial avec les autres religions. Dans cette démarche, le Conseil pastoral de Voir Ensemble a comme mission, dans ses projets et ses actions, d'être attentif et de veiller au chemin spirituel et humain de toute personne de l'association. Lors des pèlerinages, manifestations, rassemblements, l'Hospitalité Notre-Dame de la Lumière assure une mission de service, d'aide, de proximité, d'attention à la personne.

Voir Ensemble a récemment noué un partenariat avec le vicariat aux personnes handicapées, créé par l'archevêché de Paris.

## Objectifs

- Œuvrer pour l'accueil et l'inclusion de toutes les personnes déficientes visuelles dans l'Église de France.
- Inviter les acteurs et adhérents de Voir Ensemble aux rendez-vous de l'Église en organisant, participant ou s'associant à des pèlerinages, retraites, séminaires adaptés à notre public.
- Travailler activement en collaboration et participer à toutes démarches initiées par d'autres mouvements et services d'Église, à l'exemple de Promesse d'Église, du Comité catholique contre la faim et pour le développement-Terre Solidaire (CCFD-Terre Solidaire), de la Pastorale des personnes handicapées (PPH), de l'Office chrétien des personnes handicapées (OCH), des instances diocésaines et des médias chrétiens.
- Défendre, valoriser, encourager et soutenir les laïcs, femmes et hommes, à prendre des responsabilités au sein de l'Église.
- En respectant leur liberté, en lien avec les équipes de direction, être attentif au fait spirituel et religieux des personnes accueillies dans les établissements et services.
- Veiller à ce que l'Église facilite la formation de toute personne déficiente visuelle le désirant et l'accès à tous les documents le permettant.
- Promouvoir un accueil, un dialogue libre, respectueux et cordial avec les autres religions.

---

## La militance

### Constat

Parfois le bénévole devient un militant pour soutenir la cause défendue par l'association. Le Plaidoyer est alors un moyen d'action pour peser sur les choix politiques, un champ qui est de plus en plus investi par le milieu associatif.

Cette démarche permet de construire une parole nationale, colonne vertébrale des actions futures, seul ou en partenariat.

## Positionnement

Voir Ensemble a engagé une démarche de plaidoyer en 2018 qui s'est structurée à travers une commission dédiée. Cette démarche permet à notre association de construire une parole nationale et d'y associer ses composantes, tant au niveau du Mouvement que des établissements et services.

Cette militance doit se décliner auprès des groupes pour renforcer leurs actions et leur faire mieux connaître la parole et l'action de Voir Ensemble au niveau national afin qu'elles essaient localement.

Elle a également comme objectif de s'ouvrir vers l'extérieur, tant auprès du monde associatif de la déficience visuelle que des décideurs politiques, des acteurs économiques et du grand public et, ainsi, de se faire connaître par ses prises de position individuelles ou interassociatives.

Voir Ensemble prône une approche et des actions militantes les plus unitaires possibles entre les acteurs de la déficience visuelle, tant nationalement que localement. Cette approche interassociative concerne non seulement la déficience visuelle, à travers les commissions de la CFPsAA, le handicap en général (Collectif Handicaps), l'ensemble du monde associatif et le monde de l'entreprise. Voir Ensemble doit veiller à tisser ces partenariats dans le respect de ses valeurs, de sa responsabilité sociale et environnementale (RSE).

## Objectifs

- Impulser le rapprochement entre associations œuvrant dans le domaine des handicaps rares.
- Mettre en place des actions de militance sur ce sujet.
- Sensibiliser le milieu scolaire spécialisé comme ordinaire aux sports et activités pratiqués par les déficients visuels.
- Informer les personnes déficientes visuelles, en particulier les jeunes, de notre militance.
- Affirmer l'appartenance à Voir Ensemble dans toute intervention médiatique ou sur les réseaux sociaux.
- Investir les événements nationaux ou locaux ainsi que les organes de consultation ou de décision politique.
- Développer les outils propres à la sensibilisation à la déficience visuelle et à l'accompagnement des groupes.
- Interpeller les partis politiques à travers les élus locaux.

