

Rapport moral Vivre et devenir 2022 : **Consolider et préparer de nouveaux développements**

Au 31 décembre 2022, l'association Vivre et devenir – Villepinte – Saint-Michel regroupait 32 établissements et services, auxquels se rajoutaient plus d'une vingtaine de dispositifs innovants tels que des unités d'enseignement externalisées ou des dispositifs de coordination de parcours. Les 1600 collaborateurs de Vivre et devenir ont accompagné plus de 4600 personnes en situation de fragilité.

2022 a été une année de consolidation, avec l'évolution de l'offre d'accompagnement et la poursuite de l'ouverture de dispositifs innovants. L'association a également signé un mandat de gestion en vue de préparer un rapprochement avec l'Association européenne des handicapés moteurs (AEHM).

1. Une vie associative active et dynamique

La vie associative s'appuie sur la richesse de 113 adhérents à jour de leur cotisation et de nombreux bénévoles qui s'investissent dans la vie de nos établissements de manière régulière, ou plus ponctuelle, pour la réalisation d'événements comme les fêtes des établissements ou des courses solidaires.

Le conseil d'administration est composé de 19 administrateurs dont 4 membres fondateurs et 4 représentants des usagers et des familles. La composition du conseil a évolué en 2022 avec :

- Le départ de Sœur Marjorie Daly (collège des membres fondateurs). Vivre et devenir tient à la remercier et à saluer son engagement au sein de l'association.
- La nomination de Sœur Nathalie Lucie Djuichou (collège des membres fondateurs).

Le conseil d'administration s'est réuni à cinq reprises et le bureau six fois. De même, tout au long de l'année, les administrateurs ont été invités à participer aux conseils de vie sociale (CVS) et commissions des usagers des établissements et services afin d'y représenter l'association et échanger avec les familles et les personnes accompagnées ainsi qu'avec les associations représentant les malades.

Les administrateurs se sont également investis au sein des commissions et du comité d'audit :

- La **commission finances**, composée de Michel Lepetit, Marie-France Bernardi, Arnaud Vinsonneau et Michel Simart, a été mobilisée sur la stratégie financière de l'association. Elle s'est réunie à 5 reprises et a échangé notamment sur des questions

telles que les emprunts, le renouvellement du mandat du Commissaire aux comptes, le contrat de gaz, la stratégie des placements ou encore les contrats de capitalisation.

- La **commission revue des projets d'établissements**, composée de Bruno d'Alançon, Marie-France Bernardi, François Laly, Éric Médrinal et Caroline Neltner-Depasse s'est réunie deux fois et a examiné cinq projets d'établissements : établissement hospitalier Sainte-Marthe (Épernay, Marne), Institut médico-éducatif (IME) de Soubiran (Villepinte, Seine-Saint-Denis), Maison d'enfants à caractère social (MECS) Sainte-Chrétienne (Épernay, Marne), Cap intégration Marne (Reims, Marne).
- La **commission des pratiques professionnelles**, composée de François Laly, Cécile Beysac, Eric Médrinal et Michel Simart, s'est réunie deux fois et a permis, à chaque fois, de discuter autour des initiatives innovantes. Celles-ci ont fait ensuite l'objet d'une fiche synthétique envoyée à tous les directeurs et intégrée dans l'outil de gestion électronique des documents de Vivre et devenir. Les huit initiatives présentées à la commission en 2022 ont été regroupées au sein d'un livret distribué lors de la journée *Inspir' Actions* (cf. ci-après).
- La **commission communication**, composée de Philippe Montupet, James Guillepain, Brigitte Rischard et Nicole Faurite, s'est réunie une fois pour traiter de la définition des projets de communication de l'année, du choix des thématiques des événements et du fundraising. Elle a été également consultée sur la rédaction du magazine et l'appel à projets *Inspir' Actions*.
- Le **comité d'audit interne**, composé de Jacques Baudouin, Michel Lepetit, Bruno d'Alançon et Philippe Montupet, s'est réuni à quatre reprises. Il est chargé d'élaborer, annuellement, un plan d'audits et d'en analyser les conclusions. Il est constitué dans une logique d'indépendance par rapport au conseil d'administration. En 2022, le comité a bâti un plan d'audit sur les thèmes suivants :
 - Analyse des événements indésirables,
 - Respect des obligations réglementaires,
 - Développement des compétences professionnelles des collaborateurs,
 - Qualité du parcours des personnes soignées et accompagnées .

