Les Espaces d'Avenirs

PROJET ASSOCIATIF

ASSOCIATION LEDA
« Les Espaces D'Avenirs »

Approuvé par l'Assemblée Générale Ordinaire
du
13 novembre 2009

Domaine des Frileuses

Domaine de Saint Gilles

SOMMAIRE

PREAMBULE

I. L'IDENTITE DE L'ASSOCIATION LEDA

1. **Au commencement**
2. **Le militantisme associatif et la gestion désintéressée**
3. **L'éthique associative et les valeurs fondatrices**
4. **Au sens retrouvé que l'on croyait perdu**

II. LES AXES STRATEGIQUES

1. **Poursuivre le développement en propre : diversification des actions**
2. **Les territoires d'intervention et les publics bénéficiaires**
3. **Les chartes des droits : notre engagement envers les publics accueillis et/ou accompagnés**
4. **Renforcer notre identité en s'ouvrant à d'autres humanismes**
5. **La taille humaine et les petites associations**
6. **Renforcer l'ancrage de l'entreprise associative au sein de l'économie sociale et solidaire**
7. **L'organisation associative : une volonté de décentralisation opérative**
8. **Les ressources humaines, l'exercice des pouvoirs et des responsabilités : le management participatif**

III. LES AXES OPERATIONNELS

1. **Une organisation efficiente et ouverte**
2. **Le socle statutaire**
3. **Le siège administratif**
4. **Les chartes d'engagement, nouveaux outils de transresponsabilité**
5. **Les ressources humaines**
6. **Les relations avec les pouvoirs publics et le partenariat inter-associatif**
7. **L'évaluation**
8. **La communication**

IV. EN GUISE DE CONCLUSION : A L'AVENIR ET AUX AVENIRS

PREAMBULE

Au-delà de sa déclaration auprès des autorités qui lui confère le statut juridique nécessaire à la gestion de ses établissements, l'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" est avant tout l'expression d'une liberté fondamentale: celle de la volonté autonome de ses membres de se réunir pour poursuivre ensemble et collectivement les mêmes buts.

Cette liberté, formulée par l'article 2 de la loi du 1° juillet 1901 et l'article 20 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, si elle pose le cadre de l'acte fondateur de l'engagement des membres de l'Association LEDA "Les Espaces d'Avenirs" au sein de la Cité, n'en constitue pas pour autant ce qui les unit.

Le pacte associatif, construit autour de trois principes fondamentaux rappelés par l'article 1° de la Loi de 1901, un apport de connaissances ou d'activités, une permanence, un but autre que le partage des bénéfices, est constitué à partir de ses statuts qui en précisent son objet, son but, sa durée et son mode d'organisation.

Cependant, son projet, les valeurs et les moyens mis en œuvre pour y parvenir, doivent consacrer ce qui participe à poser cet acte fondateur qu'est le consentement éclairé : à s'engager ou à ne pas s'engager, ou bien encore à contracter ou à ne pas contracter avec elle.

Si l'histoire de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" montre combien elle s'est attachée à communiquer ses convictions et à renouveler ses statuts, les enjeux majeurs et multiples auxquels sont confrontés tous ses acteurs, des adhérents aux publics accueillis, comme des personnels aux prescripteurs des commandes publiques, l'obligent désormais et plus que jamais à redéfinir les objectifs de son projet associatif.

Ainsi, il convient d'énoncer plus clairement ce qui fait identité commune, c'est-à-dire ce qu'est l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs", les fondements de ses valeurs et de sa pratique, les orientations d'avenir qui fonderont son devenir, mais également de spécifier à ses partenaires comme à son environnement quelle est la place qu'elle souhaite désormais tenir au sein de la Cité et quels sont les moyens qu'elle entend employer pour y parvenir.

Première confrontation

Notre société traverse ce que d'aucuns ont appelé "une crise de croissance", d'autres, "de profondes mutations", d'autres encore, "une crise d'identité", « une crise sociale ou sociétale », noms d'une même hydre, ceux d'une crise économique à nulle autre pareille, où la main invisible du marché, redistribuant l'échange des richesses entre les hommes, en trace une nouvelle cartographie universelle.

Les rôles et fonctions des grandes institutions traditionnelles, la famille entre autres, comme les fondements des grandes valeurs, le travail notamment, sont remis en cause tandis que d'autres déterminants, l'individualisation, la vitesse, l'image de soi, la consommation se développent au gré de la puissance et de l'hégémonie de certains secteurs communicationnels que sont les médias, la publicité, etc...

Il serait vain de penser que ces transformations qui atteignent désormais et profondément les sphères politiques, économiques, sociales et culturelles aient épargné les champs du sanitaire, du social et du médico-social spécialisés, en raison du caractère emblématique de l'action hautement humanitaire et totalement désintéressée du secteur associatif qui, seul, prétendrait à dépasser la souffrance existentielle d'une histoire tragique issue de l'inné ou du subi.

Les projets d'établissements, tant au plan de l'action sanitaire, de l'action sociale, de l'action éducative, de l'action thérapeutique, de la formation professionnelle, de l'action d'accompagnement vers l'insertion, doivent intégrer les conséquences de ces transformations en raison de leurs incidences sur les façons de penser, d'être et d'agir des enfants, des jeunes et des adultes dont l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" a ou aura la lourde responsabilité d'accueillir et d'accompagner, un temps, plus ou moins long.

De tous temps pourtant, intégrer dans leur programme les évolutions du contexte de leur pratique a été une obligation pour les professionnels. Comment auraient-ils pu, au quotidien, soigner, accueillir et accompagner, et à plus long terme, contractualiser des projets de devenir pour insérer ou réinsérer socialement des personnes ou des groupes sans en tenir compte ?

Les adaptations de leurs métiers aux modifications de l'environnement ne constituent donc pas, à proprement parler, une nouveauté. Seule l'accumulation de facteurs aux conséquences graves et complexes fait, qu'à l'heure actuelle, il leur est demandé de reconsidérer non pas tel ou tel aspect de leur pratique mais tout l'ensemble : fondements, objectifs, activités et réseaux de partenaires.

Seconde confrontation

Depuis près de vingt années, l'encadrement légal de notre secteur sanitaire, social et médico-social a été porteur de textes nouveaux confortant l'évolution du regard sociétal porté sur le patient, sur la différence et le handicap mais aussi sur l'exclusion.

Ainsi de nombreuses lois sont venues rappeler que les personnes victimes de maladie, d'handicap ou d'exclusion étaient non seulement des citoyens à part entière mais avaient des droits renforcés d'accès aux soins, à l'hébergement et au logement, au travail, à un accompagnement spécifique mais également à l'accès à l'information de leur propre situation :

- Loi du 31 mai 1990 reconnaissant le droit au logement, devenu opposable par la loi du 05 mars 2007 ;
- Loi du 27 juin 1990 relative aux droits des personnes hospitalisées en raison de troubles mentaux ;
- Loi du 29 juillet 1998 contre l'exclusion ;
- Loi du 27 juillet 1999 portant sur la couverture maladie universelle, de base et complémentaire (CMU et CMU-C)
- Lois des 20 juillet 2001 et 1er avril 2003 concernant l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) ;
- Loi du 04 mars 2002 concernant les droits d'information du malade ;
- Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ;
- Loi du 05 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs ;
- Loi du 05 mars 2007 portant réforme de la protection de l'enfance ;
- Loi du 1er décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion (RSA).

Bien plus, ces droits nouveaux ont été accompagnés de réformes refondatrices des secteurs social et médico-social par la loi du 02 janvier 2002 comme du secteur hospitalier par la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires (HPST), qui a été votée par l'Assemblée Nationale le 23 juin 2009.

Avec la loi particulière de décentralisation qui confia aux départements le vaste secteur de l'hébergement des personnes handicapées, l'accompagnement des mineurs en difficultés comme celui des personnes âgées et vieillissantes, les associations gestionnaires d'établissements et/ou de services doivent s'inscrire dans ces évolutions tant par rapport aux dispositions nouvelles vis-à-vis de la personne accueillie que dans les rapports partenariaux avec la puissance publique et ses organismes de contrôle et de tarification décentralisés.

L'usager de nos établissements et services a vu non seulement ses droits de citoyen se renforcer par une meilleure information de son accompagnement, de son parcours individuel comme des prestations fournies par son établissement ou service d'accueil, mais aussi, par contractualisation de cet accompagnement, son statut évoluer : celui d'un client en droit de demander des comptes. Et vive le citoyen-client-usager !

Cette révolution, en grande partie induite par les politiques européennes qui ne reconnaissent pas le service publique à la française, unique en Europe, fait désormais disparaître le concept de la prise en charge au profit des prestations fournies et celui de la concession d'une mission de service public au profit d'une offre de prestations de politiques sanitaires et sociales ouverte à tout preneur de l'économie, qu'elle soit publique, sociale ou de marché.

Troisième confrontation

En ces temps de crise, la crainte d'un emballement des dépenses publiques de redistribution sociale face à une croissance plus que limitée, est désormais au cœur de toute réflexion de mise en place et de gestion des politiques sanitaires et sociales.

Désormais l'anticipation aux situations individuelles et collectives, l'adaptation aux besoins de la commande publique, la réponse à ses appels d'offres, la réalisation des équipements d'accueil et d'accompagnement, la recherche permanente de la qualité des prestations fournies, le management salarial, la conduite administrative et financière, le contrôle, l'évaluation, demandent aux organismes à but non-lucratif l'effort d'une gestion plus que rigoureuse des établissements et services par une plus grande maîtrise de leurs coûts, et ceci sous la pression d'une avalanche de textes dont la réponse aux contraintes est devenue fort complexe.

Sous les coups de ressac de la tentation libérale voire ultralibérale, dont les appels au lynchage de l'Etat-Providence ou du Tout-Etat furent les plus représentatifs au lendemain des chocs pétroliers des années soixante-dix, les politiques actuelles s'inscrivent dans une volonté de réforme pour moderniser l'organisation des services de l'Etat mais surtout pour alléger le poids de la dette publique. A cet égard, est révélatrice la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) avec ses 374 mesures adoptées.

