



BADGE SESSION 2007-2008

MEMOIRE

**COMMENT CONCEVOIR UN PLAN DE
COMMUNICATION GENERATEUR DE VISIBILITE
EXTERNE ET PERMETTANT DE FEDERER
LES ACTEURS D'UNE ASSOCIATION ?**

Dominique FOURNY-DELLOYE

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont aidée, conseillée et accompagnée dans la réalisation de ce mémoire.

En premier Hervé GARRAULT (ADEMA) pour m'avoir orientée vers VPLA.

L'accueil chaleureux qui m'a été réservé par les membres de l'association et les professionnels des centres, ainsi que leur disponibilité et leur patience à répondre à mes questions m'ont permis de découvrir VPLA dans les meilleures conditions, et sous toutes ses facettes.

Merci donc à Liliane, Marie-Thérèse, Michèle, Jean-Luc, Vincent, Véronique, Marie, Alain, Sylvie, et bien entendu merci à Francis SUAREZ qui a pris le temps de m'expliquer sa vision sur l'association et son avenir.

Des remerciements particuliers à Michèle BOISDE et Jean-Luc LEGENDRE pour leur accompagnement efficace et affectueux. Sans eux, je n'aurais pas pu accomplir ce travail.

Merci à mon collègue Jacques ARNOULD, qui m'a permis de réfléchir avec lui sur les questions éthiques appliquées aux associations, ce qui est assez éloigné et de l'éthique dans les activités spatiales !

Je n'oublie pas mon tuteur Jean LAMBERT, qui a supporté mes errances de planning ! et dont les bienveillants conseils et l'éclairage avisé m'ont été très utiles pour maintenir le cap afin d'atteindre l'objectif fixé au départ.

Enfin, je tiens à remercier ma famille, Philippe, Adrien et Cédric qui ont pris le relais de la vie familiale pendant toute cette année 2007/2008.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	7
1 – PRESENTATION DE L'ASSOCIATION	9
A- Historique	9
B- Mission	10
C- Structure et organisation	10
D- Présentation des 3 centres et de l'association, du club d'entreprises et de l'association sport et loisirs	11
E- VPLA et l'UNAPEI	15
F- VPLA-78, sa marque et sa personnalité	15
2 – ETHIQUE – VALEURS - COMMUNICATION GLOBALE	18
A- Ethique	18
B- Valeurs	19
C- Communication globale	22
3– LE PLAN DE COMMUNICATION ET LE PLAN D' ACTIONS	23
A- Le tableau des chantiers ouverts, les priorités 2008-2009 de VPLA et les recommandations de l'UNAPEI	23
B- Etat des lieux de ses outils et activités de communication externe et interne	24
C- Bilan sur la communication interne	28
D- Le plan de communication	30
E- Le plan d'actions	35
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	41
LISTE DES ANNEXES	43

INTRODUCTION

VPLA-78 : VIVRE PARMIS LES AUTRES – YVELINES est une association dont le but est d'amener des jeunes adultes déficients intellectuels légers et moyens à construire leur propre projet social et professionnel et à le réaliser au mieux de leurs possibilités.

Cette association gère plusieurs centres avec des activités différentes, et implantés géographiquement dans plusieurs communes du département des Yvelines.

En bientôt 30 ans d'existence, VPLA est passé du « bricolage associatif d'urgence à la prestation de service public »¹. Elle doit aujourd'hui faire face à de multiples problèmes, avec, au niveau de l'association, une force de travail limitée à l'engagement et la disponibilité des quelques parents, membres du Conseil d'Administration.

Partie en 1979 avec un centre d'accueil de jour pour 30 jeunes, l'association VPLA est en 2008 à la tête de 3 centres, s'est dotée d'un club d'entreprises, sans oublier sa mission d'aide aux familles.

En plus, les 3 centres sont localisés sur 4 sites différents dans les Yvelines, et les élus dirigeants n'ont pas de bureau car l'association n'a pas de siège.

Comme toutes les associations du secteur social, les financements publics sont de plus en plus difficiles à obtenir, les contrôles eux se multiplient, les obligations, légitimes, de résultats et de rendus de comptes sont très normés, donc souvent contraignants et chronophages. VPLA souhaite améliorer sa communication externe pour être mieux connue des familles en difficulté, des réseaux institutionnels sociaux, financeurs en particulier, et pour se faire connaître au sein du milieu de l'entreprise, qui devrait être un partenaire majeur pour l'association.

Enfin, dernier volet de la problématique posée, en raison de leur éclatement géographique et de la différence de leur mission et de leur travail, les équipes des 3 centres ne communiquent pas entre eux, et la synergie qui a motivé le développement de l'association ne se fait pas, bien au contraire. Ce constat doit être modulé pour les relations entre le CAJ et le CAVT. En effet, en confiant à la même personne la direction du CAVT et du CAJ, les administrateurs de l'association ont donné la possibilité d'assurer une meilleure collaboration entre les 2 centres. C'est pourquoi, la directrice en poste au CAVT, a pris la direction du CAJ à sa création en 2006.

Pour boucler la boucle, les relations entre les personnels des centres et les administrateurs mériteraient d'être grandement améliorées.

Après en avoir travaillé avec les 2 administrateurs délégués dans les centres, (la trésorière et le secrétaire du Conseil d'Administration), il a été mis en évidence qu'un plan de communication pourrait répondre à ces deux préoccupations : améliorer la visibilité de VPLA vers l'extérieur et fédérer les différents acteurs de l'association autour du projet associatif dont l'envergure ne fait que se développer.

¹ Vincent Bressac, conseiller communication

Pour aboutir à l'élaboration d'un plan de communication pertinent, du moins je l'espère, je commencerai par présenter l'association afin de dégager sa marque et sa personnalité.

Ensuite, en passant par une courte réflexion sur l'éthique, je tenterai de dégager les valeurs de VPLA ce qui me permettra de préciser la communication globale de l'association.

Enfin, nous passerons au plan de communication qui sera traité en 3 parties : inventaire de l'existant et des réponses apportées, évaluation des besoins, identification des publics cibles, proposition d'un plan de communication avec sa déclinaison externe et interne, et le plan d'actions correspondant établi sur une durée de 3 ans.

Pour effectuer ce travail, j'ai décidé d'établir un état des lieux en recueillant les avis et informations des différents acteurs de l'association au moyen d'interviews, conduits sur la base de guides d'entretien que j'ai élaborés en fonction de la personne l'interviewée².

J'ai choisi d'interviewer les directeurs et des éducateurs des 3 centres pour avoir le point de vue des professionnels du secteur social, et leur ressenti sur la vie de l'association.

L'avis des administrateurs, dirigeants, ou non, qui sont également les parents des bénéficiaires, était indispensable pour avoir leur point de vue sur le type et la qualité de la communication entre l'association et les parents.

La vision du Président devait permettre de dégager les grands objectifs et les priorités qu'il souhaite donner à l'association ainsi que la politique qu'il envisage, avec le CA, de mettre en œuvre dans ce domaine.

Toutes les informations recueillies lors de ces interviews ont été intégrées dans ce mémoire. Comme je leur avais précisé, je n'ai volontairement pas annexés les réponses de mes interlocuteurs pour assurer, autant que faire se peut, une véritable liberté de parole.

Enfin, j'ai obtenu un entretien avec un expert sur les questions de l'éthique pour cadrer mon travail avec une méthodologie conforme à une certaine déontologie, et avec un expert en communication, membre d'honneur de l'association et pilote la commission communication de VPLA. A ce titre, il avait déjà conduit une réflexion approfondie sur la sur la problématique de communication de VPLA, et comme nous le verrons plus tard, a déjà apporté des changements très positifs dans ce domaine.

Pour compléter mon éventail d'informations, j'ai pris connaissance de la littérature disponible, et pour m'imprégner de la réalité terrain de VPLA et de son fonctionnement, j'ai participé à plusieurs réunions de commissions ou autres, ainsi qu'à la journée portes ouvertes d'un des centres et à l'assemblée générale de juin 2008. Ces réunions m'ont amenées à visiter 3 des 4 centres.

² Voir annexe 7

1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

A - Historique

Dans les années 70, des parents d'enfants handicapés mentaux légers se rencontrent parce qu'ils habitent dans le même quartier et que leurs enfants se connaissent, et font ensemble le constat qu'ils doivent faire face aux mêmes problèmes, et ne trouvent nulle part de réponse appropriée à leurs questionnements et, encore moins aux besoins de leurs enfants.

Ils décident de se regrouper pour proposer des activités, des apprentissages à ces jeunes. Ils sont seuls et fédèrent leurs compétences, en prenant en charge eux-mêmes les tâches et les actions à conduire pour assurer cette phase de transition qui doit permettre à leurs enfants de trouver leur place dans la société.

Parallèlement, ils mènent un combat vis-à-vis des autorités institutionnelles à tous les échelons (municipalité, département, régions et services de l'Etat) pour démontrer l'utilité de leur mouvement et de leur action. Ils obtiennent la décision de mettre en place une structure adaptée avec des professionnels.

VPLA-78 est donc née en même temps que le CAVT (voir plus loin).

C'est une association déclarée à la préfecture de Versailles, et publiée au journal officiel du 17/07/1979. Comme son nom l'indique (78) son champ d'action s'exerce sur les Yvelines.

Il s'agit donc d'une association de parents d'enfants handicapés mentaux, affiliée à l'UNAPEI, comme association adhérente. A ce titre, elle fait aussi partie de l'URAPEI de l'Ile de France et de l'ADAPEI des Yvelines.

Association gestionnaire, elle devient, au cours des années, opérateur technique de 3 centres différents et complémentaires, et anime directement un club d'entreprises et une association sports et loisirs :

- Le CAVT : Centre d'Adaptation à la Vie et au Travail, créé en 1979
- Le SAIS, le Service d'Accompagnement et d'Insertion Sociale, créé en 1982
- Le CAJ, le Centre d'Accueil de Jour, créé en 2006
- Le club d'entreprises, créé en 2003³
- L' « association VPLA 78 Sports et Loisirs » créée en 2008³

VPLA et ses centres passent des conventions avec les partenaires financeurs et contrôleurs de l'action sociale dispensée, et à ce titre se trouve confrontée à une obligation de résultats.