---

## Développer la sensibilisation

### Constat

Les associations comme Voir Ensemble sont largement plébiscitées par les Français et ont une solide légitimité pour agir. Le séminaire de prospective a abordé la question de la militance et a posé la question suivante : quelle parole veut porter Voir Ensemble ?

Le lancement du plaidoyer a permis de commencer à construire une parole nationale en y associant toutes les composantes de l'association. La militance au sein de l'association doit nous amener à trouver tout moyen pour sensibiliser à la déficience visuelle nos concitoyens, les pouvoirs publics et tout organe décisionnaire.

### Positionnement

Une plus grande visibilité de notre association et de ses actions, auprès de nos concitoyens, de divers organismes – Organisation des Nations unies (ONU), Organisation mondiale de la santé (OMS), Office français de protection des réfugiés et apatrides (Ofpra), Onisep (Office national d'information sur les enseignements et les professions) –, des services publics, doit être notre priorité pour faire connaître les besoins des personnes handicapées de la vue.

Notre présence au sein des instances œuvrant dans le domaine du handicap nous permet de faire entendre notre parole singulière et d'être un acteur reconnu auprès des élus, des responsables associatifs, de divers organismes et des entreprises, pour proposer notre concours à l'inclusion des personnes déficientes visuelles.

### Objectifs

- Créer des comités d'entente locaux selon des problématiques territoriales spécifiques entre les différents acteurs de la déficience visuelle pour regrouper nos forces et notre présence sur le terrain.

- Répondre présent à chaque invitation pour des sensibilisations pour faire avancer la connaissance du handicap, dans les écoles notamment.
  - Apporter des solutions à l'inclusion des personnes déficientes visuelles dans les secteurs industriel et commercial pour une meilleure connaissance et prise en compte du handicap visuel.
- 

## Défi n°3 : faire vivre l'ouverture

### Contexte

Le monde associatif est en constante évolution : certaines associations disparaissent, d'autres fusionnent, d'autres se créent, les contraintes administratives et budgétaires sont toujours plus lourdes et chronophages, l'engagement des bénévoles plus fluctuant qu'auparavant. Comment alors renforcer, vivifier et pérenniser notre vie associative ? S'ouvrir vers l'extérieur semble une réponse pertinente, générant de nombreux retours sur investissement.

### Partenariats et opportunités

#### Constat

Voir Ensemble s'inscrit dans un réseau de partenaires associatifs ou institutionnels, notamment la CFPSAA et les associations qui la composent, le CCFD-Terre solidaire, du champ du handicap ou non, au niveau national comme au niveau local. L'association souhaite poursuivre et renforcer son action dans cette voie.

#### Positionnement

Il faut sortir de l'entre-soi, faire connaître le handicap sensoriel à toutes les composantes de la société à travers des partenariats avec des organisations qui sont d'un champ différent, apprendre des autres en retour, miser sur la force du collectif pour faire avancer nos combats en nouant des partenariats d'opportunité ou sur le long terme.

#### Objectifs

- Sortir de l'entre-soi : cibler les partenariats possibles localement. Constituer un annuaire actualisé régulièrement pour notre réseau.
- Répondre aux demandes / sollicitations reçues par un groupe, une structure ou le Siège avec les acteurs les mieux placés pour apporter la réponse adéquate, seul ou en collaboration (groupe/établissement, Voir Ensemble/partenaire extérieur compétent sur le sujet).
- Enrichir le réseau et développer les actions et activités : s'appuyer sur la proximité groupe/établissement et/ou service.
- Miser sur la force du collectif : proposer à des partenaires ciblés d'agir à nos côtés et inversement.
- Favoriser le partenariat pour faire vivre l'inclusion.