Après une rationalisation des choix budgétaires, qui impose de plus en plus, de Lille à Marseille, un coût moyen à la place pour des prestations similaires, faire mieux avec moins de fonctionnaires oblige à une restructuration de leur mission de contrôle par une responsabilisation accrue des gestionnaires privés. A ce titre, l'autoévaluation comme l'audit externe par un organisme privé habilité assureront la qualité des prestations que sont en droit d'attendre les prescripteurs et financeurs publics tandis que la contractualisation pluriannuelle d'objectifs et de moyens, comme le groupement de coopération associative réduiront considérablement le nombre de récipiendaires financés, charge à ces derniers de tenir leur engagement et de répartir les financements auprès des établissements et services dont ils sont les garants.

La Loi HPST, après la promulgation de ses décrets, engagera la disparition, entre autres, des Directions Départementales et Régionales des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS et DRASS), et placera la santé comme l'action médico-sociale sous l'autorité des Agences Régionales de Santé. Par respect des règles européennes de concurrence entre l'économie sociale et le secteur marchand, et pour répondre aux besoins relevés par les schéma régional et départementaux, la commande publique s'effectuera par appels d'offres réservés à des promoteurs dont les critères de taille organisationnelle et financière risquent d'être préalablement définis.

Quant aux autres collectivités publiques, dont la réforme à terme en réduira le nombre pour une meilleure efficacité de l'impôt mais aussi pour une plus grande synergie des partenariats régionaux européens, elles seront dans l'obligation soit de poser des règles similaires, soit de modifier leur offre en la rendant moins onéreuse, au risque d'un endettement important qu'aujourd'hui certaines d'entre elles rencontrent.

Incontestablement, ces facteurs façonnent un marché et ses règles, induisant des qualités entrepreneuriales, des capacités d'expertise dans de nombreux domaines, des compétences avérées, une notoriété comme une solide assise financière, que seules possèdent les entreprises sociales que sont devenues les grandes associations.

Incontestablement, à l'instar de l'économie de marché du début des années quatre-vingt, les regroupements d'associations s'organisent et la concentration est en marche, d'avantage encore si se fait sentir, aux commandes des organisations, le manque de candidats bénévoles aux fonctions d'administrateurs.

Quel sera le sort pour les associations telles que l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », compétentes et rigoureuses, engagées dans la cité pour la reconnaissance citoyenne de tous, petites et moyennes entreprises de l'économie sociale des champs sanitaires, sociaux et médico-sociaux ?

Transmettre ses réalisations à des acteurs plus importants en perdant la singularité du sens qui les ont fondées ou construire un groupement de coopération associative dont l'expérience montre la dispute permanente entre partenaires pour qui conduira ce groupement afin d'en récolter les dividendes ?

Non, la délégation de service public n'est pas morte !

Oui, s'il plait à nos partenaires publics, nous, acteurs de la société civile, avons décidé de la conduire!

Oui, nous, acteurs bénévoles accompagnés et soutenus par nos acteurs professionnels, pensons que l'économie sociale dirigée par le secteur associatif en renforce la solidarité dont elle est porteuse !

L'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », choisit le combat pour un développement en propre comme en appelant les associations de sa taille et de valeurs humanistes à venir la rejoindre, par une fusion-absorption ou par un apport partiel d'actifs, pour qu'ensemble elles puissent relever le défi, celui de sauvegarder la taille humaine de leurs réalisations qui participe à la mise en œuvre d'un accompagnement de qualité de cet autre, souffrant, marginalisé, exclu, désocialisé, handicapé, jeune ou vieux, homme ou femme, célibataire ou marié, enfant, père ou mère, frère libre et égal.

Ce combat conduit aujourd'hui l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" à redéfinir son projet associatif.

Patrick HERVE, Président de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs ».
Saint-Maur-des-Fossés, le 11 septembre 2009.

I. L'IDENTITE DE L'ASSOCIATION LEDA « LES ESPACES D'AVENIRS »

1. AU COMMENCEMENT

En 1982, dans le Val-de-Marne à Saint-Maur-des-Fossés, des sympathisants, des professionnels de l'éducation spécialisée, de la médecine, de la psychologie, des familles de jeunes enfants et adolescents se regroupèrent pour créer l'Association LEDA « Les Enfants d'Abord ». Elle se donnait pour but « d'établir une communication entre les personnes concernées, de favoriser la réflexion sur les problèmes rencontrés et de promouvoir les actions agrémentant l'accueil et les loisirs de jeunes accueillis au Centre Spécialisé de Saint-Maur-des-Fossés ».

En 1988, cette association se voyait confier la gestion de l'A.N.A.R.R.S.H.I.T.E. (Association Nationale d'Aide à la Réadaptation et à la Réinsertion Sociale des Handicapés et Inadaptés sociaux par le Travail et l'Equitation), implantée et créée en 1978 au Domaine des Frileuses à Chaumont-sur-Loire (Loir et Cher).

Après avoir fondé la Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS) du Domaine des Frileuses ainsi que son Centre de Formation Professionnelle Agricole (sous statut de Lycée Professionnel Agricole Privé) et renforcé l'activité du Centre Equestre Hippocrène, « Les Enfants D'Abord » s'épanouirent vers les « Les Espaces D'Avenirs » nouvelle appellation de l'Association ANARRSHITE avec un nouvel objet qui devait « concourir au développement individuel et collectif tant éducatif que social, culturel et économique des enfants, des adolescents et adultes en situation de précarité, d'exclusion ou de marginalisation en raison de leur handicap, de leur maladie, de leur inadaptation ou de leurs difficultés sociales ».

Suivra en 1994 l'ouverture d'un Centre d'Aide par le travail (CAT dont la dénomination actuelle est ESAT, Etablissement et Service d'Aide par le Travail)) au Domaine de Saint-Gilles à Pontlevoy (Loir-et-Cher), doublé l'année suivante par un Foyer d'hébergement et d'un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS).

De cette histoire, dont il faut rajouter la création en 2009 de la Compagnie LEDA Productions à Limeil-Brévannes dans le Val-de-Marne, la Compagnie LEDA Productions, Compagnie Théâtrale et de Productions Artistiques à destination de personnes adultes handicapées mentales, s'est fondée la volonté de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » de :

- ne pas se spécialiser dans une réponse unique à une seule nosographie ou à une typologie d'exclusion ;
- Réaliser des établissements et services à taille humaine pour prendre à bras le corps la complexité du monde pour offrir une pluralité de chemins à ceux qu'elle accompagne, un temps plus ou moins long, sans les affres de l'hyper-institutionnalisation des grands équipements.

2. LE MILTANTISME ASSOCIATIF ET LA GESTION DESINTERESSEE

Par ses actions, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » est une association militante, capable de conjuguer, de manière organisée, l'engagement de ses membres à la réalisation de ses missions et projets.

Elle est constituée de personnes physiques et morales et d'acteurs institutionnels impliqués dans l'action sociale, qui s'engagent en son sein, pour faire vivre les valeurs communes dont elle est porteuse.

Association laïque, pluraliste et indépendante de toute organisation politique, syndicale ou religieuse, agissant dans le respect des lois d'une société démocratique, elle détermine librement ses interventions et sollicite ou négocie, en cas de besoin, les habilitations, agréments, conventions ou contrats auprès des autorités compétentes.

Ses membres sont des militants de l'action sociale. Ils peuvent s'engager à différents niveaux au service de l'association : la simple qualité de membre leur permet de participer, à travers l'assemblée générale, à la définition des grandes orientations politiques de l'association. Leur élection au conseil d'administration, leur permet de définir et de suivre la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'association. Les administrateurs sont appelés, notamment à travers de nombreuses actions à exercer pleinement les responsabilités définies par les statuts.

A ce titre, les administrateurs sont garants non seulement de la pérennité de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » mais également de son développement : s'ils ne disposent pas de toutes les informations et/ou les formations nécessaires à l'exercice de leurs mandats, ils s'engagent à y pourvoir.

L'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », association Loi 1991 est un organisme à but non-lucratif, c'est-à-dire à gestion désintéressée.

A ce titre, elle veille et fait veiller à ce qu'aucun membre ne tire avantage de sa fonction en son sein (avantage en nature, accord commercial, cession ou achat de biens patrimoniaux, salariat de parents, etc…).

3. L'ETHIQUE ASSOCIATIVE ET SES VALEURS FONDATRICES

A. La reconnaissance fondamentale des droits de l'homme et l'esprit républicain

La quête de l'universel au sein de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs", tant individuelle que collective, doit nous aider à "penser l'autre", en soi, épanouissement personnel, et entre nous d'abord, écoute et tolérance mutuelles, pour construire l'entre soi, la fraternité du monde.

Du passé à l'avenir, les acteurs de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" ont pour vocation et engagement de jeter les ponts de la fraternité qui, de la liberté à l'égalité engendrent l'équité et la solidarité.

Plus que d'y souscrire, l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" :

- reconnaît comme inaliénables :
    - la déclaration des Droits de L'Homme et du Citoyen du 26 août 1789, confirmée et complétée par le préambule de la Constitution de la IVe République Française du 27 octobre 1946, proclamée par celui de la Constitution de la Ve République Française du 4 octobre 1958;
    - la Déclaration Universelle des Droits de l´Homme adoptée par l´Assemblée Générale de l'Organisation des Nations Unies dans sa résolution du 10 décembre 1948;
    - la Convention Internationale des Droits de l'Enfant du 20 novembre 1989 ratifiée par 191 pays, dont la France ;
    - la Convention Internationale des Droits de la Personne Handicapée en voie de ratification par l'Assemblée Nationale.
- se réfère à :
    - la laïcité comme valeur fondatrice du caractère universel de la différence ;
    - au souci de l'autre mais aussi à la solidarité nécessaire au maintien du lien social ;

- à la tolérance mutuelle comme valeur active de la lutte contre l'exclusion au sens le plus large ;
- au respect de la personne pour une intégration citoyenne réelle.

Ainsi, elle combat pour l'accès réel de toutes et de tous aux valeurs fondatrices de la République Française : Liberté, Egalité, Fraternité.

B. Pour une pédagogie de la libération de l'homme et des groupes humains les plus défavorisés : le paradigme personnaliste

Chaque personne, dans sa dimension individuelle, est un être original qui ne peut être confondu avec aucun autre. Il n'y a pas de projet sincère de soins, d'éducation, de formation, d'enseignement, d'accompagnement socioprofessionnel, d'accompagnement social ou médico-social sans la conviction profonde que cette affirmation d'originalité et de valeur s'applique à toute personne, quelque soit son origine ou son état.

La qualité d'être humain n'est pas conditionnée à une quelconque capacité. Par sa nature même, et au-delà de ses insuffisances, la personne est libre. Ce principe fondamental de liberté l'entraîne à connaître, à maîtriser et à dépasser ses limites biologiques, psychiques, sociales ou culturelles. Par la mise en œuvre de sa liberté, faite à la fois d'accession à l'autonomie et de solidarité avec les autres, la personne se constitue.