³ - pour ces 2 structures, l'animation de l'association doit être renforcée (voire créée pour l'association sports et Loisirs).

B – Mission

Décrite très clairement dans ses statuts (annexe 1) VPLA accueille des adultes ayant des difficultés d'adaptation reconnues par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH), instance de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) des Yvelines.

L'association aide ses bénéficiaires à construire leur projet d'insertion :

- trouver un travail
- accéder à un logement
- se déplacer seul
- organiser ses loisirs
- prendre soin de sa santé

Les statuts précisent également qu'elle a pour but d'apporter à ces personnes et à leurs familles un soutien moral et matériel, de développer entre elles un esprit d'entraide et de solidarité et de faciliter leur participation à la vie associative.

C - Structure et organisation

VPLA est une association de parents, gestionnaire des fonds attribués pour la gestion et le fonctionnement des centres.

Les membres actifs, personnes physiques ou morales, et les membres de droit constituent L'Assemblée générale.

L'AG élit un Conseil d'Administration pour 3 ans composé de 6 à 21 personnes, dont le mandat est renouvelable 2 fois (+ après cessation d'un an),

Le Conseil d'Administration élit un Bureau qui comprend au minimum le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier,

Les financements proviennent de sources différentes :

- des cotisations des adhérents (familles en majorité)
- des subventions de l'État, de la Région, du département des Yvelines, des communes,
- des dons,
- des rétributions des services rendus,
- de ventes,

Bien entendu, chaque ressource a une affectation particulière et ne peut être détournée de son objet.

Les financements des autorités publiques sont attribués selon des modes de calcul différents selon les centres et leurs types d'activité.

D - Présentation des 3 centres, du club d'entreprises et de l'association sport et loisirs :

Le CAVT est le premier centre créé par VPLA, ce qui lie intimement leurs existences. En effet, pour ce centre « VPLA c'est le CAVT, car l'association a été créée en même temps que ce centre »⁴

Géographiquement, il se situe à la Celle Saint-Cloud, 22, rue du Capitaine Siry, adresse du siège social de l'Association.

« Il accueille en externat 20 jeunes de 18 à 25 ans déficients intellectuels légers, reconnus travailleurs handicapés par la CDAPH.

Le CAVT a pour objectif d'amener ses stagiaires à construire leur propre projet social professionnel et à le réaliser progressivement au mieux de leurs possibilités.»⁵

Le centre développe également, par le biais d'ateliers ou de sorties collectives organisées, un large programme d'activités artistiques et de loisirs. Cet aspect de la formation des jeunes est essentiel pour les mettre sur la voie de l'autonomie pour avoir leur place dans la « cité ».

Le CAVT reçoit ses financements sous forme de « prix de journée » par jours de présence des bénéficiaires. En 2007 le centre a connu un taux de remplissage de 91%.

Le personnel du CAVT est composé d'une équipe éducative de 6 personnes avec une directrice (à mi-temps) et une secrétaire. En plus, une dizaine de bénévoles assurent des ateliers (peinture, couture, confection de cadeaux, etc....)

A la fin de l'année 2007, le CAVT présentait les résultats suivants : 8 jeunes sont sortis du centre, 8 jeunes ont trouvé un emploi (4 en milieu ordinaire et 4 en ESAT) (Etablissements ou services d'aide par le travail anciennement Centre d'Adaptation par le Travail -CAT) et 2 jeunes ont été orientés vers le CAJ.

Le CAVT fonctionne avec un réseau extérieur de professionnels : IME (Institut Médicaux Educatifs), ESAT) CAP Emploi, ANPE, et des partenaires institutionnels, les maisons départementales du handicap (MDPH), les mairies, CCAS (centre communale d'action sociale), etc.

Le SAIS, type de SAVS (service d'accompagnement à la vie sociale) bénéficie d'une dotation globale annuelle, calculée sur la base de 95 personnes accompagnées⁶.

Il définit sa mission d'accompagnement comme « une démarche individualisée pour réaliser un projet d'insertion dans une perspective d'autonomie : travail-habitat-santé-vie sociale ».

Le SAIS travaille avec un réseau de partenaires extrêmement important (fichier de 250 noms) qui couvrent tous les champs d'intervention du centre et de ses accompagnés⁷.

⁴ Entretien avec un personnel du CAVT

⁵ Voir « projet pédagogique du CAVT » annexe 2

⁶ 80% de cette dotation est affectée aux salaires précise le directeur du SAIS.

⁷ Voir annexe3

Le SAIS est doté d'une équipe éducative de 8 professionnels des filières psychosociales, d'un directeur, d'un chef de service et de 3 administratives assurant l'assistance de la direction, le secrétariat et l'aide comptable. En tout, 15 salariés implantés sur 2 sites géographiques (La Celle Saint-Cloud et Saint-Quentin-en-Yvelines) se chargent du suivi, en 2007 de 111 personnes (effectif total « glissant » du fait des sorties et des entrées, 97 personnes sont suivies en même temps). Aucun bénévole n'intervient au SAIS.

Comme le rappelle le service dans son bilan d'activités 2007, « Les modalités de l'accompagnement sont fondées sur l'aide relationnelle, en fonction des besoins, de la demande et des capacités d'autonomie de chacun ». Chaque personne est accompagnée par un éducateur qui devient son « référent » c'est-à-dire le professionnel avec lequel des rendez-vous d'échanges et de bilans sont instaurés avec une périodicité qui évolue avec le temps (très rapprochés au début et de plus en plus espacés lorsque l'insertion se concrétise).

L'éducateur référent organise des entretiens et rencontres individuels avec l'accompagné dans les locaux au SAIS, assure des visites à son domicile, ainsi que des échanges téléphoniques. Il aide la personne dans ses démarches et activités à l'extérieur concernant sa vie sociale et professionnelle, suscite des rencontres collectives pour les activités culturelles et de loisirs.

C'est sur ses conseils et recommandations que la personne accompagnée est éventuellement orientée vers des professionnels de la santé (psychiatre, psychologue, etc.)

L'équipe éducative se réunit 2 fois par semaine pour faire le point sur leurs dossiers.

En termes de résultats, le SAIS présente pour 2007 les chiffres suivants :

EMPLOI

- emploi en milieu ordinaire : 44 personnes
- emploi en milieu protégé : 24 personnes
- formation et stage : 6 personnes
- chômage ou sans emploi : 23 personnes

HABITAT

- 60 personnes sont locataires de leur appartement : 4 sous bail « glissant » (bail signé par l'association dans l'attente de passer au nom de l'intéressé) et 56 en nominatif,
- 8 sont en hébergement transitionnel, c'est-à-dire un passage dans un foyer avant d'obtenir un studio,
- 44 personnes ont bénéficié d'un accompagnement dans leur démarches de demandes de logements sociaux, mais il s'agit toujours de longs processus dont l'aboutissement peut prendre plusieurs années et environ 30 personnes sont encore dans leur milieu familial, n'ayant pas encore de solution consolidé.

Comme nous l'avons rappelé plus haut, en plus des grands domaines d'accompagnement qui constituent son cœur de métier, le SAIS construit un programme d'actions collectives axées sur la vie sociale et les loisirs (sorties, voyages, concerts, etc.) L'ensemble des professionnels rencontrés insiste sur le fait que leur mission est de donner les moyens aux bénéficiaires de s'insérer dans ces types d'activités, de leur donner les « clés » qui leur permettent de faire eux-mêmes. Il s'agit bien d'un encadrement et non d'une prise en charge. C'est sur cette partie vie sociale, intégration dans la « cité », que les bénéficiaires rencontrent le plus de difficultés, et les accompagnateurs référents « font le constat que c'est dans ce domaine qu'ils obtiennent le moins de résultats. »⁸

Le CAJ, dernier né de VPLA, élargit le champ d'application de l'association en offrant 30 places, en externat, à des jeunes déficients intellectuels moyens, âgés de 18 à 25 ans qui sont potentiellement capables d'acquérir une autonomie et une insertion.

Implanté à Fontenay-le-Fleury en 2006, le CAJ est formé d'une équipe de 9 personnes : une directrice à mi-temps, une secrétaire et un chef de service éducatif avec six professionnels (éducateurs, conseillers en économie sociale et familiale, psychomotricienne, psychologue, ergothérapeute,...)

Il faut rappeler que la Directrice du CAJ dirige également le CAVT (2 mi-temps) ce qui est de nature à assurer la cohérence et la communication entre ces 2 établissements aux missions complémentaires.

Le CAJ est financé par sur la base du prix de journée, et en 2007 son taux d'occupation n'était que de 61,24 % par rapport à sa capacité d'accueil. En effet, sur les 30 places offertes, seules 27 sont pourvues, et le taux d'absentéisme est plus important que dans les autres centres, en raison de la plus grande fragilité des bénéficiaires.

L'objectif du centre est d'orienter les jeunes soit vers le CAVT soit vers un ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail), soit vers des foyers occupationnels.

Le CAJ consolide son travail en réseau avec les ESAT, la DASDY (Direction de l'Action Sociale du Département des Yvelines), les IME (Instituts Médicaux Educatifs), les CCAS (Centres Communaux d'action Sociale), et le réseau de santé mentale Yvelines Sud en général⁹.

Le CAJ est un jeune établissement dans lequel il y a des places disponibles, ce qui le pénalise en terme de financement. Il doit développer ses actions de communication externe rapidement, et attend d'un plan de communication général à l'association qu'il l'aide à atteindre cet objectif¹⁰.