2. Une année impactée par l'inflation et les revalorisations salariales

En 2022, la structure juridique de Vivre et devenir ne subit aucune variation : les comparaisons avec 2021 se font ainsi à périmètre identique. Toutefois, les comptes mettent en évidence le déploiement de projets de croissance organique (comme les habitats inclusifs ou la Maison d'enfants à caractère médico-social et social -MECMES).

Le résultat comptable consolidé de l'exercice 2022 est en déficit de 632 K€ contre un excédent de 1 318 K€ en 2021. Ce déficit représente moins de 1 % du budget global de l'association.

Deux facteurs majeurs l'expliquent :

- En 2022, les revalorisations salariales (Ségur de la santé, accords Laforcade, avenant Branche aide à domicile - BAD, dégel du point d'indice) se sont poursuivies. Nous estimons le sous-financement de la part des financeurs à environ 900 K€.
- L'inflation commence à montrer ses effets dès le second semestre 2022 (parfois même mai 2022) avec de nombreuses hausses de tarif chez les prestataires (transferts de personnes, alimentation / restauration, entretien du linge, etc.). Par ailleurs, le

renouvellement du contrat gaz en pleine guerre d'Ukraine impacte défavorablement la facture d'énergie (220 K€).

En conclusion, au 31 décembre 2022, la situation financière globale est très solide et montre sa résistance face aux évolutions significatives et rapides du contexte économique national. Toutefois, Vivre et devenir est consciente des points de vigilance à suivre, qu'ils soient structurels (comme le sous-financement de certaines charges de personnel ou de certains achats indispensables à l'accompagnement des personnes) ou peut-être plus ponctuels (dans le cadre d'une cession d'activité ou d'un rapprochement avec une autre association). L'association veille au quotidien à ses fondamentaux (sécurisation des fonds propres et limitation d'une tendance haussière du taux d'endettement).

3. Une présence à chacun, un horizon pour tous

L'association a finalisé en 2022 un nouveau projet associatif « Une présence à chacun, un horizon pour tous » ; il couvre la période 2022 à 2026.

Ce projet actualise nos défis et nos engagements pour répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables. Il rassemble nos actions autour de trois axes stratégiques :

- 1) L'accomplissement des personnes, des familles et des bénévoles,
- 2) La consolidation et le développement des territoires dans une démarche de création de valeur partagée,
- 3) Une organisation agile qui valorise la capacité d'agir des collaborateurs.

Dans une volonté de cohérence, nous présenterons les réalisations clés de Vivre et devenir dans ce rapport moral en suivant ces axes.

3.1. L'accomplissement des personnes, des familles et des bénévoles

En 2022, *Vivre et devenir* a mené de nombreuses actions pour soigner et accompagner les personnes le plus vulnérables et favoriser leur autodétermination. Nous vous présentons trois exemples emblématiques dans ce domaine.

3.1.1. Mieux comprendre les attentes des familles

L'étude opérationnelle « Petite enfance et handicap » a été réalisée par *Vivre et devenir* grâce à un financement de la Région Île-de-France. Dans ce cadre, en 2022, le sociologue Johann Tesson a interviewé 24 familles ayant un enfant en bas âge en situation de handicap, afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes.

L'étude visait aussi à identifier des pistes d'action pour rendre les parcours de ces enfants plus inclusifs ; il a rencontré ainsi 18 structures qui proposaient des démarches inspirantes pour imaginer les solutions de demain.