Toute action est un choix et un engagement, car la participation à un projet donne un sens à toute histoire humaine : l'évolution de toute personne implique donc qu'elle soit la première associée à son propre devenir.

Dans sa formation, son travail, ses loisirs, et tous les actes de sa vie, elle réalise ses possibilités créatrices. Chaque personne conquiert sa liberté, à chaque étape de sa vie. Elle se découvre elle-même et progresse :

- en allant vers l'autre, en l'acceptant différent,
- en admettant l'affrontement,
- en assumant ses devoirs comme en réclamant ses droits.

L'Association LEDA "Les Espaces d'Avenirs" est persuadée que chaque personne, quels que soient ses capacités, son handicap ou son âge, peut évoluer et progresser, par des soins et/ou un accompagnement individualisé au sein d'un collectif convivial et dynamique.

Ainsi ses projets comportent une part d'utopie qui est à la mesure de son engagement et de sa confiance dans les capacités de progrès et de dépassement des personnes.

Cependant, Emmanuel MOUNIER, fondateur de la revue ESPRIT, un des pères du personnalisme arguait «...l'affirmation de l'unité de l'humanité dans l'espace et dans le temps et l'idée d'un genre humain ayant une histoire et un destin collectif dont aucune destinée individuelle ne peut être séparée… ».

Ainsi également, aucun projet de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" ne peut s'affranchir de cette destinée commune, d'une place pour toutes les personnes dans chacun de ses établissements et services mais également au sein de la société, dans leur intégration du moment comme dans l'insertion future où elles pourront seules, refaire société à la place nouvelle qu'elles occuperont.

La pédagogie de la libération de l'homme et des groupes humains défavorisés que choisit comme fondement humaniste l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs", ne s'arrête pas au fonctionnement interne de la communauté de soins, d'accompagnement éducatif, professionnel ou social mais l'engage toute entière dans son combat contre les exclusions et de sa participation à l'amélioration de l'esprit et du sens profond de la solidarité.
La révolution personnaliste ou le paradigme du personnalisme laïc qu'elle poursuit, en organisant la réponse aux besoins le plus près possible des personnes concernées, et particulièrement leur

insertion sociale, professionnelle et culturelle, implique plus que jamais la recherche de nouvelles relations de partenariat dans les secteurs de l'économie de marché et de l'économie sociale et solidaire mais aussi dans le secteur non marchand des institutions publiques et des organisations qui émanent de la société civile.

Reposant sur une anthropologie de l'action, en dépassant les clivages des économies marchande et non-marchande, le secteur associatif doit désormais être reconnu dans sa légitimité d'humanisation de la société mais aussi de production de travail salarié.

C. Un autre regard : la résilience et son paradigme

La résilience est une notion utilisée à l'origine en physique pour désigner la résistance d'un matériau au choc. En écologie, elle prend un sens différent : dans son acception traditionnelle, elle mesure le temps de retour à l'équilibre d'un système après une perturbation. Depuis les années 1970, sa définition a beaucoup changé. Celle qui est communément admise aujourd'hui est formulée par HOLLING (1973), qui définit la résilience comme la capacité d'un système à pouvoir intégrer dans son fonctionnement une perturbation, sans pour autant changer de structure qualitative.

On lui donne un sens voisin, mais déjà plus riche, dans le domaine de l'économie. Plus récemment, les expressions "resilient business" et "resilient community", moins souvent utilisées en français, font leur apparition dans les publications américaines et canadiennes, lorsqu'il est question de mettre en évidence la capacité intrinsèque des entreprises, des organisations et des communautés à retrouver un état d'équilibre – soit leur état initial, soit un nouvel équilibre – qui leur permette de fonctionner après un désastre ou en présence d'un stress continu. Dans la même veine, on parlera de sociétés, d'ethnies, de langues ou de systèmes de croyances faisant preuve de résilience.

Après Michaël RUTTER, Emily WERNER et Norman GARMESY, il a été constaté que les enfants résilients sont des enfants à risque d'inadaptation sociale qui réussissent à bien s'adapter malgré les événements générateurs d'angoisse qu'ils subissent. Comme pour les facteurs de risque, les facteurs qui protègent ces enfants sont d'ordre personnel, familial, social et environnemental. Les résultats de ces études de la résilience ont montré un grand intérêt, car contrairement aux études théoriques et prédictives qui se sont centrées sur les inadaptations et les faiblesses des enfants à risque, les études sur la résilience sont centrées en plus sur la connaissance de leurs ressources, de leurs compétences et de leurs facteurs de protection. Ce champ d'étude peut avoir un impact majeur sur l'intervention car il suggère qu'il est préférable de faire appel aux ressources de l'individu et au développement des compétences pour faire face aux facteurs de risque.

Pour Boris CYRULNIK, spécialiste de l'attachement, les tous premiers moments de vie sont pour beaucoup dans cette capacité à faire face. "Sécure" ou "insécure", le mode de relation qui se sera instauré entre le bébé et sa mère déterminera le " style comportemental" de l'enfant en devenir, sa manière de se lier, de découvrir le monde, de réagir aux séparations et aux catastrophes. Mais, chez tout un chacun, affirme-t-il, des "braises de résilience" sont présentes. Qu'on souffle dessus à bon escient, et l'enfant meurtri, fracassé, stoppé net dans son développement par le deuil, la maltraitance ou les atrocités de la guerre sortira de son " agonie psychique" et reprendra le chemin de la vie.

"Un gamin est foutu parce qu'on l'a pensé foutu", constate Boris CYRULNIK. Au-delà de ce qu'elle peut aider à comprendre des mécanismes profonds des ressorts psychologiques, la résilience est aussi une promesse de vie, non seulement pour tous les enfants et adolescents mais aussi pour tous les adultes, victimes de la violence humaine, d'une maladie, de la vieillesse dépendante, d'un handicap à porter ou de la misère, un appel au dépassement de soi, une pensée positive par temps d'inquiétudes.

Plus que l'énergie du désespoir, une espérance à portée de mains dont devront tenir compte tous les projets institutionnels de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" par une pratique de l'accueil et de l'accompagnement qui tourne résolument le dos aux conceptualisations nosographiques, psychologiques et sociologiques par trop stigmatisantes et/ou culpabilisantes de la personne comme de sa famille :

- l'accueil de l'autre, en personne, est fondamental et ne peut être réduit à son cas, quand bien même cet accueil serait provoqué par la nécessité existentielle, sociale et/ou légale.
- un accompagnement sous toutes ses formes qui puise dans les capacités de la personne, les éléments de sa propre libération.
- le refus de toute focalisation agogique ou thérapeutique sur la réduction des problèmes, ou le remplissage des manques, qui favorisent la ou les fixations, producteurs d'angoisse ou de perversion de l'économie relationnelle, enfermant la personne dans des rituels comportementaux qui renforcent par là-même ses difficultés "d'en sortir".
- l'équilibre de la personne est à rechercher avec elle dans tous les aspects de la vie et non pas en recherchant uniquement l'équilibre suggéré par la réduction ou la disparition des ses problèmes et/ou difficultés liées à ce qui a prévalu à son accueil et à sa prise en charge.
- la responsabilisation de la personne, enfant, adolescent et adulte, sur sa propre dimension singulière par un discours institutionnel lui aussi responsable, en raison d'une part d'un passé dont il ne peut "être fait table rase" mais aussi en raison de la formidable chance qu'il lui est offerte de pouvoir, non pas se reconstruire, car cela demeure et demeurera impossible, mais de "se construire à nouveau".
- le développement de la qualité singulière et unique de l'accompagnement, "de personne à personne", dans toutes les relations agogiques, qui fonde la rencontre déterminante en modèle référentiel.

D. Complexité des mondes et reliance entre les hommes

« La pensée complexe est une pensée qui essaie de relier ce que la pensée disciplinaire et compartimentée a disjoint et parcellarisé ». « C'est une pensée de la solidarité entre tout ce qui constitue notre réalité, elle essaie de rendre compte de ce que signifie originairement le terme complexus : " ce qui est tissé ensemble ", et elle répond à l'appel du verbe latin complexere : "embrasser ". La pensée complexe est une pensée qui embrasse. Elle se prolonge d'elle-même en éthique de la solidarité.

Alors que la pensée scientifique disciplinaire et les conceptions seulement quantitatives trivialisent la réalité, la pensée complexe redécouvre l'individuel, le contingent, le périssable. Or, ce qu'il y a de plus beau, de plus émouvant, de plus précieux, c'est ce qui est le plus fragile, c'est-à-dire le plus périssable, le plus contingent, le plus individuel... De ce fait la pensée complexe redécouvre l'étonnement et le mystère des êtres et des choses. »

Jean-Louis MOIGNE et Edgar MORIN 1997

C'est en reliant les différentes intelligences des hommes (celles d'hier et celles d'aujourd'hui) que s'ouvriront les chemins des solutions pour mieux prendre en compte l'homme dans les entreprises humaines tout en faisant face aux complexités et aux incertitudes grandissantes du monde.

Après avoir fort judicieusement rappelé la proximité sémantique du mot complexité avec le latin complexus qui signifie "tisser ensemble", Edgar Morin affirme ((Revue Internationale de Systémique, 1995) que "la reliance est la réponse à la question posée par la complexité du monde".

Le développement d'intelligences individuelles et collectives "tissées en réseau" nécessite non seulement la mise en relation des différents "acteurs-chercheurs" (les fils) mais aussi l'apprentissage collectif de nouvelles méthodes de communication (la trame) mariant intelligemment "pensée et action", dans les différents cours du temps et dans les nombreuses dimensions, locales et globales, du social et de l'espace.

De nouvelles intelligences sont à construire au sein des établissements et/ou services de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" car les modes de leur gestion d'hier ont montré leurs limites et qu'il faut, chemin faisant, inventer un nouveau management autour de valeurs plaçant l'homme au centre de toute chose.

L'intelligence collective devra être appelée pour générer l'innovation, nécessaire au pilotage des systèmes complexes du monde, à partir d'un meilleur "tissé ensemble" de la Parole, de l'Ecriture et d'Internet.

L'approche globale de la personne, concept fort utilisé dans tous les centres de formation en travail social, et utilisé dans presque tous les projets associatifs et institutionnels, est devenu un concept fourre-tout, vide de sens, tant nos connaissances sur l'humain progressent mais reculent encore à l'infini la maîtrise complète du savoir sur l'homme et les groupes humains.