⁸ Interview d'un membre du personnel du SAIS

⁹ Voir annexe 4 « quelques références de services sociaux »

¹⁰ Entretien V. Claude

L'association VPLA-78 Sports et Loisirs

Créée en 2008, cette association a l'ambition de proposer des activités sportives et de loisirs adaptées aux personnes accompagnées.

Cette nouvelle initiative a pour but de permettre aux bénéficiaires de l'association de pratiquer des activités sportives « au même titre que les autres », car, insiste F. Suarez, Président de VPLA-78, « au-delà du bien être physique et de l'amélioration des capacités individuelles, certains pourront mesurer leurs talents et les confronter dans le cadre de compétitions locales voire française de sport adapté ».¹¹

Cette activité vient de démarrer, et a pu déjà monter une activité piscine pour les jeunes du CAVT. Il faudra néanmoins la développer, sous réserve de disponibilité de bénévoles.

Le club d'entreprises

Ce « club », n'est pas une entité administrativement indépendante, mais fonctionne comme une commission de l'association. La dénomination de club est cependant très adaptée à son objectif.

Créée en 2003, la mission du club est de réunir des entreprises qui concourent à l'insertion des jeunes en situation de déficience intellectuelle légère. Historiquement, ce club a été créé par le Président Suarez, pour faire face d'urgence à une crise financière. Par son réseau personnel, il a motivé des entreprises à faire des dons, ce qui a réglé le problème ponctuel de ressources financières.

Cependant, la vocation du club, dans sa conception, est bien plus large, et il paraît nécessaire de l'activer pour que les entreprises interviennent d'une autre manière sur les missions de VPLA.

Toute une palette d'aide leur est ouverte :

- cotiser
- donner du matériel utilisable dans les ateliers
- détacher un formateur auprès de jeunes quelques heures par mois,
- proposer des stages aux jeunes du CAVT
- embaucher des jeunes travailleurs handicapés
- procurer des prestations (jardinage, repassage, saisie informatique, conditionnement, ménage,...)
- autre, à votre initiative¹²

Evidemment, l'attente la plus importante des administrateurs porte sur l'embauche des jeunes.

¹¹ Le trait d'Union N°11 – éditorial signé de F. Suarez – en annexe 11

¹² Plaquette de présentation du club d'entreprises. (Annexe 5)

Comme on le comprend, VPLA n'intervient pas sur les jeunes de moins de 18 ans, qui sont normalement pris en charge par d'autres structures pour mineurs, ou bien qui sont mal orientés, voire pas orientés du tout, et maintenus dans un milieu « ordinaire » où ils se trouvent dans un état permanent d'échec. Les collèges, en particulier les conseillers d'orientation pédagogiques du 78 ne connaissent pas VPLA, et les familles doivent chercher par elles-mêmes des structures adaptées à leur enfant.

E - VPLA-78 et l'UNAPEI

En tant qu'association adhérente de l'UNAPEI, VPLA est également membres de L'URAPEI et l'ADAPEI. (Les structures régionales et départementales de la structure nationale).

L'UNAPEI créée en 1960, fédère aujourd'hui 700 associations locales, qui regroupent 60 000 familles. 2900 établissements accueillent et accompagnent 180 000 personnes handicapées mentales et emploient 75 000 professionnels.

Avant d'identifier les spécificités de VPLA, il paraît utile de rappeler les priorités de l'UNAPEI en matière de communication sur ses missions.

Dans son projet associatif de 2007¹³ l'UNAPEI rappelle que :

« actuellement, pour demain et plus que jamais, nos buts sont les suivants :

- faire connaître le handicap mental
- susciter les recherches,
- représenter les personnes handicapées mentales
- faire connaître et défendre,
- informer les associations
- fédérer les associations ».

Dans ce document l'UNAPEI met l'accent sur le besoin de « concevoir et conduire une politique de communication démonstrative... » pour l'extérieur et insiste sur la nécessité d'informer les associations adhérentes rapidement, avec des outils conçus à cet effet, qui permettront également d'assurer la diffusion de l'information vers les familles et les handicapés.

Les activités et priorités d'actions de VPLA-78 s'inscrivent dans le contexte très général de cette grande organisation qu'est l'UNAPEI. Nous le constaterons en particulier au niveau des valeurs et de la communication (voir point 2).

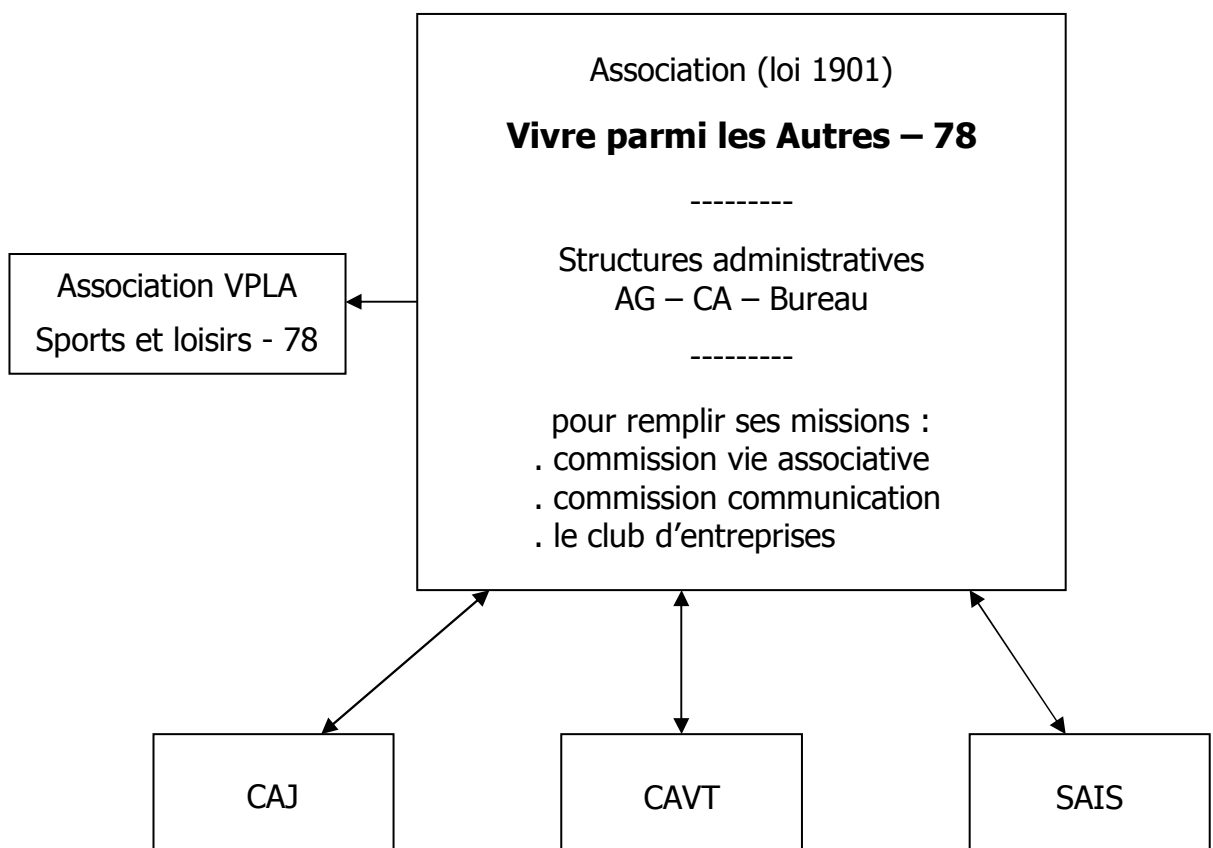
F - VPLA-78 : sa marque et sa personnalité

Dans la problématique générale du handicap, de sa reconnaissance et de sa défense, VPLA s'est positionnée de façon déterminée sur un objectif : **l'insertion dans la société.**

¹³ Projet associatif de l'UNAPEI – référence – février 2007 (annexe 6)

Ce qui est remarquable dans cette association, ce qui en fait sa « marque », est dans son nom « **vivre parmi les autres** ». Cependant, dans la pratique, on note que ceux qui connaissent l'association citent le sigle VPLA, et souvent ne savent plus ce qu'il veut dire. Il faut probablement insister sur le développé pour redonner son sens à « vivre parmi les autres ».

Ce qui fait sa force, est qu'elle prend en compte, dans toutes leurs composantes, et à toutes les étapes de leur vie des personnes handicapées mentales de 18 à 60 ans. Elle est là également pour répondre aux questionnements et besoins des familles. Il s'agit « **d'une association pilote, avec des centres innovants** »¹⁴ qui s'est dotée de plusieurs structures pour remplir ses missions associatives. On peut schématiquement en décrire le fonctionnement dans le tableau ci-dessous :



« Vivre parmi les autres » n'a d'équivalent ni dans les Yvelines, ni dans la région parisienne. En effet, conçu pour accueillir des handicapés à partir de 18 ans, pour leur proposer la 3^{ème} voie, et les accompagner dans leurs diverses phases de vie jusqu'à l'âge de 60 ans, VPLA est unique dans le domaine social, et c'est ce qui en fait sa personnalité.

En interrogeant des parents/administrateurs et des professionnels des centres, cette spécificité est martelée. « A VPLA, nous sommes les seuls à proposer cette «**3^{ème} voie**» **celle de la transition** pour les jeunes qui ont besoin de formations

¹⁴ Interview d'un représentant du personnel du CAVT,

adaptées, en respectant leur rythme, pour s'insérer dans la vie sociale (CAJ, CAVT), et au-delà, **celle de l'accompagnement et du suivi sur une longue durée (SAIS)** ».

Cette démarche sort des sentiers battus (IME, etc.) qui mènent en ligne droite vers un ESAT sans donner le temps ni les moyens (formations adaptées) d'identifier les aspirations et les potentiels des jeunes. Le sentiment d'échec est alors solidement ancré dans les esprits des jeunes et de leur famille.