3.1.2. L'appel à projets Inspir'Actions

La troisième édition de l'appel à projets interne "Inspir'Actions" a reçu 36 candidatures (versus 23 en 2021 et 18 en 2020). Cette édition avait comme thématique l'accomplissement des personnes accompagnées. Le jury, composé de personnalités extérieures, d'administrateurs et de collaborateurs, a choisi 7 lauréats. Chaque projet a reçu une dotation allant jusqu'à 4 000 € pour sa réalisation au cours de l'année 2023. Les projets présentés démontrent la créativité des

équipes pour imaginer des solutions concrètes qui permettent aux personnes en situation de vulnérabilité de s'accomplir, de mieux communiquer, de s'ouvrir au monde grâce à des voyages, à la culture, à l'écologie et d'agir ainsi en tant que citoyens.

3.1.3. Le développement du fundraising pour financer des projets au service des personnes

En 2022, *Vivre et devenir* a poursuivi ses relations avec les fondations, les entreprises et les particuliers afin de mener des actions innovantes qui améliorent la qualité de vie des personnes vulnérables.

Il s'agit par exemple de la création de jardins pédagogiques comme ceux des instituts médico-éducatifs (IME) Saint-Michel (Paris) ou Marie-Auxiliatrice (Draveil, Essonne), de potagers comme au Foyer Sainte-Chrétienne (Épernay, Marne) ou au Dispositif habitat Côté cours (Le Havre, Seine-Maritime), de financer des projets écologiques, culturels, sportifs ou dans le domaine de l'insertion professionnelle. Une vingtaine de projets ont pu ainsi voir le jour.

Afin de développer encore plus les partenariats et la collecte de fonds, l'association a renforcé l'équipe de la direction de la communication avec le recrutement d'une responsable du fundraising qui est exclusivement dédiée à cette mission.

Le nouveau projet associatif fixe également comme objectif le développement de l'engagement citoyen et du bénévolat. Nos établissements sont de plus en plus nombreux à créer des partenariats avec des associations comme les Restos du cœur pour permettre aux personnes que nous accompagnons de s'investir comme bénévoles et renforcer ainsi leur rôle dans la cité. L'association a également initié une réflexion pour augmenter le nombre de bénévoles intervenant dans les établissements avec, notamment, la préparation d'un séminaire, qui a eu lieu en 2023, sur les nouveaux visages de l'engagement citoyen.

3.2. La consolidation et le développement des territoires

En phase avec son époque et les évolutions de la société, *Vivre et devenir* se développe pour proposer de nouvelles solutions d'accompagnement au plus près des besoins des personnes. En 2022, *Vivre et devenir* a consolidé ainsi son ancrage territorial grâce à une croissance interne par la création et l'adaptation des solutions et des dispositifs et la préparation d'un rapprochement avec l'Association européenne des handicapés moteurs (AEHM).

La consolidation sur les territoires peut impliquer parfois la cession de certaines activités afin de mieux concentrer les efforts sur d'autres domaines. Ainsi, après une période d'administration provisoire décidée par le département du Val-de-Marne en 2022, *Vivre et devenir* cèdera, en 2024, la maison d'enfants à caractère social (MECS) Henri Ruel (Fontenay-sous-Bois, Val-de-Marne) à la Fondation Léopold Bellan, mieux implantée dans le département.

3.2.1. Faire évoluer l'offre d'accompagnement au plus près des besoins des personnes

L'association *Vivre et devenir* a poursuivi en 2022 la création des réponses au plus près du milieu ordinaire et / ou pour les situations dites complexes.

Dans le secteur de l'habitat inclusif, pour les personnes en situation de handicap psychique, l'association a notamment ouvert deux maisons partagées à Épernay (Marne) et a remporté

un appel à projets pour développer un nouveau dispositif d'habitat inclusif à Charleville-Mézières (Ardennes).