Il est très probable qu'il n'ait jamais été rempli de quoique ce soit, et notamment de socles sur lesquels s'appuyer pour rendre opératoires quelques mouvements d'ascension vers l'émancipation.

Créée pour nommer l'intention de placer l'homme au centre de toute action, la prise en charge globale légitima pendant très longtemps l'intervention omnisciente de la psychanalyse, garante du seul savoir dans toute démarche d'accompagnement des personnes en difficultés et plus encore lorsqu'elles relevaient du handicap mental et/ou psychique.

Ainsi furent abandonnés dans l'accompagnement spécialisé, au seul profit de la psychopédagogie, toute éducation, toute formation, tout apprentissage au profit du relationnel, des mécanismes de transfert et de contre-transfert dans la relation duelle, de la socialisation par la vie collective, par la recherche d'un vécu riche et sécurisant. Cette époque, malgré le séisme dialogique provoqué par la naissance de l'individu et de sa liberté, - je suis seul auprès des autres -, perdure encore qui revendique "donner du temps au temps" sans se soucier, pour toutes celles et tous ceux en panne de devenir, de leur urgence existentielle à donner un sens à leur vie qu'ils voient en perdition ou que leur entourage familial croit perdue.

L'approche complexe propose tout au contraire une approche réflexive qui ne réduit pas tout en un, mais ou tout est en partie dans un, ou la somme des uns ne forment pas un tout qui a son existence en propre, ne hiérarchise pas l'émetteur du récepteur, le contenu de l'émission de son vecteur, une réponse de l'absence de réponse, l'intérieur de l'extérieur. Elle ne privilégie aucune des sciences qui permettent la compréhension systémique. Elle tente de comprendre tous les mécanismes en jeu en n'en rejetant aucun.

Au niveau de l'homme, elle intègre les particularismes qui font de lui un être du monde animal, un être social, un être de la pensée et de la psyché qui agit en se projetant dans le temps et dans l'espace, tentant de maîtriser sa destinée.

Pour l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs", tout projet d'établissement ou de service repose sur l'éducation, la formation, l'apprentissage à cette confrontation dialogique qui nécessite la connaissance et la maîtrise des représentations sociales, leur mise en expérience en milieu non protégé, l'aide et le soutien individualisé pour y parvenir.

Tout projet d'établissement ou de service doit définir ce qu'il propose comme objectifs de représentations de soi, comme être bien et s'émanciper, se former, apprendre un métier, travailler, se loger, se cultiver, se divertir...et des moyens collectifs et individuels qu'il met en œuvre pour permettre aux personnes accueillies d'atteindre les objectifs proposés.

L'embarras, la confusion et l'incapacité à décrire la prise en charge globale doivent disparaître des pratiques professionnelles au profit d'une définition claire des propositions, des objectifs à atteindre, tant au niveau du projet collectif qu'à celui des projets individuels, de leur programmation dans le temps, d'une évaluation régulière des acquis.

Chaque établissement et/ou service géré par l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" est de nature expérimentale, non pas du fait des moyens obtenus auprès de leurs autorités de tutelle au titre de lignes financières dévolues à l'innovation, mais au titre de l'aventure singulière d'une commande sociale qui se cherche entre obligations de moyens et obligations de résultats, d'une histoire humaine d'attente de rien et d'espoir du tout.

Si le projet associatif apporte le sens au cadre réglementaire de fonctionnement des établissements et/ou services, il ne peut atteindre son but sans la participation de tous et de chacun, sans cette indispensable "expérimentale attitude" qui permet en toute disponibilité de répondre à celle ou celui qui demande sa route, dans la rencontre renouvelée de chaque jour qui en éclaire le chemin.

Aucun règlement ne peut ou ne pourra imposer que chaque jour il soit demandé le meilleur de soi à chacun des membres des équipes, sans une reconnaissance de chaque acteur par chacun des acteurs de la communauté associative, sans une recherche d'une intelligence collective qui enrichit l'expérience de chacun et de tous pour la modéliser, sans un dialogue entre les hommes et les femmes de terrain et les instances de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs".

Avant tout, l'intelligence collective des organisations des établissements et/ou des services doit s'ériger non pas sur plus de polydisciplinarité, où chaque spécialiste se côtoie sans transfert de connaissances, non pas également sur plus d'interdisciplinarité, où les fonctions de chacun s'interpénétrant, les repères du qui fait quoi disparaissent, mais sur la transdisciplinarité, où tous gardant leur spécialisation transfèrent tout ou partie de leurs connaissances. En matière d'actions sociale et médico-sociale, - médecin, infirmière, éducateur spécialisé, assistante sociale, formateur, éducateur technique, psychologue -.....on peut aisément percevoir le bénéfice de la cohérence de l'action. Appliquer cette méthodologie aux spécialisations administratives, comme la comptabilité, aux services généraux comme la cuisine et le ménage, se discerne moins et pourtant, les problèmes de caisse des éducateurs, de menus, de ménage sont récurrents dont le traitement ne doit plus appeler la semonce hiérarchique mais l'intelligence collective!

En contrepartie de cette intelligence collective, les directions des établissements et/ou des services doivent mettre en œuvre un management participatif. En effet, la transdisciplinarité appelle naturellement tous les acteurs salariés à la transresponsabilité, ce qui implique, ni la cogestion ni l'abandon des responsabilités hiérarchiques et son fameux organigramme, mais la mise en place de délégations collectives et individuelles de responsabilités définies.

5. AU SENS RETROUVE QUE L'ON CROYAIT PERDU

On ne dira jamais assez l'immense dette que nous devons à Léon BOURGEOIS, intellectuel et homme politique de la fin du 19^{e} et du début du 20^{e} siècles, un des pères fondateurs de la Société des Nations (SDN), ancêtre de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et dont l'engagement à son éclosion lui valu le Prix Nobel de la Paix en 1920.

Aujourd'hui ignoré, il est pourtant celui qui a donné le plus de sens aux valeurs républicaines d'égalité et de fraternité. De sa théorisation du solidarisme, nous lui devons en effet ce flamboyant héritage de la solidarité.

Nationale, locale, communautaire, individuelle, la solidarité représente pour certains un devoir, pour d'autres une empathie, une valeur morale et pour d'aucuns encore, un combat à mener.

A l'instar du cheminement de cette valeur, active récurrence de notre quotidien – dans nos réflexions comme dans nos actes -, qui façonne nos mentalités modernes, le secteur associatif aux humanismes d'origine diverse a non seulement toujours placé au centre de son action, l'autre, cet accueilli, cet usager, mais l'a toujours aidé à devenir le propre acteur de son développement citoyen.

Bien plus, soutenu par les travaux de Mélanie KLEIN, Jean PIAGET, Maud MANNONI, Maria MONTESSORI, Célestin FREINET, Ovide DECROLY, Fernand OURY et d'autres encore, créateurs de communautés éducatives, de républiques d'enfants tels que Janusz KORCZAK et Anton MAKARENKO, il le reconnu singulier, issu d'une histoire unique, fut-elle souffrante, et l'accompagna à partir de ses capacités sur le chemin individuel de sa destinée, l'individuation de l'intention, fut-elle émise en collectif, rendant possible le projet individuel !

En posant le projet individuel comme tiers objectivable, entre le sujet accompagné et l'accompagnateur, avec l'accord des deux parties, fut-il oral, naissait la contractualisation !

Dans le grand retentissement du mouvement de l'antipsychiatrie dans lequel baigna ce secteur durant deux décennies, l'apport de penseurs comme François TOSQUELLES, Félix GUATTARI, Gilles DELEUZE, Michel FOUCAULT, des chercheurs-acteurs comme Claude JEANGIRARD, JEAN OURY, Lucien BONNAFE ou Fernand DELIGNY, fut révélé qu'une institution et son inconscient collectif devaient être en bonne santé, c'est-à-dire instituant ou structurant, pour accueillir, soigner et accompagner des personnes qui ne l'étaient pas, physiquement, mentalement et socialement.

L'exigence des pionniers, et de certains de leurs continuateurs d'aujourd'hui, demeure qui fait paraître très pâle toute démarche réglementaire de recherche de la qualité et de fourniture d'évaluation des prestations fournies.

Ainsi, fort de cet héritage, il n'y a pas lieu de craindre des contraintes réglementaires, générées par la mise en œuvre des nouvelles lois concernant les champs sanitaire, social et médico-social et leurs bénéficiaires, fussent-elles complexes et génératrices de travaux supplémentaires aux participations conventionnelles ou contractuelles, privées ou publiques, de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs ».

Bien au contraire, ces contraintes fixent le contenant en relevant et révélant un contenu riche de sens, dont le manifeste s'érige au travers des projets d'établissements et de services (PE et PS) comme au travers des projets personnels individualisés des usagers (PPI).

L'histoire de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », son engagement, son éthique et ses valeurs, mais aussi l'histoire, l'engagement et les compétences de ses acteurs bénévoles et professionnels, leur volonté de rigueur dans la gestion et l'administration sur le terrain des politiques et des financements publiques, montrent que nos réalisations et nos projets sont en recherche constante de la qualité des prestations fournies et se soumettent à l'évaluation.

II. LES AXES STRATEGIQUES

1. POURSUIVRE LE DEVELOPPEMENT EN PROPRE : EVOLUTIONS DES CHAMPS D'INTERVENTION, DIVERSIFICATION DES ACTIONS ET INNOVATION SOCIALE

Dés l'origine de la création de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », son développement s'inscrit dans le champ des opportunités, non pas celui qui relèverait d'un opportunisme de gestion ou de circonstances, mais de brèche, de friche, d'interstice de l'urbain, du rural, des techniques, du social, du culturel, de l'économique qui, paraissant paradoxal, peut apporter une réponse à des besoins non ou mal satisfaits de populations en mal d'existence.

C'est ainsi que le Domaine des Frileuses et le Domaine de Saint-Gilles ont été conçus et ce développement en propre doit être poursuivi vigoureusement, en toute maîtrise, avec rigueur et responsabilité, en diversifiant ses actions, dans tous les champs d'intervention du sanitaire, du culturel, du travail, du logement, du social et du médico-social.