---

## Autres publics

### Constat

S'ouvrir à de nouveaux publics est nécessaire pour pérenniser l'action de l'association. Pour cela, il faut s'assurer en amont d'avoir les compétences et les ressources humaines adaptées à ces publics. Cela peut demander de la formation, de l'accompagnement sur le terrain, de la sensibilisation aux spécificités du handicap visuel pour les nouveaux venus.

Notre identité d'association d'aveugles chrétiens ouverts induit qu'on ne refuse personne au motif de sa religion. Pour que personne ne se sente exclu, l'association doit revoir sa façon de fonctionner : prendre le temps d'écouter les attentes du nouveau que l'on accueille, identifier ses attentes et ses motivations. Pour les résidents et les usagers, tenir compte du projet personnalisé et des éventuelles demandes liées à la pratique d'une religion, quelle qu'elle soit, de chaque personne accueillie dans sa singularité. Le public qui gravite autour

des établissements et services ne sait pas toujours que Voir Ensemble est une association chrétienne. Il est important de le rappeler, sans s'y appesantir, dans notre communication et à l'occasion de rencontres et d'événements.

## Positionnement

Les racines chrétiennes et humanistes sont l'ADN de Voir Ensemble. La réflexion sur l'accueil de la diversité des publics reste un axe fort de travail.

L'ouverture aux autres handicaps est déjà à l'œuvre côté établissements et services du fait de l'organisation médico-sociale, des notifications MDPH (maison départementale des personnes handicapées) et de l'obligation d'offrir une solution à toutes les personnes en situation de handicap. Ce rapprochement peut se prolonger sur le terrain, au sein des groupes, dont les membres sont confrontés en tant qu'individus aux mêmes politiques sociales, quel que soit le handicap.

## Objectifs

- Ouvrir au maximum l'association à toute personne voulant aider.
- Recenser les liens concrets existant au sein des groupes avec leur paroisse.
- Ouvrir plus encore aux autres handicaps sous réserve que cela soit possible en termes d'accompagnement : envisager un accompagnement des groupes, si nécessaire.
- Créer des liens avec les professionnels de la santé et de l'accompagnement.
- Ouvrir davantage l'association aux voyants : proposer des activités partagées entre voyants et non ou malvoyants.
- Proposer des activités spécifiques ou des temps dédiés aux jeunes.

---

## L'international

### Constat

Si la construction d'une société véritablement inclusive se heurte encore chez nous à de nombreux obstacles, le défi est encore plus considérable pour les personnes aveugles et malvoyantes des pays dits en développement.

Cependant, grâce à l'émergence parmi elles de responsables opiniâtres qui ont réussi à faire changer peu à peu le regard porté sur le handicap visuel, de réels progrès ont été accomplis en matière d'accès à l'éducation et à diverses formes d'insertion socio-professionnelle. Ces efforts contribuent à la construction d'un monde plus inclusif à laquelle Voir Ensemble doit continuer d'apporter sa contribution.

### Positionnement

La Commission de la Solidarité Internationale au sein de Voir Ensemble agit depuis plus de cinquante ans en partenariat avec des organisations de personnes déficientes visuelles des pays en développement, principalement en Afrique francophone, par l'envoi de matériel didactique, l'organisation et le cofinancement de stages de formation aux apprentissages spécifiques (braille, locomotion...), l'aide au financement de la rémunération du personnel d'encadrement pour des écoles d'enfants et de jeunes en situation de déficience visuelle. Elle cofinance également certains projets générateurs de revenus, conçus et mis en œuvre par des associations locales au profit des personnes aveugles ou malvoyantes.