Au sein de ces 2 centres, l'association offre aux jeunes ce temps et ces moyens de poursuivre leur période d'apprentissage, de prendre confiance en eux en avançant vers l'autonomie grâce à ces formations appropriées. Ils peuvent ainsi choisir un secteur professionnel correspondant à leurs goûts et aptitudes.

Grâce aux partenariats développés par l'association et ses centres, il y a un espoir pour les jeunes de s'insérer professionnellement en milieu ordinaire, ou bien, ils peuvent choisir un milieu protégé. Parallèlement, ils se préparent à l'autonomie pour vivre dans leur propre logement. Cette première étape, majeure, franchie, le SAIS est là pour prendre le relais et assurer sur le long terme (jusqu'à l'âge de 60 ans) l'accompagnement des personnes dans tous les aspects de leur vie, en consolidant les acquis (formations complémentaires, aide à la gestion de la vie quotidienne, etc.) et en les aidant à franchir de nouvelles étapes (habitat, activités loisirs, etc.)

« Lorsqu'un bénéficiaire a une question, une inquiétude, un problème, VPLA est là pour l'aider à trouver les solutions. »¹⁶

Voilà le slogan que les administrateurs veulent s'approprier :

« Vous êtes parents d'enfant souffrant de déficience intellectuelle légère ou moyenne, VPLA est là pour vous informer sur les droits et possibilités actualisés offerts aux handicapés mentaux, vous piloter dans vos démarches administratives, vous ouvrir les portes des groupes de paroles qui vous sont réservés. »¹⁵

L'association constitue la tête, le cœur des activités conduites par les opérateurs techniques que sont les 3 centres. Au-delà de sa mission de gestionnaire, elle anime en direct la vie associative, l'aide aux familles et le club d'entreprises, partenaires indispensables de l'association. Dans le secteur marchand, on qualifierait l'association comme une « holding » d'entités multiples et complémentaires.

VPLA doit « asseoir » sa marque associative, en tant que **structure unique, à large spectre** qui traite de toutes les phases de la vie des handicapés mentaux de 18 à 60 ans dans les Yvelines. Elle est le garant des valeurs qui mèneront à l'insertion dans la société, en proposant aux handicapés mentaux de « **vivre parmi les autres** ». L'association doit sortir de son image d'association uniquement gestionnaire et imposer sa **marque d'association à missions multiples mais intégrées dans un ensemble cohérent et efficace.**

VPLA n'a pas de concurrent, mais doit développer sa notoriété vis-à-vis du monde extérieur.

¹⁵ Extraits entretiens avec administrateurs

2. ETHIQUE - VALEURS – COMMUNICATION GLOBALE

A - Ethique

Avant de déterminer les axes d'un plan de communication pour VPLA, il convient de définir le cadre conceptuel dans lequel on veut se placer. Une communication qui ne s'appuie pas sur les fondamentaux de son objet n'a pas d'efficacité.

L'objectif de communication pour une association qui traite d'un sujet aussi sensible et douloureux que le handicap mental doit se conformer à une certaine éthique des messages et des actions. C'est pourquoi il m'a paru intéressant de travailler sur cette notion d'éthique, ce qu'elle recouvre et comment on peut l'appliquer.

Qu'entend-on par éthique ?

Le dictionnaire donne la définition suivante : « science de la morale »¹⁶.

Pour Gérard VERNA, « parler de l'éthique (du grec êthikos qui veut dire « moral ») c'est parler de ce qui concerne les principes de la morale. La morale est un ensemble de normes et de règles de conduite propres à une société donnée ou tenues pour universellement valables selon l'objet concerné et les interlocuteurs auxquels on s'adresse. »¹⁷

Cette citation nous rappelle que la morale est intimement liée à la société dans laquelle nous sommes et qu'elle s'adapte aux publics auxquels elle s'adresse.

On retrouve en effet cette notion de l'éthique dans tous les domaines qui concernent la société occidentale (pourrait-on parler d'un phénomène de mode ?) :

- la santé : le comité consultatif national d'éthique pour les sciences de la vie et de la santé,
- l'environnement : développement durable (définition proposée en 1987 par le Premier Ministre norvégien : « est durable le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » et adoptée au premier sommet de la Terre à Rio en 1992)¹⁸, bilan carbone, ...
- l'économie/commerce/finances : économie d'énergie, le commerce équitable, fonds de placement éthiques, ...
- l'entreprise : responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), transparence de la gouvernance, le marketing éthique,...
- le milieu associatif : le comité de la charte du don de confiance, charte éthique et déontologique de l'UNAPEI, ...
- les media : indépendance de la presse, éthique des journalistes, droit de réserve, ... sont parmi les questionnements actuellement à la une,
- et bien d'autres

¹⁶ LE ROBERT Micro - 1995

¹⁷ Information, communication, éthique : deux mondes qui s'affrontent

Gérard VERNA – Cahiers de la recherche – Ecole de management de Bordeaux 1992

¹⁸ Cécile d'Elloy – Commission éthique

La question de l'éthique pour les associations se pose, de mon point de vue, surtout lorsqu'elles interviennent dans des domaines sensibles comme la santé, la misère sociale, la souffrance, les handicaps, etc.

Elle se pose, par exemple lorsque ces associations doivent procéder à une campagne de leviers de fonds. Certes, il faut faire appel à la « corde sensible » du public pour qu'il s'ouvre à la souffrance des autres, mais il faut choisir le ton juste, le propos adapté et garder toute sa dignité.

Et puis au-delà de l'énoncé de la souffrance, que fait-on ? Il ne faut sûrement pas en rester là et prolonger la réflexion pour l'intégrer dans un programme d'actions, ou même, le transformer en action.

Jacques Arnould¹⁹ propose de ne pas limiter la réflexion sur l'éthique dans une entreprise humaine à la science de la morale, mais de l'appréhender de manière globale en l'élargissant à tous les aspects qui entrent en jeu, en particulier lorsque l'on veut construire un plan de communication.

Pour étayer son propos, il cite la définition de Michel Foucault : « *l'éthique c'est une manière de penser et de sentir, une manière aussi d'agir et de se conduire qui, tout à la fois, marque une appartenance et se présente comme une tâche.* »

Nous retrouvons effectivement en une seule phrase, toutes les phases de la réflexion que nous devons mener pour proposer un plan de communication pour VPLA en répondant aux questions : qui sommes nous ? Que faisons-nous ? Quelle « matière » nous constitue ? À quoi, à qui appartenons nous ? Comment appartenir à un ensemble commun avec des fonctions différentes en gardant à la fois son autonomie et le respect de l'autre ?

Il faut donc revenir sur les valeurs de l'association après avoir rappelé celles de l'UNAPEI, pour mettre en évidence la marque de Vivre Parmi Les Autres.

B - Valeurs

Les valeurs de l'UNAPEI

Dans son Projet Associatif²⁰ L'UNAPEI défend et promeut les valeurs suivantes :

- la dignité et la citoyenneté
- le respect
- la qualité de vie
- la participation de la personne handicapée
- la solidarité et l'esprit d'entraide
- la pérennité de l'accueil et de l'accompagnement
- le militantisme et le respect des décisions démocratiques
- l'engagement bénévole et désintéressé
- la neutralité et la laïcité
- le respect mutuel et la collaboration harmonieuse

¹⁹ Conseiller pour les questions éthiques, auprès du Directeur de la Communication externe du Centre Nationale d'Etudes Spatiales.

²⁰ Voir annexe 6

La liste est longue, et sur son site l'UNAPEI la synthétise sous le chapitre « des valeurs partagées » en gardant les termes « dignité, respect, humanité, tolérance et solidarité ».

Ces 5 valeurs constituent les fondamentaux de l'UNAPEI qui lui ont permis de s'adapter à l'évolution de la société et continuer à mener son combat depuis sa création, en 1960.

Identification des valeurs de VPLA d'hier et d'aujourd'hui

Faut-il le rappeler, VPLA est une association gestionnaire qui, en raison de son développement depuis sa création en 79 se trouve confrontée à une lourde tâche, conduite par trop peu d'administrateurs dirigeants. Ceci représente un risque pour la vie associative de VPLA parce qu'à trop faire de gestion, on perd un peu de son âme.

Lorsque l'on étudie les documents disponibles pour le public (site, plaquette sur VPLA, etc.) on trouve des informations sur les missions, les objectifs de l'association, et la liste de ses centres, mais il est difficile de trouver le rappel de ses valeurs. Il faut revenir aux statuts (article 2 – but) pour reprendre la liste des valeurs fondatrices de l'association :

- favoriser l'insertion
- apporter un soutien
- entraide
- solidarité

En étudiant les documents disponibles sur les centres et le club d'entreprise, il est possible de relever des mentions de cette nature :

- « le but de l'action sociale, c'est d'abord le respect de la personne » (Pierre Verdier in Morale, Ethique, Déontologie et Droit – les Cahiers de l'ACTIF) page Présentation/Objectifs du centre du CAVT du site VPLA-78
- écoute et aide, figurent sur la plaquette de présentation du SAIS
- fierté (des handicapés de montrer qu'ils sont capables), solidarité, sont exprimés dans la plaquette de présentation du club d'entreprises.

Toutes ces valeurs sont bien présentes, ça et là dans les documents, mais elles ne sont ni mises en avant, ni hiérarchisées, et on peut se demander si elles constituent toujours le moteur de la vie associative de VPLA.

C'est au cours des entretiens que j'ai eus avec les différents acteurs de l'association, et en participant à plusieurs de ses réunions, que j'ai pu identifier les valeurs sur lesquelles VPLA se fonde pour conduire sa mission.