L'association a également créé 30 places de maisons d'accueil spécialisés (MAS) hors les murs : 15 places adossées à la MAS Les Iris (Saint-Rémy-de-Provence, Bouches-du-Rhône) et 15 places adossées à la MAS Saint-Louis (Villepinte, Seine-Saint-Denis). Elles proposent un accompagnement mixte, entre établissement et domicile. Adossées à une MAS classique, elles permettent d'offrir un cadre de vie plus indépendant aux personnes accompagnées en combinant :

- La création de places de semi-internat dédiées à de l'accueil temporaire et à des séjours répétés et de courte durée. L'accompagnement des personnes s'effectue à la fois au sein de l'établissement, mais également à domicile ou en milieu ordinaire, pour garantir au maximum un suivi sur mesure, respectant les projets de chacun.
- La création d'une équipe mobile d'intervention à domicile et en milieu ordinaire : prestations paramédicales, aide aux aidants, guidance familiale, travail éducatif sur les lieux de vie...
- La possibilité d'accueil en internat sur des places d'accueil temporaire existantes pour des séjours de répit.

Pour des personnes avec une capacité d'autonomie plus importante, *Vivre et devenir* développe des maisons de semi-autonomie. Elle a ainsi acheté en 2022 deux maisons destinées à proposer un hébergement en semi-autonomie pour les jeunes de l'institut médico-éducatif (IME) Excelsior (Le Raincy, Seine Saint-Denis). Ces maisons visent à travailler, en situation réelle, l'autonomie des jeunes dans la vie quotidienne, et notamment dans les champs de leur vie personnelle, domestique et sociale.

Des projets ont également vu le jour dans le domaine de l'autisme. Ainsi, 10 places en internat ont été créées au sein de l'IME Excelsior pour des enfants autistes confiés à la Protection de l'enfance. La création de ces places fait partie d'un projet plus ambitieux de concevoir un nouvel établissement en Seine-Saint-Denis. Il accueillera, à horizon 2025, 40 enfants et jeunes avec troubles du spectre de l'autisme (TSA) et autres troubles du neurodéveloppement. La moitié de ces jeunes sera également prise en charge par l'Aide sociale à l'enfance.

En 2022, *Vivre et devenir* a finalisé aussi la construction de l'unité renforcée d'accueil de transition (URAT) à Villepinte (Seine-Saint-Denis). Elle fait partie du Pôle handicap Saint-Louis et accompagnera à terme 6 personnes adultes ayant des troubles du spectre de l'autisme, avec des troubles du comportement majeurs ne permettant pas leur maintien à domicile ou dans leur établissement. Cette unité, comme son nom l'indique, propose un accueil temporaire de 6 mois, renouvelable une fois.

3.2.2. Vers un rapprochement avec l'Association européenne des handicapés moteurs

L'association *Vivre et devenir* a signé en avril 2022 un mandat de gestion d'un an avec l'Association européenne des handicapés moteurs (AEHM). Ce document a précisé que les établissements de l'AEHM étaient opérationnellement gérés par *Vivre et devenir* en lien avec la gouvernance de l'AEHM en vue de la réflexion d'un rapprochement entre les deux associations.

Fondée en 1964, l'AEHM est une association gestionnaire qui accompagne 600 personnes, de l'enfance à l'âge adulte, ayant un handicap moteur ou un polyhandicap, grâce à un réseau de 21 établissements implantés sur 7 sites.

À l'origine, cette association fut créée par des familles ne trouvant pas de solutions pour accompagner le handicap moteur-cérébral de leur enfant. Parmi les objectifs de l'AEHM, il s'agit de créer les meilleures conditions d'épanouissement des personnes en situation de handicap au travers de la construction d'une société plus inclusive. L'ensemble des actions de l'association visent à leur épanouissement, leur éducation, leur réadaptation ou à leur insertion professionnelle ou sociale.

L'AEHM partage ainsi les valeurs d'accomplissement et de responsabilité de l'association Vivre et devenir, mais aussi des orientations stratégiques pour favoriser l'autodétermination des personnes les plus vulnérables et un accompagnement au plus près de la vie ordinaire.