### Objectifs

- Informer en interne et en externe sur les actions de la CSI via le site de l'association et la large diffusion du bulletin *Solidarité Magazine*.
- Stimuler la participation des groupes en les incitant à désigner un délégué à la solidarité, chargé entre autres de relayer les informations au sein du groupe et lors des réunions intergroupes.
- Proposer aux groupes et à d'autres publics cibles des actions concrètes et informer sur leur impact positif dont rendent compte les bénéficiaires.
- Agir dans le cadre de partenariats avec d'autres associations typhlophiles (Association Valentin-Haüy, Mission évangélique braille...), en s'appuyant sur notre appartenance au CCFD-Terre Solidaire, ou en

recherchant le soutien d'autres bailleurs partageant nos valeurs éthiques (clubs services, fondations, associations bienfaitrices...).

- Favoriser les échanges Sud-Sud.
- 

## Défi 4 : s'adapter aux enjeux de demain, développer le rayonnement de l'association

### Contexte

Pour la prochaine décennie, une part importante des enjeux pour notre association sera de développer et faire connaître ses actions plus largement, dans un secteur médico-social en plein bouleversement, de porter des innovations, en particulier dans les domaines du numérique et du développement durable.

Cela concerne les différentes composantes de Voir Ensemble : le Mouvement comme les établissements et services. Il nous faut adapter notre fonctionnement à une évolution toujours plus forte vers un tout numérique, aux nouvelles formes d'engagement et aux réalités locales pour répondre au mieux aux attentes et besoins des personnes en situation de handicap visuel.

### Nos engagements, nos défis, nos enjeux pour la décennie

#### Constat

Les nouveaux enjeux du secteur social et médico-social, décloisonner et coordonner les prestations et moyens nécessaires au parcours de vie et de soin des personnes, sont fondés sur l'histoire du secteur et l'évolution des politiques publiques ainsi que des pratiques et l'apparition de nouvelles notions telles la personne, le parcours, le territoire. L'État nous demande d'adopter une approche situationnelle et territoriale pour répondre de façon articulée et cohérente à l'ensemble des besoins et attentes de la personne. Cela se fait dans le cadre d'une stratégie d'intervention globale et partagée, sous la forme d'un « plan personnalisé », en veillant à éviter les ruptures de parcours et d'inscrire les interventions dans une dynamique qui a du sens pour la personne : parcours de vie, parcours de soins, etc. Les équipes médico-sociales, dans leur pratique quotidienne, se trouvent en première ligne pour répondre à cet enjeu.

À quoi devons-nous nous attendre dans cette révolution culturelle ? Aujourd'hui l'administration attend des établissements et services médico-sociaux qu'ils soient ouverts sur leur environnement, qu'ils participent au maillage territorial des ressources sanitaires, sociales, médico-sociales et de droit commun. Cette évolution du secteur médico-social nécessite pour Voir Ensemble d'être dans ce domaine « appui ressource » pour un territoire, de fonctionner en dispositifs, avec des plateformes de services et, par conséquent, de trouver des ressources humaines et financières complémentaires.

#### Positionnement

La position de Voir Ensemble est volontairement dynamique pour répondre à l'évolution des besoins et attentes des personnes, promouvoir une offre diversifiée répondant à la spécificité des personnes déficientes sensorielles, avec un réel partenariat, sous la forme de plateformes interassociatives : le service à compétence unique très spécialisé, le pôle de compétences multiples à partir d'un établissement ou d'un service ressource, la plateforme de coordination entre différents dispositifs et services interassociatifs.

L'association privilégie la réactivité et souhaite garder une organisation décentralisée qui permette aux établissements en région de réagir rapidement.

Du côté du Mouvement, il faut répondre à un besoin crucial d'accompagnement dans plusieurs domaines : les nouvelles technologies, le développement de partenariats locaux, la communication.

#### Objectifs

Quelques pistes pour répondre aux demandes des adhérents, des salariés et des personnes accompagnées :

- Travailler en réseau.

- Porter des innovations dans les domaines du numérique, du développement durable et de l'accompagnement.
- Favoriser la mise en place de la télémédecine dans les établissements et services.
- Étoffer le Siège pour qu'il augmente sa fonction ressource.
- Déployer une activité de veille.
- Réfléchir sur l'offre et le besoin de formation.