Si l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » reste libre de son appréciation de l'adéquation de la demande sociale aux objectifs de son projet associatif, son développement dépend d'un grand nombre de facteurs :

- en premier lieu, de l'existence de besoins locaux non ou mal satisfaits, d'une demande collective de populations concernées et de l'expression d'une demande institutionnelle ;
- en second lieu, de la maîtrise financière, technique, immobilière et managériale des projets qu'elle peut promouvoir, ou de ceux qui lui sont soumis ;
- en troisième lieu, de la qualité partenariale à tous les niveaux des multiples environnements de ses projets.

Toutefois, chacun sait qu'à chaque nouveau schéma d'organisation régionale ou départementale de réponses aux besoins de populations concernées, celui-ci semble en partie dépassé. Tandis que les réponses aux besoins de masse mettent des années, voire plusieurs schémas, pour être satisfaits, selon la capacité financière des collectivités publique pour y parvenir, des évolutions radicales de la sphère socio-économique apparaissent des progrès techniques considérables, améliorant mais aussi détériorant le sort de beaucoup d'entre nous.

Ainsi, concomitamment aux évolutions sociales et sociétales, - des rapports à la famille, au travail et à la cité -, des besoins nouveaux se font montre qui ne trouvent pas réponse tandis que des moyens nouveaux allègent considérablement l'accompagnement sanitaire, social et médico-social tant dans sa mise en œuvre que dans sa gestion.

De tous temps, le secteur associatif a su innover par son engagement de proximité, son intelligence des bricolages sociaux, ses initiatives démocratiques, son tissage de réseaux solidaires, et son inventivité d'imaginaires suffisamment constructifs pour toute personne perdue sans repère : la loi HPST lui a reconnu cette vertu.

Un des objectifs principaux de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » n'est pas de gérer exponentiellement plusieurs établissements et services répondant à une seule problématique, eu égard à sa non-spécialisation, mais bien d'innover et d'expérimenter des actions diversifiées en réponse à des besoins diversifiés qui s'enrichissent des unes aux autres pour apporter une meilleure qualité des prestations fournies, - les expériences des unes bénéficiant aux autres et vice-versa -, de l'accompagnement spécialisé ou non, de l'architecture d'accueil et de vie à l'organisation de fonctionnement de ses réalisations.

Cependant, la capacité à maintenir une cohérence associative et cultiver un sentiment d'appartenance de tous les acteurs concernés par l'action de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » – adhérents, administrateurs, cadres de direction, responsables de services et/ou d'activités et leurs équipes – constitue un élément déterminant dans le choix de développer de nouveaux projets.

2. LES TERRITOIRES D'INTERVENTION ET SES PUBLICS BENEFICIAIRES

Pendant plusieurs années, l'action de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » s'est exercée en Loir-et-Cher en répondant aux besoins d'accompagnement socio-éducatifs et de formation professionnelle de jeunes en difficultés confiés par l'Aide Sociale à l'Enfance de nombreux départements (Domaine des Frileuses), comme en offrant un lieu de travail et de vie à des adultes handicapés mentaux originaires de ce département (Domaine de Saint-Gilles).

Depuis, sous le triple effet de la forte évolution des problématiques de populations spécifiques (jeunes, personnes sans-domicile-fixe ou sans abri, personnes atteintes de lourdes pathologies mentales ou de grave maladie invalidante), du développement des précarités et de la demande d'acteurs institutionnels, d'association non-gestionnaire ou des pouvoirs publics, l'action de l'Association se diversifie à d'autres publics et d'autres territoires.

l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », consciente que les territoires de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale doivent se recomposer sous les effets de la mondialisation, de la construction européenne, des lois de décentralisation comme celles à venir de la révision générale des politiques publiques, tend à devenir, soit en raison de ses projets, soit à la demande de ses partenaires, soit encore avec l'accord de l'Etat et des collectivités territoriales, une association interrégionale susceptible d'intervenir sur d'autres communes, départements et régions.

Si penser global, agir local sont aux sources de ses réflexions et actions, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » demeure soucieuse d'asseoir son action par une implantation et une organisation associatives locale en instaurant autour et pour les établissements et services qu'elle gère ou aura à gérer, des « Comités Locaux de Suivi » dont un des rôles majeurs est l'intégration de ses réalisations et projets dans leur environnement local.

3. LES CHARTES DES DROITS : NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LES PUBLICS ACCUEILLIS ET/OU ACCOMPAGNES

Si l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » place l'usager au centre des dispositifs de ses établissements et services, il va de soi que les soins, l'éducation, la formation et l'insertion professionnelles, l'accompagnement social et médico-social, l'hébergement comme le logement doivent s'adapter aux capacités des personnes rencontrées.

Après la reconnaissance des droits humains universels par l'ONU, cette organisation internationale s'est attachée à définir les droits de l'enfant, ces derniers n'étant pas suffisamment pris en compte par les premiers, comme elle a fait en sorte de définir les droit des personnes handicapées dont la convention est actuellement en cours de ratification à l'Assemblée Nationale Française.

Au Etats-Unis, l'affirmative action, prônée par le Président John-Fitzgerald KENNEDY, a permis, grâce à cette discrimination positive, de réduire considérablement les inégalités dont étaient victimes les citoyens américains, descendants d'esclaves.

En France, la loi du 10 juillet 1987, en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, contraignante pour les entreprises mais également pour les chômeurs non-handicapés, a largement bénéficié à l'insertion de ce public discriminé. Toutefois dans notre pays, à forte culture d'égalité, nous préférons parler d'égalité des chances, comme nous le confirme la loi du 11 février 2005 qui porte comme titre : loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

En somme, loin de vouloir entrer dans un débat qui n'est pas prêt d'être tranché, - car il s'agit ici d'équité, c'est à dire donner plus à ceux qui ont moins et moins à ceux qui ont plus -, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » doit s'engager à respecter les droits spécifiques des publics qu'elle accueille ou accueillera, accompagne ou accompagnera au travers de ses chartes.

Elles seront érigées en corrélation avec celles émises par les grandes fédérations nationales, telle que celle portant sur les droits de la personne handicapée mentale établie par l'Union des Amis et Parents de Personnes Handicapées (UNAPEI).

Ces chartes de droits seront portées en annexe du règlement de fonctionnement des établissements et/ou services de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs ».

4. RENFORCER NOTRE IDENTITE EN NOUS OUVRANT A D'AUTRES HUMANISMES ET REFERENCES THEORIQUES

Les modalités de l'intervention de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » sont susceptibles de prendre une forme différente en raison de la nature des missions poursuivies et des besoins des personnes concernées. Toutes reposent sur le souci constant de mettre en œuvre les valeurs associatives.

Tout être humain, quelles que soient les difficultés familiales, économiques et les faiblesses ou difficultés de son environnement, possède en lui des potentialités et des richesses qu'il est possible de mobiliser. Le soin, l'éducation, qu'elle soit ordinaire ou spécialisée, l'accompagnement social ou médico-social, la culture comme la formation professionnelle ont comme objectif de permettre le développement de ces potentialités intellectuelles, physiques, affectives, relationnelles, spirituelles dans la société des hommes, c'est-à-dire de développer sa capacité à comprendre, agir, à aimer comme à participer au sein de la société des hommes, en toute citoyenneté.

Cependant, une attention particulière sera portée à la participation active et effective des bénéficiaires, qu'ils soient enfants ou adultes, à toutes les décisions les concernant, et notamment à tout projet d'accompagnement. Ils doivent être consultés, conformément aux textes et politiques en vigueur, sur le fonctionnement de l'établissement et/ou le service qui l'accueille.

Lorsque le lien est maintenu, socialement et/ou légalement, la famille et/ou les représentants légaux doivent être régulièrement informés et associés pour une participation active au projet individuel de son parent. Lorsque ce dernier est mineur ou majeur protégé, ils doivent être consultés sur le fonctionnement de l'établissement et/ou le service où est accueilli leur parent ou mandant.

L'éducation et la formation professionnelle des jeunes qui sont confiés à l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », tout comme l'accompagnement social et le soin de ceux, jeunes ou adultes, qui viennent librement vers elle, reposent sur un profond respect des valeurs et des « attachements » de ces personnes, dans les limites où ces valeurs se conforment aux lois de notre démocratie et n'entravent pas la mission pour laquelle les établissements et services de l'association ont été agrées, conventionnés et/ou subventionnés.

L'association favorise la diversité des approches et des interventions pluridisciplinaires au sein des établissements et services. Diverses références théoriques peuvent inspirer les projets d'établissements et de services si elles sont en cohérence avec le Projet Associatif (PA). Doivent être écartées celles qui asservissent la personne à des contraintes qui ne lui permettent plus d'être un individu libre, capable de s'insérer dans le jeu des relations sociales, ou la réduisent au traitement d'un symptôme isolé et celles qui lui font courir un risque déraisonnable par rapport au bénéfice espéré.

L'éducation, la formation professionnelle, l'accompagnement social et le soin reposent sur l'implication personnelle des intervenants dans un cadre professionnel et institutionnel. Ces intervenants sont le plus souvent des professionnels salariés mais le recours à des bénévoles est possible et favorisé dans certaines situations. Dans tous les cas, qu'il s'agisse de salariés ou de bénévoles (Charte du Bénévolat), le professionnalisme, qui suppose formation et contrôle, est requis pour tous.

Si la relation interpersonnelle est une composante centrale de l'intervention, celle-ci ne se réduit pas à cette dimension. L'accompagnement social, le soin, l'éducation supposent la prise en considération, l'animation et le choix de réseaux au centre duquel se trouvent les personnes à accompagner ou les

enfants à éduquer : famille, école, institutions de soins, de loisirs, de culture, de travail et tout le corps social dans son ensemble.

Diversité des territoires et des publics accueillis, innovation sociale, nécessitent non seulement que l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » soumettent ses valeurs à l'épreuve de ces enjeux mais en appellent d'autres dont les horizons se dessinent sous d'autres cieux humanistes.

Accueillir d'autres militants de l'action sociale venant d'autres familles de pensée, recueillir des valeurs différentes d'autres organismes, échanger des méthodologies de mise en œuvre opératoire, apporter notre expérience et notre expertise à des associations qui nous en feraient la demande, au-delà des grands réseaux fédératifs à la technologie éprouvée mais par trop uniformisante, sont autant d'actions qui participeront au renforcement de notre identité collective comme à la revivification de son lien d'appartenance à un courant de réflexion singulière.