Le tableau ci-dessous reprend de manière synthétique les valeurs importantes par catégorie d'acteurs :

Types d'acteurs	Valeurs	commentaires	Correspondances avec les valeurs UNAPEI
Personnels/professionnels des centres	Se faire connaître Informer les familles Echanger/ Ecouter Communiquer/travailler ensemble Accompagner/respecter Respect Autonomie Vie sociale Structures innovantes Volonté/détermination Fierté	vers l'extérieur en général sur les centres de VPLA les jeunes et leurs familles à l'intérieur de VPLA des handicapés des handicapés Les centres de VPLA handicapés et éducateurs des handicapés les familles de l'association des centres	Humanité qualité de vie solidarité, esprit d'entraide participation de la personne handicapée respect mutuel et la collaboration harmonieuse
Administrateurs/parents	Autonomie/respect Informer Souffrance humaine Engagement/disponibilité Vie associative Gouvernance Efficacité/résultats		Solidarité, esprit d'entraide militantisme engagement bénévole et désintéressé
Président	Souffrance humaine Ecouter/Entendre/Parler Fierté S'engager Laïcité Vie associative	ses handicapés	dignité et citoyenneté respect solidarité, esprit d'entraide militantisme engagement bénévole désintéressé neutralité et laïcité
Conseiller en communication	Un Groupe uni Dialoguer/communiquer Finalités Rassembler Valoriser Motiver	VPLA Interne, externe, famille VPLA les résultats les bénévoles en particulier	<i>Les valeurs du conseiller consistent à mettre « en valeur » celles de l'UNAPEI</i>

A la lecture de ce tableau, on constate que VPLA est globalement en cohérence avec les valeurs de l'UNAPEI, mais qu'elle les exprime, à juste titre, au travers de sa spécificité et de sa situation actuelle.

De même, il peut être intéressant de reprendre la définition de M. Foucault et de catégoriser ces valeurs en quatre grands groupes :

- Penser et sentir : souffrance, respect, autonomie, engagement, fierté, groupe uni
- Agir et se conduire : écouter, parler, dialoguer, informer, accompagner
- Appartenance : solidarité, militantisme
- Tâche : communiquer, rassembler, motiver

Cet exercice est intéressant car à partir de ces 4 grandes catégories, on identifie le schéma d'un plan de communication qui reprenne les valeurs et objectifs de VPLA. On pourra alors établir sa communication globale avec des priorités claires, définir les publics concernés, identifier les moyens à mettre en œuvre, et élaborer la déclinaison externe/interne du plan.

Enfin, ce plan de communication sera étayé par un plan d'actions sur 3 ans, qui listera les tâches et opérations à monter pour communiquer, rassembler et motiver.

C - Communication globale

En cette période d'inflexion de l'engagement (voir éditorial trait d'union n°11²¹) il est primordial de rappeler quelle est la communication globale de VPLA qui se détermine à partir de sa marque (vivre parmi les autres), sa personnalité (structure unique) et ses valeurs (respect, autonomie, souffrance, écouter, échanger, solidarité, communiquer, fierté...)

Faire « exister » vivre parmi les autres comme l'association fondatrice d'une structure unique au service des handicapés de 18 à 60 ans et de leur famille, en proposant la voie de la transition et de l'accompagnement sur le long terme. Imposer sa marque en la positionnant comme l'entité fédératrice sans laquelle on ne peut assurer la cohérence de l'ensemble des opérateurs professionnels qui la composent.

L'Association est le lieu par excellence de renforcement du lien social, de participation et de transformation d'intérêts individuels en intérêts collectifs.

Autour de cette communication globale, VPLA doit mettre en place une véritable politique de communication du groupe pour accroître sa notoriété et valoriser son image.

Dans le même temps, de ce message global, il faut extraire « le ciment » des équipes pour qu'ils se reconnaissent comme partie prenante de cette formidable aventure et se sentent fiers d'y appartenir en conservant leur autonomie, leurs actions propres.

²¹ Annexe 11 – 2 numéros du trait d'union

3. LE PLAN DE COMMUNICATION ET LE PLAN D' ACTIONS.

Un plan de communication est généralement adossé à un plan stratégique. A VPLA, il existe un tableau des chantiers ouverts par l'Association²², dont l'ambition est élevée pour une association de petite taille. Nous prendrons en compte ce tableau d'actions que nous croiserons avec les priorités pour l'année 2008/2009 décrites dans le rapport moral du Président Suarez²³ et en vérifiant qu'il y a bonne adéquation avec les priorités énoncées par l'UNAPEI.

Il faudra également passer en revue les outils et les actions de communication existant et préciser, pour chacun d'entre eux, l'avis des acteurs de l'association sur leur pertinence et leur utilisation.

Ensuite, nous proposerons un plan de communication qui, à partir d'un message global et des données spécifiques à l'association, tentera de définir la déclinaison opérationnelle externe/interne dans un plan d'actions sur 3 ans.

A - Le tableau des chantiers ouverts, les priorités 2008-2009 de VPLA et les recommandations de l'UNAPEI

Il y a évidemment concordance entre ces 2 documents.

A part deux actions techniques (évaluation et projet habitat) VPLA a identifié des priorités en communication externe, dont le libellé est très général : faire connaître le handicap mental, développer la notoriété de VPLA, faire connaître le CAJ, développer le club d'entreprises, enrichir le réseau avec les familles, et sur la communication interne : communication entre le CA et les centres, et inter-centres.

Dans son guide de la vie associative²⁴ l'UNAPEI insiste sur la nécessité pour ses associations adhérentes de repartir à la conquête de leurs publics et de leurs adhérents. Elles doivent affirmer leur identité spécifique au travers de leur projet associatif en revenant sur leurs valeurs fondamentales. Il faut « faire émerger des centres d'intérêt et des motifs de mobilisation plus larges. Cela nécessite de constituer un message clair, fort et mobilisateur, ... » Ce message doit être adressé « à tous les bénéficiaires des services de l'association, familles et proches, mais aussi à tous les partenaires. Cela nécessite un effort particulier en matière de communication et d'action à destination des familles. »

Voilà pour la communication externe, et l'on constate que les priorités de VPLA sont dans la droite ligne des recommandations de l'Union.

²² Voir annexe 8

²³ Voir annexe 9

²⁴ Guide de la vie associative – UNAPEI - 2007

Ce guide traite également de l'interne en faisant la recommandation suivante sur le fonctionnement entre les responsables d'une association type VPLA et les professionnels qui travaillent auprès des handicapés : « le fonctionnement et le développement de la vie associative repose largement sur la qualité des relations entre les dirigeants élus et les professionnels et le respect du rôle de chacun. Cela suppose au préalable qu'une répartition des missions et prérogatives de chacun soit clairement définie (.....) L'action des professionnels doit être conforme aux orientations et décisions des élus et il importe d'établir des liens institutionnels entre eux ».

On comprend que les problèmes rencontrés par VPLA sont apparemment communs aux autres associations de l'UNAPEI. Il y a donc un environnement sociétal et économique qui a un impact fort sur la vie et la conduite des associations du domaine social.

VPLA, pour atteindre ses objectifs, part donc sur de bonnes bases qui méritent d'être affinées dans le sens de sa communication globale, décrite au point 2-C.

Notons qu'en ce qui concerne les relations contractuelles qui existent entre l'association et les personnels des centres, seuls les 2 directeurs sont salariés de VPLA, et leur contrat est signé par son Président. Les autres salariés sont embauchés par les directeurs des centres.

B - Etat des lieux de ses outils et activités de communication externe et interne

La commission communication

Sous le pilotage de M. Vincent Bressac, cette commission a déjà accompli de nombreuses tâches, apportant des améliorations significatives sur la visibilité de l'association et le démarrage d'actions de motivations des familles, grâce au travail conduit sur 4 actions principales :

- **Le trait d'Union**, journal de liaison de l'association, qui a fait l'objet d'une refonte complète dans formulation et sa mise en forme : nombreux petits articles témoignant d'activités et de résultats, diversité des rédacteurs, présentation aérée et colorée, contenant des informations brèves à destination des familles. Les personnels des centres ont suivi une formation spécifique à la rédaction journalistique pour arriver à ce résultat très professionnel²⁵,
- **L'Assemblée Générale**, qui donne lieu depuis 2 ans à la tenue d'une table ronde/débat avec la salle, animée par Vincent Bressac, sur un sujet d'intérêt commun aux familles et aux professionnels. En juin 2008, le sujet choisi traitait de l'accès au logement. Cette initiative incite les familles à participer, car, au-delà des aspects légaux, souvent fastidieux, l'AG devient un « événement » participatif conçu pour elles.

²⁵ voir annexe 11- le trait d'union ancienne et nouvelles manières

- **La plaquette de présentation du CAJ** conçue et réalisée pour la création du centre en 2006.
- **La refonte du site WEB de VPLA** : action en cours, budget voté en AG en 2007 et 2008.

Les outils

A l'occasion de mes entretiens avec les membres de l'association et les professionnels des centres, j'ai systématiquement abordé le sujet des outils existants, de leur pertinence et de leur utilisation.

J'ai personnellement découvert de nombreux supports sur les centres qui ne sont pas forcément connus des administrateurs, et les outils de l'association ne sont pas tous connus des professionnels.

J'ai repris dans le tableau ci-dessous cet inventaire par entité, en rapportant les avis des différents acteurs sur ces outils.

L'ensemble de ces documents disponibles est rassemblé dans l'annexe 10.