#### **Nos orientations auprès des établissements et services**

- Engager des partenariats avec le secteur médical et la gériatrie.
- Participer à toute réflexion sur les plateformes ou dispositifs d'appui à la coordination et inscrire nos établissements et services dans ces nouveaux modes d'intervention.
- Positionner nos établissements et services comme des acteurs ressources de l'accompagnement des personnes déficientes sensorielles à domicile, répondant à leurs besoins spécifiques de manière ouverte et coordonnées avec les partenaires adéquats.
- Réaliser des recherches-actions associant les centres de ressources nationaux handicaps rares et les Ehpad.

## **Porter des innovations / La place du numérique**

### **Constat**

L'accessibilité physique et numérique est un enjeu majeur pour Voir Ensemble. Les sites créés à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2019 doivent impérativement répondre aux exigences du Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA). Les sites créés avant cette date doivent s'y conformer depuis octobre 2020, délai prolongé pour les applications mobiles, progiciels et mobilier urbain numérique jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2021.

L'accessibilité numérique s'inscrit dans une démarche d'égalité, elle constitue un enjeu politique et social fondamental afin de garantir à tous, sans discrimination, le même accès à l'information et aux services en ligne.

### **Positionnement**

L'objet principal de Voir Ensemble est de promouvoir les innovations technologiques au bénéfice du bien-être de la personne et non pour compenser ou remplacer l'être humain.

Pour Voir Ensemble, l'accessibilité numérique est un impératif de citoyenneté. Elle permet d'accéder aux contenus numériques : sites Web, documents bureautiques, supports multimédias, intranets d'entreprise, applications mobiles... Elle est essentielle aux personnes en situation de handicap, en particulier visuel, et bénéficie aussi aux personnes âgées dont les capacités changent avec l'âge. Un certain nombre d'innovations sont développées ou soutenues par Voir Ensemble.

### **Objectifs**

- Communiquer sur les innovations sociales ou techniques initiées par les bénévoles ou salariés de Voir Ensemble.
- Constituer un répertoire de ces innovations et s'assurer de leur protection juridique.
- Rechercher et soutenir le financement pour leur développement.
- Renforcer la veille assurée par le Siège sur les appels à projets.
- Proposer aux adhérents et salariés une formation ou une mise à niveau concernant les outils numériques.
- Militer pour l'accessibilité numérique universelle.
- Se doter d'outils informatiques performants et adaptés pour une communication et une organisation interne et externe optimales et favoriser ainsi le meilleur accompagnement possible des personnes.

## Adapter notre fonctionnement

### Constat

Devant les difficultés rencontrées par le Mouvement (relève, prise de responsabilités, vieillissement et nombre toujours décroissant de nos adhérents), le regroupement territorial constitue une piste pour le redynamiser. D'autre part, des demandes ponctuelles des familles ou des usagers incitent à s'interroger sur la relation entre les établissements et services et le Mouvement ainsi que sur la manière dont les deux peuvent s'articuler et se renforcer mutuellement.

### Positionnement

Une devise : « l'ouverture, le soutien, le vivre ensemble ». Un slogan : « On voit ensemble ! »

Le rapprochement doit se faire d'abord entre les groupes de Voir Ensemble, voire avec nos établissements et services, mais peut se faire aussi avec d'autres associations du même territoire sur une ville, un département où il y a plusieurs associations de la déficience visuelle, se rapprocher des autres tout en gardant notre identité, notamment de mouvement chrétien.

Pour que cela fonctionne, il faut mobiliser un certain nombre de qualités : ouverture, patience, persévérance, motivation, bienveillance.

### Objectifs

- Mutualiser des fonctions : trésorier, secrétaire, aide informatique...
- Partager des activités, telles que la logistique lors de voyages ou de sorties...
- Développer la pairaidance.
- Miser sur les forces émergentes.