5. LA TAILLE HUMAINE ET LES PETITES ASSOCIATIONS

Malgré l'absence d'étude sociologique des organisations dans les champs sanitaire, social et médico-social, il n'est pas nécessaire d'être grand devin pour constater les complexités auxquelles sont soumis les établissements et services de ces champs :

- la complexité de la commande publique et des réponses politiques aux besoins concernés;
- la complexité de fonctionnement des établissements et services ;
- la complexité des relations de ces établissements et services avec leurs environnements ;
- la complexité des publics soignés et/ou accompagnés, leurs pathologies, leurs handicaps, les facteurs qui les poussent vers l'exclusion ;
- la complexité des moyens mis en œuvre pour les accueillir, les soigner, les accompagner vers une intégration ou vers une insertion citoyenne.

Plus la taille des établissements et services est importante, plus les moyens humains et financiers sont mis à contribution au renforcement de leur fonctionnement en lien avec la commande publique, souvent au détriment des intégrations nécessaires des structures comme des publics dans les environnements propices à l'évolution de ces derniers. En effet, l'hyper-institutionnalisation conduisant à l'enfermement de la structure sur elle-même, il faut beaucoup d'énergie et de moyens pour approcher la qualité du soin, et/ou de l'accompagnement éducatif, social et ou médico-social.

Ainsi se surajoutent aux coûts de la taille, en termes d'administration, de gestion et de maintenance, des coûts qui n'étaient pas prévus en matière de responsabilité, d'encadrement des personnels ou tout simplement de qualité. Contrairement à ce que l'on pense, la petite taille des établissements et des services n'a pas un coût à la place ou un prix de journée plus élevés que des établissements et services plus importants, bien au contraire : les établissements et services de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » demeurent les moins chers de la Région Centre !

Outre qu'ils coûtent moins chers, les établissements et services à taille humaine contribuent à mieux cerner la complexité des publics accueillis, comme à mieux dessiner le chemin de leur accompagnement dans des environnements mieux maitrisés.

En général, ce sont en en très grande majorité de petites associations rigoureuses qui les portent, qui les gèrent et qui leurs insufflent encore un humanisme dynamique et un souci de l'autre, toujours renouvelé.

Cependant, face à la complexité de la commande publique, mais aussi face à la difficulté de recruter des administrateurs avertis, elles s'essoufflent et paniquent désormais à l'idée de bientôt devoir confier leurs établissements et services à de grandes organisations qui, inévitablement, les « conformiseront » à leur propre fonctionnement, oubliant les valeurs et les références théoriques dont ils étaient issus.

L'association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » se fixe désormais l'objectif d'accueillir non seulement les établissements et services de ces associations, par fusion-absorption ou par apports partiels

d'actifs, mais aussi leurs administrateurs qui voudraient les rejoindre pour un cheminement commun et un partage de valeurs et de projets.

6. RENFORCER L'ANCRAGE DE L'ENTREPRISE ASSOCIATIVE AU SEIN DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » est une entreprise associative œuvrant dans tous les champs des politiques sanitaires, sociales et médico-sociales.

Si elle s'appuie au plan technique sur les savoir-faire des grandes fédérations (FNARS, UNIOPSS, UNAPEI, FEHAP, FEGAPEI, etc…) et les syndicats d'employeurs de leurs champs d'interventions, à l'instar des coopératives et des mutuelles qui œuvrent pour leurs membres, pour leur emploi ou pour un service commun, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », de par ses missions de bienfaisance et/ou d'intérêt général au bénéfice des publics qu'elle accompagne, s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire.

Valorisant et renforçant cet ancrage, elle recherche, au sein de cette sphère d'économie sociale et solidaire, pour la gestion financière de ses établissements et services, autant que faire se peut, des producteurs de biens ou de services qui lui proposent des offres de qualité égale, autant, voire mieux disantes, que celles de l'économie de marché (banques, assurance, maîtrise d'ouvrage déléguée, etc.…).

Cette double appartenance a pour objectif de constituer des réseaux socio-économiques, techniques et de moyens, propres à affronter les enjeux organisationnels et économiques de demain, dont l'anticipation prospective, - globalisation oblige -, échappe aujourd'hui à beaucoup d'experts.

Par ailleurs, le statut de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », désigne dans un premier temps la capacité juridique qui rassemble des personnes autour d'un objet social et d'objectifs communs. Cependant, leurs réalisations passent par la mise en œuvre d'un vaste dispositif sanitaire, éducatif, social et culturel qui s'inscrit dans une réalité sociale, économique et juridique qui en fait une entreprise : même droit du travail pour les salariés, même rigueur dans la gestion, mêmes contraintes organisationnelles.

En se distinguant par son objet social, l'entreprise gérée par l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » est une entreprise sociale, observant les mêmes règles juridiques et organisationnelles que les entreprises de l'économie de marché mais les plaçant sous les auspices de ses valeurs en les mettant au service de ses missions, projets et réalisations.

La capacité opérationnelle de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » dépend notamment de la motivation de ses intervenants bénévoles et professionnels dont les compétences techniques participent pleinement à la réalisation de ses objectifs. L'efficacité et la qualité des dispositifs de soins et d'accompagnement des publics accueillis reposent sur leur participation active à tous les aspects de la vie associative.

A ce titre, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » applique son attention à préciser, définir, évaluer et actualiser le cadre de son pacte associatif : ses statuts, son règlement associatif**,** son projet associatif et éventuellement ses chartes.

7. L'ORGANISATION ASSOCIATIVE : UNE VOLONTE DE DECENTRALISATION OPERATIVE

Les nouveaux projets comme l'accueil des établissements et services des associations partenaires permettront à terme, la création d'un siège administratif.
Ce siège, dirigé par le Délégué Général n'aura pas pour fonction principale la centralisation de l'ensemble des moyens administratifs, hormis la comptabilité pour la consolidation des comptes et le

contrôle de gestion ainsi que la gestion de la trésorerie pour l'optimisation des fonds financiers. Composé de cadres techniques, sa mission première sera d'accompagner les établissements et services gérés par l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », en :

- participant et soutenant les travaux des Comités Locaux de Suivi (CLS) des établissements et services ;
- créant et en animant, en lien étroit avec le Conseil d'Administration, un réseau expert et partenarial des cadres dirigeant ces établissements et services pour toute question touchant à l'évolution de l'Association;
- rendant compte au Bureau et au Conseil d'Administration du respect des projets et des chartes établis (PA , PE ou PS, CHARTES…), des obligations légales et réglementaires concernant les prestations fournies aux publics accueillis ou accompagnés, du bon fonctionnement des organisations de terrain, des obligations légales, réglementaires et conventionnelles en matière managériale, de la maintenance, de la sécurité et de l'hygiène des locaux et enfin de la bonne utilisation des financements publics dédiés.

En ce qui concerne, les Comités Locaux de Suivi (CLS), ils seront composés le plus souvent d'administrateurs et d'adhérents de proximité afin de soutenir l'intégration des établissements et services dans leurs multiples environnements locaux. En général, hormis les établissements et services développés en propre par l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », ces fonctions seront attribuées par le Conseil d'Administration aux anciens administrateurs des associations qui auront réalisé avec l'Association, une fusion-absorption ou un apport partiel d'actifs.

Représentants le Conseil d'Administration, ils auront en charge avec le représentant du siège, d'être les garants du bon fonctionnement de chaque établissement et service. Outils d'animation du projet associatif, leurs interventions devront se limiter aux seuls contrôles. Cependant, devenus force de proposition devant le Conseil d'Administration pour toute évolution des établissements et services, ils pourront prendre une part active dans tout projet permettant d'améliorer l'accueil, le soin et/ou l'accompagnement des usagers.

Fonction géographique pour les Comités Locaux de Suivi (CLS), fonction transversale pour un siège d'ingénierie, mais aussi fonction verticale hiérarchique pour le Délégué Général qui aura en charge la responsabilité des ressources humaines, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » a réactualisé ses Statuts et créé son Règlement Intérieur Associatif afin de permettre une plus grande réactivité de son organisation.

L'Assemblée Générale donnant quitus au Conseil d'Administration de sa gestion, approuvant les rapports d'activités, délibérant sur les rapports d'orientation entend confier au Bureau et au Conseil d'Administration l'ensemble des prérogatives concernant l'animation et la gestion des projets et des réalisations de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » afin que celle-ci puisse surmonter sans encombre, avec rigueur et dynamisme, les enjeux de la seconde décennie de ce troisième millénaire aux débuts difficiles.

8. LES RESSOURCES HUMAINES, L'EXERCICE DES POUVOIRS ET DES RESPONSABILITES : LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

L'animation, la gestion des ressources humaines et la circulation des informations, constituent les éléments essentiels d'une volonté commune de bâtir un outil efficace au service de tous, de l'usager d'abord, puis de l'administrateur, du bénévole comme du salarié.

Il appartient aux administrateurs, informés notamment par les professionnels, de repérer les besoins des personnes et de la société et de préconiser les réponses correspondant aux finalités de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs ». Il leur appartient également de saisir les autorités politiques, lorsque cela est nécessaire, et les professionnels pour concrétiser ces réponses. Pour pouvoir exercer pleinement leurs responsabilités, fondées sur leur volonté commune formant la raison même de leur regroupement, les administrateurs estiment indispensable que soient représentées, en leur sein, des compétences variées illustrant la diversité de la société et des questions traitées.

De la même manière, les professionnels qui sont, par la nature de leur action, au contact de la détresse et de ses formes changeantes doivent, en utilisant les procédures institutionnelles, interpeller les administrateurs concernés sur les besoins des populations rencontrées, sur les évolutions souhaitables des projets et/ou sur la nécessité de nouvelles actions.

Le professionnalisme des intervenants est lié à l'adaptation régulière de leurs compétences aux actions de l'Association et à une gestion dynamique des ressources humaines. Ce choix impose le recrutement de personnels qualifiés, leur formation continue, leur mobilité pour assurer la stimulation des idées et des pratiques.

Le concours de bénévoles, liés à l'Association par réciprocité au titre de la Charte du Bénévolat, peut contribuer à la réalisation de certaines des opérations décidées pour la mise en oeuvre de la mission associative.

L'association peut contribuer à des opérations d'apprentissage, de stage et d'insertion sociale.

L'efficacité et la qualité du dispositif d'intervention de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » reposent sur une participation active des professionnels à tous les aspects de la vie associative et institutionnelle : orientations politiques et stratégiques, élaboration et évaluation des projets d'action, fonctionnement des services, etc. Pour être effective cette participation doit se dérouler dans un cadre définissant clairement les niveaux de responsabilité et la place de chacun ainsi que les modalités de prise de décision. C'est ce que l'association entend par management participatif.