LES OUTILS EXISTANTS

ENTITES	LES OUTILS DOCUMENTS EVENEMENTS	PUBLICS VISES	COMMENTAIRES	
			Association	Professionnels des centres
VPLA	Le trait d'union semestriel	Les adhérents, les familles	Satisfaction, diffusion OK	OK dans sa nouvelle formule
	Le site web	Tous publics	Très utile pour faire connaître	Pas d'utilité pour les centres
	En cours de restructuration			
	La plaquette Informatrice sur les centres	Public externe	OK très distribuée Pour expliquer VPLA	Bien faite, utilisée par défaut, manque de document plus stratégique sur association
	Rapport moral	Administrateurs, institutionnels, adhérents, familles	Pas très utilisé	Sans avis
	Assemblée Générale	Les adhérents, les familles, les bénéficiaires, les professionnels des centres, les partenaires institutionnels et autres,	Participation trop faible malgré effort de com fait (table ronde/débat)	Occasion de rencontrer les administrateurs et les collègues des autres centres
	Groupes de paroles	Les familles	Bon démarrage, à développer	Ce n'est pas l'affaire des centres
	Fiche de présentation du centre	Les candidats, les partenaires du réseau CAVT	Pas mentionnée, après lecture, pas d'avis exprimé,	Document fait en interne par manque de moyens Répond au besoin
	Fiche de présentation des ateliers	Les jeunes du centre, leur famille, les candidats	Pas mentionné,	Document fait en interne,
	Le journal du centre	Les jeunes et leurs familles	Très apprécié par les jeunes et les administrateurs/parents concernés	Pédagogique, fait avec les jeunes, fierté (des jeunes)
CAVT	Journée portes ouvertes	Les professionnels du réseau social Yvelines, les jeunes et leur famille, les administrateurs, les voisins	Opération utile et efficace en terme de com surtout ext	Utile et pédagogique, fierté des jeunes, faible participation des administrateurs
	Document d'annonce			

ENTITES	LES OUTILS DOCUMENTS EVENEMENTS	PUBLICS VISES	COMMENTAIRES	
			Association	Professionnels des centres
	Bilan SAIS en 2007	AG et tous publics	Pas de mention	Etabli pour AG, utilisation + large possible
SAIS	Fiche de présentation sur le SAIS	Tous publics extérieurs	Pas de mention	Mériterait une remise à jour pour un document plus simple
	Bilan d'activités très complet (33 p. reliées),	CA, partenaires institutionnels financeurs en particulier	Pas de mention	Document très complet peut être aussi utilisé comme document de com externe
Club d'entreprises	Une plaquette de présentation ²⁸	Tous publics, en particulier les entreprises	Pas de mention	Pas de mention
Association Sports et loisirs	Aucune information disponible			

²⁸ Commentaire personnel : il s'agit du document le plus professionnel dans sa rédaction, sa forme et son support

Comme on peut le constater beaucoup de documents existent, mais sont développés par chaque entité, sans charte graphique commune et, semble-t-il, sans concertation systématique avec les administrateurs. Chaque entité diffuse sa propre production et ne mentionne pas de manière visible les autres entités.

De même, à l'occasion de leurs actions de communication externe, les centres ne donnent pas de visibilité aux autres actions, ni à la valeur ajoutée de l'association, si ce n'est en utilisant le logo VPLA.

Les parents connaissent le centre fréquenté par leur enfant, mais bien souvent, ils doivent aller « à la pêche » pour trouver des informations sur les possibilités offertes par ailleurs (par exemple, un administrateur parent, ne connaissait pas les conditions d'admission au SAIS...)

En ce qui concerne les outils, j'ai remarqué, avec étonnement je dois l'avouer, que si les administrateurs tiennent à rénover le site web, les professionnels des centres n'y accordent aucun intérêt. C'est cependant, aujourd'hui le seul outil rassembleur de l'association et ses centres opérationnels.

D'autre part, il n'existe aucun volet communication vers les media : pas de fichier, pas d'envoi de communiqués de presse.

En plus et surtout, il n'existe pas de **document** disponible présentant *l'association Vivre parmi les Autres, entité unique, porteuse des valeurs et fédératrice, qui seule peut assurer la cohérence de l'ensemble des opérateurs professionnels qui la composent.*

Pour la fonction **lien social, participation et transformation d'intérêts individuels en intérêts collectifs**, sur lequel il faudra insister dans la plaquette institutionnelle sur VPLA, c'est au sein de la **commission vie associative** que l'on doit développer cette activité.

Pour le Président de VPLA, au-delà d'une souhaitable **charte graphique, il faudrait une charte de communication de VPLA.**

C- Le bilan sur la communication interne de l'association

En étudiant les remarques du tableau sur les outils existants, on relève déjà quelques expressions de non-communication entre les centres et entre les centres et les administrateurs (faible participation des administrateurs aux journées portes ouvertes, pas d'intérêt des centres pour le site, pas d'exploitation des centres du « trait d'union » ignorance de la part des administrateurs des documents propres aux centres, peu d'utilisation de produits vivants comme la vidéo faite avec les jeunes, etc.)

Au-delà de ces remarques, déjà significatives, lors des entretiens que j'ai eus, les propos ont été très clairs : il n'existe aucune communication entre le SAIS et les 2 autres centres (en dehors des 2 directeurs qui participent au CA). Le concept de globalité ne s'exerce pas et la complémentarité conçue par l'association ne peut

s'exercer pleinement. La « rupture » entre les centres a pour conséquence le faible nombre de transmission de dossiers vers le SAIS. Par exemple, en 2007, il n'y a pas eu de transfert du CAVT au SAIS. Seule une personne du CAVT a fait l'objet d'une demande d'évaluation avec proposition d'orientation.

Globalement, dans son bilan d'activités destiné aux tutelles financières, arrêté au 31 octobre 2007 (document intégral non annexé) le SAIS a dressé un tableau sur les origines de l'orientation vers le SAIS des personnes suivies²⁶. Ce tableau est une photographie au 31-10-2007, du résultat de plusieurs années d'activités.

On constate que 14% des personnes suivies viennent du CAVT, et il est précisé que ce pourcentage est en hausse, ce qui est positif, mais il pourrait légitimement être bien amélioré.

L'association n'a pas encore atteint son objectif et les jeunes, du CAVT en particulier, ne bénéficient pas pleinement des atouts de VPLA.

Avec les administrateurs, la communication s'est améliorée depuis la nomination d'administrateurs délégués qui suivent régulièrement les activités des centres pour lesquels ils ont été nommés. Lorsque l'on interroge les équipes de professionnels, force est de constater qu'il n'y a pas de réels contacts entre eux et leurs administrateurs délégués, et qu'ils ne connaissent pas les autres membres du conseil d'administration.

Les centres qui organisent des événements comme les portes ouvertes, regrettent le manque de participation des administrateurs et des collègues des autres centres.

Les professionnels des centres ne connaissent que les administrateurs lorsque leur enfant est suivi par eux.

Ceci pose d'ailleurs des problèmes inhérents à ce type d'association de parents gestionnaires de centres pour enfants handicapés. Les éducateurs sont les professionnels qui se sentent seuls aptes à analyser objectivement la situation du jeune handicapé et, bien souvent, sont gênés par les interventions subjectives et affectives des parents.

Lorsque le parent est également administrateur, il se trouve dans une situation de dualité, très difficile à gérer pour lui et aussi pour l'éducateur. Cependant, comme me l'a fait remarquer F. Suarez lors de notre entretien, le parent au CA joue le rôle de régulateur car il a la « vérité terrain ».

Pour donner un cadre de communication interne, le législateur a décidé²⁷ la mise en place, dans chaque établissement d'un conseil de la vie sociale, qui doit se réunir au moins trois fois par an, et qui comprend au moins 2 représentants des personnes accueillies, 1 représentant des familles, 1 représentant du personnel, 1 représentant de l'association gestionnaire. Dans la pratique, en 2007/2008, tous les centres n'ont pas tenu les 3 réunions annuelles.

Enfin, il n'y a pas de communication organisée entre les personnels et le Président.

²⁶ voir annexe 12

²⁷ Décret modificatif du novembre 2005 du code de l'action sociale et des familles- article D311-16

Le bilan n'est pas très satisfaisant, et si les rapports individuels sont en majorité de bonne qualité, il est bien nécessaire de mettre en place des outils et mécanismes de nature à améliorer la communication interne de VPLA.

Cette situation est très courante, comme le rappelle le Pr. Jean-Luc Michel²⁸
 « C'est dans les entreprises apprenantes (au sens où elles développent des processus d'auto apprentissage et d'auto organisation) parce qu'elles sont des lieux de tension, que l'éthique va forcément se développer.....On sait bien par ailleurs que tout groupe humain, quel que soit son statut, y compris associatif, donc sans enjeu économique direct, se révèle un lieu de confrontations, de rivalité et de recherche de pouvoir. Le trait commun de tous ces scénarios d'évolution tient à la présence obligatoire d'une « fonction communication », celle-ci étant entendu comme globale, réunissant l'externe et l'interne dans une vision systémique ».

Cela nous confirme dans le besoin d'établir un plan de communication qui devra renforcer la visibilité externe et améliorer la cohérence interne.

D - Le plan de communication

On trouvera ci-dessous les axes d'un plan de communication conçu sur trois ans, et dont le planning d'exécution sera formalisé dans le plan d'actions qui suivra.

• **Objectifs stratégiques**

Définir le positionnement et rappeler les valeurs fondatrices de VPLA.

Vivre parmi les autres est une association unique dans la communauté des associations qui traitent du handicap mental car elle propose la « **3^{ème} voie vers l'insertion dans la société** », celle de la transition à court terme et de l'accompagnement sur le long terme, et son champ d'application est à large spectre. Elle est à la fois porteuse des valeurs et opératrice technique de centres professionnels de qualité qui obtiennent d'excellents résultats.

Son rôle de facilitateur de **lien social** et de transformateur **d'intérêts individuels en intérêts collectifs** sera renforcé avec la travaux de la commission « vie associative ».

Imposer cette image à l'extérieur et à l'intérieur de manière visible et clairement lisible.

VPLA doit accroître sa visibilité et notoriété pour être connue par ceux qui ont besoin d'elle, et reconnue par tous ses partenaires et amis. Une attention particulière devra être portée sur les entreprises, acteurs majeurs avec lesquels il faut développer les partenariats.

²⁸ Pr. Jean-Luc Michel dans « l'entreprise et la communication : de la concurrence à l'éthique »

Elle doit **fédérer les équipes** autour de ses valeurs et faire naître le sentiment de **fierté d'appartenir à cet ensemble unique** . Elle s'appliquera à améliorer la synergie entre les centres et l'efficacité des actions conduites avec les centres et les administrateurs.