---

## Développement du bénévolat et nouvelles formes d'engagement

### Constat

Quelle place et quel rôle pour le bénévole aujourd'hui ? Marie-Thérèse Cheroutre, ancienne Commissaire générale des Guides de France a donné du bénévole cette définition : « celui qui s'engage librement pour mener à bien une action en direction d'autrui, action non salariée, non soumise à l'obligation de la loi, en dehors de son temps professionnel et familial ».

Notons que cette définition n'inclut pas toutes les formes de volontariat que sont par exemple le service civique ou le mécénat de compétences. Néanmoins, elle est un socle solide sur lequel bâtir notre réflexion tout en prenant en compte ces nouvelles formes d'engagement précédemment citées.

Contrairement aux idées reçues, le bénévolat progresse en France. On constate également que l'engagement ponctuel a augmenté au détriment d'un engagement plus régulier. Précisons aussi que les personnes qui s'engagent dans une association recherchent à la fois de la reconnaissance et la possibilité d'aider les autres.

### Positionnement

Voir Ensemble cherche à fidéliser et accueillir de nouveaux bénévoles, elle doit pour cela tenir compte de ces nouvelles tendances.

Un livret à destination des groupes a été réalisé pour mieux accompagner le nouveau bénévole, lui permettre d'appréhender le périmètre de l'association et ses diverses actions au niveau local comme national.

### Objectifs

- Proposer de nouvelles formes d'engagement : engagement ponctuel en sollicitant des associations proposant ce genre de service.
- Avoir une personne référente sur un axe de développement précis plutôt qu'un engagement multiforme sur plusieurs orientations à la fois.
- Nommer un référent qui assiste le nouveau bénévole.
- Permettre au bénévole d'acquérir de nouvelles compétences.
- Proposer un renfort : mécénat ou bénévolat de compétences.

## La dimension du développement durable

### Constat

Le principe général du développement durable est qu'il doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il recouvre plusieurs dimensions :

- Économique : cela comprend les compétences de l'ensemble des personnes du réseau, notamment celles des professionnels, les capacités organisationnelles, le système d'information et de communication, l'image de l'association.
- Social et sociétal : améliorer la réponse apportée aux problèmes qui nous sont posés.
- La gouvernance : nécessité d'une implication forte dans la responsabilité sociétale et environnementale.
- Environnemental, avec trois axes déterminants : l'atténuation du changement climatique, la réduction de la consommation énergétique, la gestion des déchets.

Le sujet est à envisager de façon transversale dans l'association, car il se décline aussi bien pour le mouvement que pour les établissements et services, et sous les deux dimensions écologique et humaine. Le développement durable est déjà initié par les salariés sur plusieurs sites : la modernisation du site de Lille ; deux sites de production en bio ou en raisonné (Gironde et Bretagne).

### Positionnement

Voir Ensemble doit se positionner sur le mode d'organisation entre les niveaux local et national ; sur la manière de sensibiliser au sein de l'association sur ce nouveau modèle de vivre ensemble et entraîner l'ensemble des composantes de l'association.

### Objectifs

- Faire de ce choix un critère de décision sur de très nombreux sujets.
- Envisager le développement durable aussi sous l'angle de la cohésion sociale, pas uniquement écologique.
- Transposer dans le Mouvement la dynamique déjà lancée côté établissements et services.
- Établir des partenariats avec des associations déjà engagées sur ce sujet.
- Capitaliser sur les personnes et les associations qui ont envie d'essayer.

### Nos orientations auprès des établissements et services

- Intégrer dans les projets des établissements et services les dimensions écologique et humaine.