Le Règlement Intérieur Associatif (RIA), qui prévoit notamment les délégations de pouvoir nécessaires, définit ce cadre en cohérence avec les lois sociales et les règles administratives propres à l'environnement de l'Association ainsi qu'au principe selon lequel le pouvoir de décision appartient à celui qui doit répondre des décisions prises.

Pour une bonne compréhension de l'exercice des responsabilités au sein de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », il est clairement établi que chacun doit respecter la hiérarchie suivante :

- les dispositions légales dans lesquelles l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » inscrit son action ;
- les textes associatifs (statuts, règlement intérieur associatif, projet associatif, chartes) et ceux du service ou de l'établissement dans lequel le salarié est affecté (projet d'établissement, règlement intérieur des salariés, etc.) ;
- les règles éthiques et déontologiques, lorsqu'elles ont une reconnaissance légale, propre à l'exercice de leurs disciplines.

En conséquence, sauf à renoncer à agir au sein de l'Association, les salariés et les bénévoles ne peuvent se référer à leur éthique et conscience personnelles pour se dérober au cadre légal et institutionnel de leur action.

La qualité des opérations menées par les professionnels de l'Association auprès de populations en grande difficulté exige d'eux un esprit d'initiative et un engagement importants. Cela les conduit à une prise de risque de plus en plus grande puisque la société contemporaine n'accepte plus qu'une personne pâtisse d'un dommage sans qu'il soit imputé à un responsable.

L'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », responsable du fonctionnement des services et des établissements, prend les dispositions utiles pour garantir la responsabilité civile de ses membres bénévoles et salariés. Hormis les cas de faute personnelle ou de comportement sans lien avec l'intérêt de l'Association, elle assume sa solidarité avec ceux qui servent son projet.

I. LES AXES OPERATIONNELS

1. UNE ORGANISATION EFFICIENTE ET OUVERTE

Une organisation efficiente

L'organisation interne de l'Association doit permettre à ses différentes composantes d'exercer avec les plus grandes efficience et efficacité possibles les responsabilités qui leur incombent.

Le règlement intérieur associatif (RIA) prévoit les dispositions organisationnelles garantissant l'efficacité et la cohérence de l'action des instances statutaires et des directions des établissements et des services.

Les modalités concrètes du management participatif sont libres dès lors qu'elles permettent d'appliquer au sein de l'Association, pour elle-même et ses professionnels, les valeurs qu'elle promeut. Cependant, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » est une association qui agit de manière organisée. Si la nature de l'action conduite n'est pas susceptible d'être inscrite dans un schéma rigide, elle veut se donner les moyens d'une réponse structurée.

Pour ne pas perdre le sens de sa mission, c'est en se montrant exigeante sur la méthodologie employée en son sein que l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » conduira ses actions. La cohérence des projets des différents établissements et/ou services est une condition indispensable pour offrir le meilleur ensemble de prestations pour chaque usager concerné.

L'action de l'Association est globale et ne saurait être réduite à la gestion d'établissements et/ou de services. Ces derniers sont la forme circonstancielle de sa volonté d'agir lorsque les actions à conduire supposent une certaine permanence. Le projet d'un établissement est ainsi la traduction et la projection du Projet Associatif (PA).

Tous les acteurs de l'Association, administrateurs ou professionnels, et notamment les Directeurs des établissements et/ou des services comme le Délégué Général, lorsque son poste sera créé, nommés pour mettre en œuvre ce projet, ont la possibilité, voire le devoir, de proposer au Conseil d'Administration les modifications qui leur apparaîtraient nécessaires. Nul ne peut, quelle que soit sa place dans l'organisation, s'écarter du Projet Associatif et du Projet de son Etablissement (PE) et/ou de son ou de ses services (PS), tels qu'ils sont arrêtés par les instances associatives, approuvé par les autorités administratives ou bien encore qu'ils aient reçus un avis favorable lors d'un appel à projets.

Une organisation ouverte

Compte tenu de la diversité de ses interventions et de ses relations très étroites avec des organismes publics et privés agissant dans le même domaine ou des domaines connexes l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » peut mettre en place de nouveaux modes d'organisation de son action : gestion directe, cogestion avec une autre association, création d'associations ou autres organismes, etc….

Toutefois, la réforme de ses statuts, la création d'un règlement intérieur associatif comme la réactualisation de son projet associatif ont pour objet, non seulement de doter l'Association d'une nouvelle organisation propre à relever les défis des années à venir mais également de proposer à des associations, petites ou moyennes entreprises sociales, gérant des établissements et services à taille humaine, de venir rejoindre l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » pour :

- Contribuer à renforcer les valeurs et les principes qu'elle défend par un apport de leur héritage humaniste et de leur expérience de militance d'action sociale ;

- Partager leurs outils théorico-conceptuels mais aussi leurs expériences dans l'accueil et l'accompagnement de publics aux problématiques diverses ;
- Renforcer les composantes de ses instances associatives ;
- Apporter par fusion-absorption ou par apports partiels d'actifs la gestion de leurs établissements et services.

Cette ouverture partenariale doit cependant être maitrisée car il ne s'agit pas de se développer pour se développer mais bien de construire une nouvelle organisation qui permette de soutenir des projets et réalisations de qualité en proposant la construction d'une évolution commune par un management partagé.

Ainsi à partir du socle commun de l'organisation statutaire associative de l'entreprise sociale, le Conseil d'Administration se renforcera d'administrateurs aux compétences et aux horizons différents, participant aux Comités Locaux de Suivi des établissements et/ou services qu'ils administraient, tandis que les équipes de bénévoles et de professionnels sous management participatif de leurs Directions locales, œuvreront en transresponsabilté à la réalisation d'objectifs déterminés en commun, impulsés par un Siège Administratif d'ingénierie sociale au fonctionnement décentralisé.

2. LE SOCLE STATUTAIRE

Le fondement démocratique de l'Association repose sur une organisation efficiente liée au bon fonctionnement de ses instances statutaires.

Les statuts de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », comme son règlement intérieur associatif (RIA) sont les garants de la vie démocratique et précisent leur fondement politique et leur articulation interne.

A. L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) a une tenue régulière, au moins d'une fois par an.

Elle entend et ensuite donne quitus aux administrateurs (CA et Bureau) après approbation des différents rapports statutaires :

- le bilan financier consolidé présenté par le Trésorier ;
- le rapport du Commissaire aux comptes ;
- le rapport moral de l'année écoulée auquel sont joints les différents rapports d'activités de établissements et services ;
- le rapport d'orientation générale qui informe de l'avancée des actions mis en œuvre de l'année en cours et précise l'émergence ou la création de celles de l'année à venir.

Les rapports moral et d'orientation couvrent trois exercices (année écoulée N-1, année en cours N, année à venir N+1) et déterminent les axes de la politique future et les actions induites. Il en sera rendu compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante.

B. Le Conseil d'Administration

Les administrateurs sont des bénévoles dont les valeurs personnelles de loyauté, de tolérance et de solidarité participent pleinement à la réalisation des objectifs de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » par :

- la mise de leurs connaissances et leurs compétences au service du Projet Associatif ;
- la réservation de temps et d'énergie nécessaires pour défendre avec vigueur les intérêts des personnes accueillies et valoriser, promouvoir et défendre avec conviction et rigueur les actions entreprises par l'Association ainsi que les valeurs qu'elle défend ;
- la volonté d'œuvrer pour la pérennité de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs".

Le Conseil d'Administration a pour mission politique de :

- réaliser et faire réaliser les actions et réalisations retenues par l'Assemblée Générale au travers de son approbation du rapport d'orientation ;
- suivre et contrôler le fonctionnement général des actions et réalisations en cours tant au niveau de l'Association, de son futur Siège Social que des Etablissements et Services.

Il a également tous pouvoirs pour:

- approuver les budgets prévisionnels des Etablissements et Services ;
- arrêter les comptes annuels d'exploitation au fin de leur présentation devant l'Assemblée Générale Ordinaire et les Autorités Administratives ;
- procéder à toute acquisition immobilière, rechercher tout financement d'investissement et/ou de fonctionnement, et contracter tout emprunt destinés à la réalisation des actions retenues ;
- valider les projets d'établissement et de services, leurs règlements de fonctionnement, le mode contractuel d'accueil et/ou d'accompagnement de leurs bénéficiaires ;
- élaborer et mettre en œuvre toute charte se rapportant soit aux droits spécifiques des publics accueillis soit à l'organisation de leurs accueil et accompagnement ;
- donner au Bureau et au Président les pouvoirs nécessaires au fonctionnement de l'Association, de son futur Siège Administratif, de ses établissements et de ses services.

Il est aussi garant de la démarche éthique et des valeurs développées par l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », mais aussi de sa vie gestionnaire et administrative.

Chaque réunion du Conseil d'Administration permet aux Administrateurs de vérifier et de contrôler l'ensemble des dispositifs évoqués.

C. Le Bureau

Le Bureau est mandaté par le Conseil d'Administration pour être l'outil cohérent et efficace chargé de la mise en œuvre pratique des différentes actions.

Rouage essentiel du fonctionnement de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs", le Bureau qui est composé d'un Président, d'un Vice-Président, d'un Trésorier, d'un Trésorier-Adjoint, d'un Secrétaire et d'un Secrétaire-Adjoint, se réunit régulièrement et, si possible, les mois sans réunion du Conseil d'Administration, sous la responsabilité du Président.

Ses membres représentent, « intrinsèquement » et « in solidum », la personne morale de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs »

.

Pour éclairer la réflexion générale de l'Association dans sa gestion politique, sanitaire, éducative, sociale, médico-sociale, administrative et financière, le Bureau peut être amené à :

- faire appel à des conseillers extérieurs ;
- créer des commissions thématiques ou spécifiques.

À partir des comptes-rendus produits par ces conseillers ou ces différentes commissions, il en tire les conclusions et les propositions qu'il intègre dans sa prospective.

Il rend compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'ensemble de ces décisions.

D. Les Comités Locaux de Suivi des Etablissements et des Services

Les Comités Locaux de Suivi des Etablissements et/ou sont des instances statutaires dont le fonctionnement est régi par le règlement intérieur associatif (RIA). Ils peuvent être constitué pour un seul établissement ou service, ou en regrouper plusieurs sur un même territoire ou par une problématique sociale similaire.