Développer ses ressources

En termes financiers, les partenaires institutionnels devront être sensibilisés sur les besoins de fonctionnement de l'association. Les entreprises seront également approchées pour apporter de l'aide pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires de VPLA.

Susciter l'envie de s'engager dans la mission associative (administrateurs et bénévoles)

Il s'agit là en fait du volet humain du développement des ressources. Si la marque de VPLA est « Vivre parmi les autres » elle doit accueillir « les autres pour vivre parmi nous ». Il lui faut continuer à motiver les « amis » et les partenaires (les entreprises en particulier) à prendre en charge des tâches, des projets, et des responsabilités d'administrateurs. VPLA aurait tout à gagner à travailler avec un CA composé de membres non parents, mais participants à la vie et au développement de l'association.

Une action spécifique d'urgence pour le CAJ

Faire connaître le centre pour remplir son nombre de places d'accueil.

- **Les publics visés pour la communication externe**

Le public en général

Le « grand public » surtout local (78) qui représente le creuset des « amis » et bénévoles potentiels. De plus, ce public peut devenir acteur relais de la communication sur l'association. Cela peut créer un effet multiplicateur important.

Les familles

Les familles qui ont un enfant dans une des structures de VPLA doivent connaître la mission de l'association dans son ensemble. Elles doivent être informées par la structure qui suit leur enfant, sur la spécificité des autres centres, et les aides et soutien que VPLA leur propose (aide aux familles, groupes de paroles...)

Ces familles doivent être motivées pour adhérer à VPLA (seulement 20% des familles sont adhérentes).

Les familles qui sont « en déshérence » doivent avoir un accès facile à l'information sur l'existence de VPLA et ses missions.

Les adhérents

Comme l'ensemble des familles, les adhérents doivent avoir une information régulière, brève et utile sur la vie de l'association et sur le fonctionnement des centres.

Ils doivent être motivés pour renforcer l'équipe d'élus dirigeants dans la conduite des actions et participer au renouvellement le conseil d'administration. Il faut pour cela qu'ils tirent un bénéfice plus visible et plus important de la vie associative, comme la création des groupes de paroles, afin de mettre en évidence que cela ne peut se faire qu'avec leur engagement.

Les partenaires

Les institutionnels, dont l'UNAPEI et ses structures déconcentrées.

Les structures municipales, départementales régionales institutionnelles peuvent apporter des ressources financières complémentaires, (en particulier pour le fonctionnement de l'association) et relayer l'information sur les performances de VPLA et de ses centres.

L'UNAPEI et ses structures déconcentrées, peuvent apporter une aide en expertise et en information. De même, elle doit mettre à disposition sur ses propres supports une information actualisée sur VPLA, et ses activités.

Les media

Fenêtre sur la cité, les media doivent participer à l'accroissement de la visibilité de VPLA.

- **Les publics visés pour la communication interne**

Les professionnels des 3 centres

Se connaître et être reconnu, voilà l'objectif qui doit être poursuivi afin de les fédérer dans une mission commune avec un sentiment de fierté. Ils doivent ainsi améliorer la synergie des 3 centres et l'efficacité globale de VPLA.

Les bénévoles

Il y en a peu dans cette association, seulement une dizaine au CAVT qui accomplissent un travail formidable. Eux aussi méritent une « reconnaissance » sur la qualité et les résultats de leur action. Porteur de cette fierté, ils pourraient certainement favoriser la naissance de nouvelles « vocations » de bénévoles pour l'ensemble de l'association.

Les membres du Conseil d'Administration

Ils doivent accompagner le Président et les administrateurs délégués dans l'effort de communication interne. Leur participation aux événements montés par les centres doit se renforcer, et le dialogue avec les professionnels des centres, doit se positionner sur un mode de relation entre membres d'une même équipe.

- **Les moyens**

Un siège pour l'association

« Vivre parmi les autres » doit prendre son indépendance pour assurer son rôle de fédérateur, et doit se pourvoir d'un siège propre à l'association, un lieu qui lui soit attaché, où les administrateurs peuvent se réunir librement. Ils n'ont pas besoin

d'un grand espace, une pièce suffirait, les réunions plus importantes en nombre pourraient ainsi continuer à se tenir dans les locaux des centres.

Cela permettrait également de rassembler dans un lieu unique accessible aux administrateurs, l'ensemble des documents existants sur VPLA et ses centres, constituant ainsi son archive, sa « mémoire ».

En plus, le siège devra se doter d'un ensemble de documents de références du domaine social, de guides, d'annuaires, etc., ainsi que des textes légaux et réglementaires afin de mettre à la disposition de tous (familles, partenaires, prescripteurs, professionnels, etc.) un fond documentaire, fonctionnant comme un centre d'informations.

Une plaquette sur l'association

L'association doit créer sa plaquette sur elle-même rappelant sa marque « Vivre parmi les autres » la « 3^{ème} voie », et ses valeurs fondatrices : souffrance, respect, autonomie, engagement, dialoguer, communiquer, informer, accompagner, solidarité, militantisme, motiver, fierté, rassembler, groupe uni.

La plaquette existante est seulement informative sur les centres et leur localisation.

Le trait d'union

Outil existant reconnu par tous comme un document de qualité, il devrait être diffusé plus largement pour participer à l'augmentation de la visibilité de VPLA.

Renforcement de la commission vie associative

La commission vie associative est déjà créée et a démarré un cycle de groupes de paroles. La première réunion a rassemblé une quinzaine de représentants des familles très satisfaits de leur soirée. D'autres sont prévues en 2008, et il faudrait largement communiquer sur cette nouvelle activité qui est au cœur des missions de l'association.

Poursuite de l'action de la commission communication

Cette commission a déjà des actions efficaces et son activité doit se poursuivre, voire se développer. Moins active ces derniers mois en raison de l'indisponibilité temporaire de son président elle doit reprendre de l'activité pour conduire le plan de communication. Le président, qui peut de nouveau se rendre plus disponible, doit et s'entourer d'un administrateur sensibilisé sur ces questions, de représentants des centres (aux niveaux éducateurs et directeurs) et de bénévoles.

Etablissement d'une charte de communication et une charte graphique pour le « groupe »

Ce travail doit être piloté par la commission communication avec participation du bureau qui jouera le rôle de « comité éditorial » pour tous les nouveaux documents.

Le site web

Vitrine de l'association, le site est actuellement en cours de rénovation. Il devrait comporter un volet « brèves » qui permettrait de le rendre vivant avec les annonces des événements à venir et des infos courtes et variées sur la vie de l'association et de ses centres (cela permettrait peut-être d'intéresser ces derniers à cet outil incomparable !)

Un programme d'actions pour développer le club d'entreprises

Il faut leur démontrer qu'ils sont partenaires majeurs pour aider l'association financièrement, mais surtout en participant activement à l'insertion professionnelle des jeunes handicapés. (obligation légale d'emploi de handicapés, RSE, etc....)

Une action vers les media

Il faudra également que l'association se dote d'outils de communication vers les média, activité complètement absente actuellement.

Une mission du Président en communication interne

« ...il y a une raison plus fondamentale pour laquelle le manager doit communiquer : sa **communication sert de référence** dans toute l'entreprise, elle est à la **source du « sens »**, à la base de toutes les interprétations et compréhensions de ce qui se passe dans l'entreprise.

Ce qu'il est important de voir c'est que le manager n'a pas tant à « **dire le sens des choses** » qu'à mettre en place, à travers ses différentes communications, les éléments du contexte de travail nécessaires pour **que chacun puisse construire la signification de son action.**»²⁹

Le président doit effectivement s'atteler à cette tâche en s'adressant directement à tous personnels et en se réservant la possibilité d'entretiens en tête à tête avec les 2 directeurs, au moins à l'occasion de l'entretien annuel obligatoire entre employeur et salarié.

Montage de projets communs inter centres

Cela pourrait prendre la forme de journées d'information (avec le Président ?), de session de formation sur des sujets liés à leurs métiers et d'intérêt commun (application d'une nouvelle loi, l'obligation d'évaluation, etc.), de création de groupe de projet ou d'étude sur des sujets transversaux, etc.

Montage de projets commun centres/CA

Là encore une utilisation positive du travail d'évaluation et de ses résultats pourrait être exploitée. L'objectif est de travailler ensemble pour démontrer que tous les acteurs sont solidaires du travail d'évaluation pour en faire un objet positif, porteur de fierté.

Le projet « habitat » a donné lieu à la création d'un groupe d'étude qui réunit éducateurs, parents et d'administrateurs. Ce groupe a organisé une soirée d'échanges avec les personnes accompagnées. Bel exemple de travail en commun, les résultats devront être exploités en terme de communication interne. D'autres sujets pourront être traités de la même façon.

Alimenter une ligne budgétaire « communication »

Rechercher des financements complémentaires pour supporter les frais de siège (subvention ? Club d'entreprises ?) pour mener à bien le plan de communication.

²⁹ Communication interne et management de crise – Alex Muchielli
Alex MUCCHIELLI – Les éditions d'organisation 1993

Un événement structurant et fédérateur

En 2009, VPLA fêtera son 30^{ème} anniversaire. Cela constitue très belle occasion pour mettre en application certaines actions proposées dans le plan.

E - Le plan d'actions

Ce plan est proposé sur 3 années de 2008 à 2011.

Pour être efficace sur cette période, il sera présenté comme un plan glissant, c'est-à-dire qu'il fera l'objet, éventuellement, de modifications en raison d'événements extérieurs non prévus, et suite aux évaluations qui seront faites au fur et à mesure de son exécution.