---

## Le développement par les activités

### Constat

Dans les grandes villes, beaucoup d'activités sont proposées aux personnes handicapées visuelles par Voir Ensemble ou d'autres associations. Il est difficile d'être attractif au milieu de cette offre parfois pléthorique. Dans les petites villes, on se trouve confronté à des freins liés à la ruralité et à la difficulté de déplacement, alors que dans les grandes villes les adhérents sont très éparpillés, mais bénéficient plus facilement des transports. Même si la plupart du temps les associations se complètent et s'entraident dans une réelle synergie, certaines ont plus de moyens que d'autres et peuvent ainsi proposer des tarifs plus intéressants pour des activités ou des sorties. Elles peuvent aussi avoir des locaux et des salariés dédiés à l'animation de la vie locale.

Trois cas de figure ont été relevés dans le fonctionnement des groupes :

1. Le Comité est moteur, les membres sont réactifs.
2. Le groupe comporte un nombre assez conséquent d'adhérents (au moins une trentaine, voire plus), mais le Comité constitue un frein aux activités et aux actions vers l'extérieur, notamment par manque de communication.
3. Il ne se passe plus rien, ni au niveau du Comité ni au niveau du reste du groupe.

Comment faire en sorte que les activités soient un levier de développement, car c'est aussi la relève qui se joue là. Le constat est fait que les voyants présents dans les groupes sont plus souvent là pour apporter leur aide que pour participer aux activités au même titre que les déficients visuels, il s'agit d'inverser cette tendance.

## Positionnement

De nombreux membres de Voir Ensemble sont dans plusieurs associations locales en fonction des différentes opportunités que ces dernières vont proposer : sorties culturelles, activités de loisirs, voyages...

L'association doit déterminer qui (les comités, les membres) propose quoi (activités sportives, culturelles, manuelles, galettes...) et à qui (déficients visuels, voyants, adhérents Voir Ensemble, personnes extérieures au Mouvement) ?

## Objectifs

- Travailler en partenariat pour ouvrir les possibilités.
  - Inventer les activités de demain pour nous faire connaître à l'extérieur.
  - S'appuyer sur la Pastorale et les activités sportives ou culturelles.
  - Accompagner les groupes dans cette nouvelle donne.
  - Prendre en compte des aspirations et idées de tous les membres du groupe.
- 

## La démarche commerciale

### Constat

Les Esat et les EA mettent en œuvre pour leurs salariés ou travailleurs un accompagnement spécifique destiné à favoriser la réalisation de leur projet professionnel, la valorisation de leurs compétences et leur mobilité au sein de Voir Ensemble ou d'entreprises extérieures. Ces structures connaissent de fortes évolutions législatives depuis 2020. Les EA occupent une place restreinte mais singulière au sein des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, mais font totalement partie du marché du travail. Le travailleur handicapé y a un statut de salarié de droit commun.

Les Esat ont une place à part dans le monde du handicap : ils proposent aux personnes en situation de handicap orientées vers un milieu protégé d'exercer une activité professionnelle et de recevoir un soutien médical, social et éducatif. Ces travailleurs, qui n'ont pas le statut de salariés, perçoivent une rémunération garantie, comprise entre 55 % et 110 % du Smic.

L'association Voir Ensemble pense que ces dispositifs sont nécessaires et adaptés aux personnes déficientes visuelles, car elles sont confrontées directement au monde concurrentiel du travail avec une nécessité de performance, mais dans un cadre adapté à la situation de chaque personne déficiente visuelle.

### Positionnement

Les évolutions législatives concernant les EA et les Esat impliquent une reconfiguration et une adaptation des missions sociales dans un contexte d'évolutions multidimensionnelles : une politique d'inclusion, les publics accueillis, le marché concurrentiel. Dans ce contexte, l'association doit permettre aux directeurs de ces structures de disposer d'un cadre et de modalités d'intervention adaptés aux nouveaux défis, de travailler avec les acteurs qui œuvrent dans ce champ : financeurs, réseaux d'insertion professionnelle, réseaux d'entreprises... La décision de l'association de poursuivre dans cette direction porte sur les principes de gestion qu'imposent les logiques commerciales. Il s'agit de réfléchir sur une éthique de travail, sur l'entreprise solidaire (dimension RSE), sur l'emploi sur un territoire et sur l'image de nos produits et services. Il faut une vitrine nationale avec une cohérence de communication pour montrer l'étendue de notre savoir-faire et de nos champs d'activité.