En 2023, à l'heure où ce rapport moral est rédigé, les conseils d'administration des deux associations devront se prononcer, avant juillet 2023, sur une fusion de l'AEHM avec Vivre et devenir à partir du 1^{er} janvier 2024.

Ce rapprochement entre l'AEHM et Vivre et devenir permettra de renforcer l'offre d'accompagnement proposée à des personnes en situation de handicap avec un enrichissement mutuel des parties prenantes.

3.3. Une organisation qui valorise le pouvoir d'agir des collaborateurs

Les collaborateurs de *Vivre et devenir* sont en première ligne pour apporter aux personnes fragiles un accompagnement personnalisé, qui favorise le droit à l'autodétermination, y compris pour les plus vulnérables. Nous tenons à saluer l'investissement de nos équipes et leur remercier de cet engagement quotidien.

L'année 2022 a démarré avec un séminaire des directeurs et des administrateurs sur l'attractivité. Cette journée a abordé des thématiques comme l'engagement des collaborateurs, la marque employeur, la capacité d'agir des professionnels et la qualité de vie au travail.

Ces questions ont été au centre de la politique Ressources Humaines de Vivre et devenir tout au long l'année 2022.

3.3.1. Investir dans la qualité de vie au travail et renforcer l'attractivité

L'association a souhaité structurer et intégrer dans sa politique ressources humaines des actions au bénéfice de la qualité de Vie au travail (QVT). Ce souhait s'est concrétisé par la création d'un poste dédié.

L'année 2022 a ainsi été marquée par le développement d'actions en faveur des collaborateurs telles que la mise en œuvre d'une semaine Qualité de vie et Conditions au

travail dans l'ensemble des établissements ou l'organisation de webinaires internes sur des sujets comme le logement, la retraite ou la formation.

Dans un contexte marqué par un marché du travail dit en tension sur les métiers de l'accompagnement et du soin, des actions en faveur du recrutement et de la marque employeur / image associative ont aussi été déployées tels que la participation à des forums emploi ou des partenariats avec des écoles et organismes de formation.

De plus, l'accent a aussi été mis sur l'intégration des collaborateurs. Deux journées ont été organisées rassemblant chacune plus de 60 collaborateurs.

3.3.2. Promouvoir l'échange entre les professionnels

Vivre et devenir a multiplié les actions en 2022 visant au partage des bonnes pratiques et à la réflexion croisée.

Différents groupes de professionnels se sont réunis régulièrement pour échanger dans des instances comme les groupes des référents Qualité, les ressources humaines, les finances, la commission autisme ou les référents laïcité.

Un groupe d'éducateurs sportifs a également été créé pour imaginer ensemble un programme commun ayant comme thématique les jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Dans le domaine de l'habitat inclusif, un programme d'échanges a été initié entre tous les professionnels et personnes accompagnées par les différents dispositifs de l'association. Deux échanges ont eu lieu à Bobigny (Seine-Saint-Denis) et au Havre (Seine-Maritime)

Le 7 octobre 2022, la deuxième journée Inspir'Actions, organisée par la commission des Pratiques professionnelles, a réuni plus d'une centaine des participants issus de tous les établissements de l'association pour faire connaître et échanger sur les pratiques les plus innovantes des collaborateurs de *Vivre et devenir*, mais aussi venus d'autres horizons.

Que ce soit dans les actions pour soigner et accompagner les personnes fragiles, pour développer l'association ou renforcer la capacité d'agir des collaborateurs, *Vivre et devenir* s'est engagée, en 2022, à créer une société plus juste et plus inclusive.

Dans un contexte économique difficile pour les personnes soignées et accompagnées, pour nos professionnels et nos établissements, notre association est restée mobilisée pour continuer à changer le monde à notre échelle, à lutter contre les discriminations et à faire reconnaître que la vulnérabilité peut être aussi une richesse.