2008/2009

- **Siège de VPLA.**
Monter le dossier d'expression de besoin et demande de locaux et de financement. Une première piste à étudier a déjà été identifiée auprès de l'association ESSOR qui pourrait attribuer un bureau dans ses bâtiments mitoyens du CAVT. La négociation devrait s'amorcer avec la directrice de l'école Sainte- Marie de La Celle Saint Cloud. Ce dossier devra prendre en compte l'environnement actuel du secteur de l'aide sociale, et l'état d'esprits des tutelles qui favorisent plutôt le regroupement d'associations que la création de nouveaux sièges. Encore un argument pour que VPLA impose sa marque et sa personnalité.
La création du siège avec son centre d'informations permettra de construire un événement de communication fort et fédérateur. En montant une opération autour de l'inauguration du siège, on touchera de manière visible les publics externes (presse, familles, grand public des Yvelines, partenaires, entreprises, familles, etc..) et on mettra en valeurs les acteurs internes (administrateurs, professionnels, bénévoles, bénéficiaires, etc.)
- **Action en faveur du CAJ**
Il y a urgence à aider le CAJ à remplir son nombre de places disponibles. La journée portes ouvertes du CAJ n'a pas encore été organisée pour 2008, et son organisation pour l'automne 2008 permettrait d'assurer une large diffusion auprès des partenaires, des prescripteurs, des familles du 78, etc. de la tenue de la journée en envoyant la plaquette de présentation du centre. Le support Web, devra également être utilisé.
- **Créer un groupe de projet 30^{ème} anniversaire piloté par commission communication avec un membre du CA, et des représentants de chaque entité (éducateurs et bénéficiaires), sans oublier les bénévoles du CAVT. Le groupe devrait solliciter l'aide d'anciens de VPLA qui peuvent témoigner de la mémoire de l'association, trouver assistance auprès de bénévoles intéressés à monter ce type d'événement.**

Ce groupe devra élaborer un projet d'événement en fondant sa réflexion sur les thèmes du respect, de la solidarité, de l'engagement, de la fierté d'être ensemble dans VPLA. Ce projet comportera également une évaluation des besoins en termes de ressources humaines et budgétaires, avec des pistes pour y pourvoir. Evidemment, le groupe commencera par construire un retro-planning, document qui constituera la colonne vertébrale de l'exécution du travail à conduire.

Après l'événement, le groupe établira un bilan financier et surtout d'évaluation sur les résultats obtenus tant sur la satisfaction des participant que sur la valorisation externe et médiatique.

Parallèlement, le Président devra exploiter ces résultats en communication interne pour se réjouir du succès (espéré bien évidemment), de la réalisation d'un travail effectué par une équipe solidaire, dont toute l'association est fière. (sans oublier les remerciements).

- Construire un fichier media et lister les événements qui pourraient donner lieu à l'envoi d'un communiqué de presse : création du siège, refonte du site web, journées portes ouvertes, les nouvelles entreprises adhérentes au club, les résultats de l'évaluation « fin de la première évaluation » et évidemment le 30^{ème} anniversaire. Ce fichier commencera sur une base modeste, mais le responsable (qui doit être identifié !) pourra s'appuyer sur les services de communication/relation presse des partenaires institutionnelles : municipalités, département, UNAPEI, URAPEI, UDAPEI, etc. Cette activité se fera en concertation avec la commission communication, le bureau et le CA.
- Pour la communication interne, en dehors de l'inauguration du siège, on pourra limiter le lancement de ces réunions d'information du Président à l'occasion du montage de l'opération 30^{ème} anniversaire, et de ses résultats (voir point précédent).
- Monter un ou deux groupes de paroles. La commission vie associative proposera une ou deux rencontres sous forme de groupes de paroles, qui feront l'objet d'une annonce sur le site et par voie d'invitations personnalisées auprès des familles.

2009-2010

- Action sur Le trait d'Union :
Elargir la diffusion du trait d'union aux partenaires des centres, aux media, et aux entreprises. Cela implique la constitution d'un fichier travaillé avec les directeurs des centres, et il faudra également évaluer le surcoût induit par l'édition d'exemplaires supplémentaires, et surtout par les frais d'envois.

Ouvrir les colonnes du trait d'union à l'extérieur (partenaires institutionnels, UNAPEI, entreprises, organismes de formation des personnels sociaux, etc.) et instaurer une réciprocité (articles VPLA dans les support extérieurs).

A l'occasion du 30^{ème} anniversaire, il pourrait sortir un numéro spécial.

- Continuer la constitution du fichier media, et alimenter les journalistes avec des informations sur l'avancement des actions, et lancement de nouvelles opérations ou activités.
- Charte de communication et charte graphique (commission communication avec le bureau et le CA)
Lister les « messages imposés » à intégrer dans tous documents à vocation externe : appartenance à un ensemble unique, rappel des valeurs, fierté de tous les acteurs etc. (reprise du message stratégique)
A partir de la plaquette club d'entreprise donner aux centres une charte graphique pour assurer une uniformité des visuels (logo, utilisation du V, et du développé, les polices, les couleurs, etc....)
- Plaquette institutionnelle VPLA
Travail de fond et d'envergure à conduire avec le bureau, le Président et bien entendu le CA. Il faudra faire appel à un professionnel (Vincent Bressac ?) qui devra mettre dans une forme adaptée percutante les messages déterminés par les dirigeants de l'association.
L'édition de cette plaquette pourrait constituer la première application de la charte de communication et de la charte graphique.
- poursuite des groupes de paroles
- montage de projets communs centres / CA
Identifier et tenter de monter un ou deux projets, simples, qui recueillent un consensus.

Toutes ces opérations doivent évidemment être faites avec la participation de toutes les entités, et devront systématiquement être valorisées vers l'extérieur en utilisant les supports existants (site web, trait d'union, actions presse (dont le fichier contacts devrait se développer), etc. les opérations habituelles des centres (journées d'information, journées portées ouvertes devront également bénéficier de cette même valorisation.

Enfin, la commission devra établir un bilan qualitatif et quantitatif des actions du plan pour valider les projets pour l'année suivante ou les amender en fonction des retours d'expérience.

2010-2011

- L'axe majeur des activités de communication pour cette année sera de finaliser l'identification des projets communs et de les monter. L'objectif de cette activité est double : fédérer les acteurs autour d'un thème porteur pour eux et utile pour l'association. Il s'agira d'en exploiter les résultats pour accroître la visibilité de l'association.
- Préparer le plan de communication 2011-201 en exploitant le bilan du plan de communication précédent, les retours d'expériences sur les opérations, et en prenant en compte les retards éventuels dans la conduite des opérations prévues. Il faudra également établir l'expression des besoins de l'association et des centres ainsi que des partenaires institutionnels et entreprises.

CONCLUSION

Cette réflexion et le plan de communication proposé n'ont pas pris en compte les bénéficiaires de l'association, or ils jouent un rôle majeur dans la vie de l'association et dans ses actions de communication sur leur centre. Ils constituent des vecteurs de l'information incomparables, car vivre au sein de l'association et bénéficier des ses services, en font les meilleurs porte parole.

Cependant, je pense qu'en cette phase de construction d'une politique cohérente de communication et de mise en œuvre des moyens et outils, il convient de les laisser tranquilles et de leur proposer de s'intégrer dans le processus quand il sera bien huilé.

En revanche, ils seront associés au montage et à la mise en œuvre du 30^{ème} anniversaire.

Ces propositions peuvent paraître ambitieuses, mais, comme le rappelle Jean Lambert³⁰ « une **petite association** peut se doter d'une **grande communication** ».

C'est avec cet état d'esprit que j'ai travaillé sur ce projet, consciente qu'il nécessite la participation active de tous, et de bénévoles en particulier, et qu'il doit identifier de nouvelles sources de financements.

Cependant, 2 actions sont porteuses d'espoir pour atteindre nos objectifs : la création du siège de VPLA avec son centre d'information dont l'inauguration pourra générer un forte visibilité externe, et le montage du 30ème anniversaire qui devra instaurer une dynamique interne regroupant les acteurs de VPLA-78.

³⁰ Co-fondateur ADEMA – cours BADGE 2007/2008

BIBLIOGRAPHIE

- Information, communication, éthique : deux mondes qui s'affrontent
Gérard VERNA – Cahiers de la Recherche – Ecole de management de Bordeaux 1992
- Communication, Organisation, Savoirs
Jean-Claude MOISDON – BRISES N° 17 – INIST 1992
- Communication interne et management de crise
Alex MUCCHIELLI – Les éditions d'organisation 1993
- La communication dans l'entreprise
Jean-Pierre LEHNISH – Que sais-je – PUF 1985
- Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication
Thierry LIBAERT – 3^{ème} édition DUNOD 2008
- La communication interne, stratégie et techniques
Jean-Marc DECAUDIN, Jaques IGALENS, Stéphane WALLER – DUNOD 2006
- Guide de la vie associative de l'UNAPEI – 2006
- Projet associatif de l'UNAPEI - 2007
- Communication éthique et éthique de la communication – Cécile d'Elloye – Sciences Com'2004
- L'entreprise et la communication : de la concurrence à l'éthique –
Pr. Jean- Luc Michel – Communiquance.com

et de nombreuses recherches sur internet

LISTE DES ANNEXES

- 1. LES STATUTS DE VPLA**
- 2. PROJETS PEDAGOGIQUES DU CAVT**
- 3. RAPPORT D'ACTIVITES 2007 DU SAIS et TABLEAU DES PARTENAIRES**
- 4. QUELQUES REFERENCES DE SERVICES SOCIAUX**
- 5. PLAQUETTE DE PRESENTATION DU CLUB D'ENTREPRISES**
- 6. PROJET ASSOCIATIF DE L'UNAPEI**
- 7. GUIDES D'ENTRETIEN, LISTE DES PERSONNES RENCONTREES ET PARTICIPATION AUX REUNIONS**
- 8. TABLEAU DES CHANTIERS OUVERTS A VPLA**
- 9. RAPPORT MORAL 2007 DU PRESIDENT DE VPLA**
- 10. DOCUMENTS DE COMMUNICATION EXISTANTS A VPLA**
- 11. LES 2 DERNIERS NUMEROS DU TRAIT D'UNION**
- 12. TABLEAU SAIS SUR L'ORIGINE DE L'ORIENTATION**