Face au phénomène de délocalisation, il s'agit de sortir progressivement de la sous-traitance industrielle pour favoriser les activités et services de production propre, lesquelles permettront un rapprochement de fonctionnement avec le milieu ordinaire, voire un passage vers ce dernier. D'où la nécessité de définir les activités de production, de valider la pertinence d'un positionnement de niche, de qualité, en proximité géographique, basé sur une qualité certifiée par des labels, s'appuyant sur les potentialités de chaque site.

Les activités des services, quant à elles, sont principalement axées sur les prestations d'évaluation des personnes en situation de handicap, de maintien dans l'emploi, de sensibilisation aux handicaps sensoriels. Leur développement passe par l'intensification du réseau et la valorisation des domaines d'expertises détenus par l'association sur les différents territoires. Il s'agit de mettre en avant notre connaissance de la déficience sensorielle, de développer le maillage territorial et les partenariats, afin d'être en capacité de répondre aux appels à projets pour apporter collectivement des réponses pertinentes aux besoins de personnes en situation de handicap.

Les petites associations sont aujourd'hui en difficulté. Il s'agit donc de s'inscrire dans une logique collaborative en mutualisant les ressources et l'expertise des fonctions supports : ressources humaines, gestion de la paie, contrôle de gestion, analyse financière...

Il s'agit également de développer de nouvelles ressources financières pour le Siège, de créer un pôle d'expertise reconnu en s'inscrivant dans les logiques actuelles de rationalisation des moyens. Sous réserve de moyens alloués par option développée, le groupe de travail évalue la durée de cette première étape à deux ans.

## Objectifs

- Former les professionnels aux missions liées à la dimension commerciale.
- Adapter les ressources humaines aux logiques commerciales.
- Se doter d'une image forte portée par une éthique d'entreprise sociale.
- Développer une force de vente.
- Créer une image commerciale : charte graphique dédiée, supports type plaquettes...
- Mettre en œuvre une démarche de prospective commerciale tournée vers les activités et services de production propre.
- Valoriser notre expertise de la déficience sensorielle.

### Nos orientations auprès des établissements et services

- Mettre en œuvre une démarche de prospective commerciale tournée vers les activités et services de production propre.
- Adapter les ressources humaines aux logiques commerciales.

## Glossaire

Agefiph : association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

BDEA : Banque de données de l'édition adaptée

BnF : Bibliothèque nationale de France

CCFD-terre Solidaire : Comité catholique contre la faim et pour le développement-Terre Solidaire

CFPSAA : Confédération française pour la promotion sociale des aveugles et des amblyopes

CNCPH : Conseil national consultatif des personnes handicapées

CNSLC : commission nationale Sports, Loisirs et Culture

Copam : comité permanent d'animation du Mouvement

Copes : comité permanent des établissements et services

CSI : commission Solidarité internationale

EA : entreprise adaptée

Ehpad : établissement d'hébergement pour personne âgée dépendante

Esat : établissements et services d'aide par le travail

Inja : Institut national des jeunes aveugles

MDPH : Maison départementale des personnes handicapées

MONALISA : Mobilisation nationale contre l'isolement social des âgés

OCH : Office chrétien des personnes handicapées

Ofpra : Office français de protection des réfugiés et apatrides

OMS : Organisation mondiale de la santé

Onisep : Office national d'information sur les enseignements et les professions

ONU : Organisation des Nations unies

PPH : Pastorale des personnes handicapées

RGAA : Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité.

RSE : responsabilité sociale des entreprises

SAE : service d'appui à l'emploi

Safep : service d'accompagnement familial et d'éducation précoce

S3AS : service d'aide à l'acquisition de l'autonomie et à la scolarisation