Leur mission s'articule autour de trois axes :

- **axe de soutien au fonctionnement :** le suivi, le contrôle de gestion, l'aide à la décision, l'accompagnement des Directeurs dans tous les domaines du fonctionnement et de la gestion de leurs établissements et services ;
- **axe de soutien au développement :** l'expression de conseil et de proposition pour tout projet émanant des établissements et des services à la fois auprès des Directeurs comme auprès des instances associatives ;
- **axe de soutien à la représentation institutionnelle :** représentation de l'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" dans l'environnement culturel, social et politique des établissements ou des services auxquels il se rattache.

Ils sont constitués de :

- trois administrateurs désignés par le Conseil d'Administration, en général et dans le futur par les administrateurs qui étaient en fonction auparavant, sous une autre personnalité morale, auprès de ces établissements et/ou services auxquels les Comités Locaux de Suivi se rattachent ;
- les Directeurs et les cadres opérationnels de ces établissements et/ou services (Directeurs-Adjoints ou Chefs de Services éventuels) ;
- Deux à trois acteurs bénévoles, adhérents de l'Association,
- élargi, exceptionnellement ou pour une durée déterminée, aux agents administratifs et comptables ou encore à des personnels socio-éducatifs ou techniques ;
- Un professionnel du futur Siège Administratif.

Le rythme régulier des rencontres du Comité de Suivi est de quatre fois l'an ou plus si, sur demande du Conseil d'Administration ou du Président, la situation d'un ou plusieurs établissements et/ou services l'impose.

Les décisions des Comités Locaux de Suivi sont réputées valables et rendues immédiatement exécutoires lorsqu'elles sont prises à l'unanimité de ses membres et qu'elles interviennent dans la gestion et le fonctionnement exclusifs des établissements et services, hors investissements et projets nouveaux.

Le Comité de Suivi rend compte de son action à l'ensemble des Administrateurs par l'envoi de procès-verbaux de ses réunions.

E. L'Administrateur Délégué aux activités bénévoles

Pour soutenir efficacement la gestion et le fonctionnement des activités bénévoles qui ne relèvent pas de Comité Locaux de Suivi, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » veille à ce que leurs Dirigeants bénévoles soient accompagnés d'un Administrateur Délégué.
Les missions et responsabilités de ce dernier sont équivalentes à celles des Comités Locaux de Suivi.
L'Administrateur Délégué rencontre formellement le Dirigeant bénévole au moins deux fois dans l'année et rend compte de ces entrevues à l'ensemble des Administrateurs par l'envoi de procès-verbaux.

3. LE SIEGE ADMINISTRATIF

A l'heure où le Projet Associatif réactualisé est approuvé par l'Assemblée Générale de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », soit le 13 novembre 2009, le siège administratif n'est pas créé.

Comme nous l'énonçons par ailleurs, il s'agit ici de formuler tous les axes opérationnels en exercice ou en projet susceptibles de relever les défis que nous allons devoir affronter dans les dix prochaines années et de nous doter des outils et des moyens pour y parvenir.

A. Le Siège administratif

Le Siège Administratif est une organisation technique au service des Etablissements et/ou Services administrés et gérés par l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs ».

L'Administration Générale du Siège Administratif, qui peut être basé géographiquement, indépendamment du Siège Social, est chargée par délégation de mettre en œuvre techniquement les orientations politiques de l'Association, initiées en Conseil d'Administration, suivies par le Bureau, actées par l'Assemblée Générale et d'en rendre compte.
L'Administration Générale se situe à l'articulation opérationnelle des plans d'actions décidés par les instances politiques de l'Association et de la mise en ouvre des projets et programmes prévisionnels des Etablissements et/ou Services en rapport avec notre « mission déléguée d'intérêt général, d'intérêt collectif et d'utilité sociale ».

Son Projet d'Etablissement (PE) de gestion décentralisée au service des Etablissements et/ou Services comportera :

1. Le projet de ressources communes :

    - Consolidation des comptes d'exploitation et de bilan ;
    - Harmonisation des tableaux de bord nécessaires aux travaux de contrôle interne de gestion des Comité Locaux de Suivi ;
    - Edition des payes ;
    - Elaboration des procédures, des plans d'action généraux, règlements communs ;
    - Gestion des outils informationnels et communicationnels communs (réseau informatique commun par extranet).

2. Le projet d'alerte et de soutien aux Directions Locales:

    - Animation de commissions transversales et transresponsables pour répondre soit aux problématiques rencontrées, soit aux demandes des autorités publiques des champs d'interventions sanitaires, sociales et médico-sociales;
    - Elaboration en commun, par secteur d'intervention, des Chartes des droits des usagers comme des chartes de fonctionnement ;
    - Mise en œuvre transversale et transresponsable de la méthodologie nécessaire pour atteindre une démarche qualité visant à l'élaboration des procédures « d'évaluation interne », et la réalisation de référentiels de « bonnes pratiques professionnelles » ;
    - Gestion décentralisée du patrimoine et des grands investissements ;
    - Gestion décentralisée des Ressources Humaines ;
    - Gestion administrative et financière décentralisée.

A terme, et pour ce faire, le Délégué Général sera assisté des cinq chargés de mission suivants:

- Chargé de mission à la vie des Etablissements et/ou des Services : soutien à la gestion des aspects règlementaires des champs sanitaire, social et médico-social, indicateurs, soutien à la mise en œuvre de la citoyenneté (Conseils de Vie Sociale), démarche qualité, évaluation, animation transversale et transresponsable des études et réflexions sur les problématiques spécifiques des usagers, accompagnement et soutien aux projets des Etablissements et/ou des Services (PE et PS) et suivi transresponsable de leur évolution ;
- Charge de mission à l'Administration et aux Finances : comptabilité de consolidation des comptes annuels, finances et gestion centralisée de la trésorerie, accompagnement des plans pluriannuels de financements des investissements, comptabilité des payes et soutien à la réalisation des budgets prévisionnels ;
- Chargé de mission au patrimoine et aux grands travaux : soutien à la réalisation patrimoniale comme à l'accompagnement des réhabilitations et restructuration architecturale, aide à la constitution de plans et de la mise en place des procédures d'hygiène et de sécurité, accompagnement des Directions aux travaux des CHSCT ;
- Chargé de mission aux ressources humaines : mise en œuvre transversale du dialogue social, soutien au Délégué Général dans sa mission de représentant de l'Association auprès des syndicats salariés et des instances représentatives des personnels (Comité d'Entreprise), soutien aux Directions dans la gestion éventuelle

des conflits, accompagnement des directions de sites dans la gestion des ressources humaines (GPEC) ;
- Chargé de mission à la communication et au développement en charge de l'information (interne et externe), de la communication et de la vie associative, de la prospective et du développement.

Placés sous l'autorité du Délégué Général, légitimes référents des Directeurs et des cadres opérationnels des Etablissements et/ou des Services, ces chargés de mission recevront des lettres de délégations, des fiches de postes et éventuellement des lettres d'objectifs réactualisées chaque année. Ces documents seront produits en annexe du Projet d'Etablissement du Siège Administratif. Selon les besoins, il pourra leur être adjoint des collaborateurs.

B. Le Délégué Général

Travaillant de consort avec le Président de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », et sous son autorité, il a charge de :

- La mise en œuvre des orientations politiques de l'Association ;
- Le pilotage, l'animation, l'accompagnement, le soutien, l'évaluation et le contrôle du réseau complexe et diversifié des sites d'accueil et d'accompagnement des publics bénéficiaires ;
- l'animation et de la gestion du Siège Administratif et la coordination des actions de ses collaborateurs.

Ses objectifs et ses missions seront définis par le Conseil d'Administration au sein duquel il proposera le Projet d'Etablissement du Siège Administratif et rendra compte de ses évolutions comme celles de l'ensemble des Etablissements et/ou Services ainsi que celles des centres d'activités bénévoles.

Il recevra sa délégation, sa fiche de poste et éventuellement sa lettre d'objectifs du Bureau en la personne du Président.

4. LES CHARTES D'ENGAGEMENT, NOUVEAUX OUTILS DE TRANSRESPONSABILITE

Les chartes, de quelque nature qu'elles soient, deviennent désormais de nouveaux outils de responsabilité pour tous les acteurs de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », qu'ils occupent des fonctions d'adhérents, d'administrateurs, de bénévoles ou de professionnels. Outils transversaux s'exerçant le plus souvent dans plusieurs établissements et/ou services, ils pourront être singuliers pour n'intervenir parfois que localement sur un seul établissement ou service.

Ainsi, l'application collective d'une charte renvoie à la responsabilité de tous et de chacun.

Ces chartes, émises en commissions transversales et transresponsables, seront mises en application après présentation et approbation du Conseil d'Administration. Elles seront parties intégrantes des projets d'établissements et/ou services ainsi que des règlements intérieurs.

A. Les chartes d'organisation et de gestion

A l'instar de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » dont les bénévoles œuvreront en son sein, en droits comme en devoirs, selon la Charte du Bénévolat et la Convention d'Echanges Réciproques, les Etablissements et/ou Services se doteront de chartes particulières selon l'évolution des besoins tant au niveau qualitatif concernant les prestations offertes aux usagers (Charte de Bientraitance, Charte de la Qualité, etc…), qu'à celui organisationnel (Charte d'utilisation des technologies de l'information, Charte de l'Evaluation, etc.…).

B. Les chartes des droits des usagers

De même, des chartes d'accueil et d'accompagnements de publics bénéficiaires spécifiques viendront rappeler à tous les acteurs de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », les droits des personnes accueillies et/ou accompagnées : Charte de l'Accès pour tous à la Citoyenneté, Charte des Droits de la personne Handicapée, Charte des Droits du Jeune sous protection de l'Aide Sociale à l'Enfance, Charte Ethique et Maraude, etc…..

5. LES RESSOURCES HUMAINES

L'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » s'inscrit dans une démarche de progrès, vers des réponses plus qualitatives, plus permanentes et plus innovantes afin que ses établissements et services permettent à la personne accueillie ou accompagnée, citoyenne à part entière, de progresser vers une plus grande autonomie et une plus grande responsabilité par des soins de qualité, un accompagnement socio-éducatif individuel, une formation professionnelle, un accueil chaleureux en lieu de vie ou dans un habitat adapté ou par une insertion socioprofessionnelle réussie comme par une intégration durable de droit commun.
Pour cela, elle fait appel à l'engagement et aux compétences de l'ensemble de ses acteurs : adhérents, bénévoles, administrateurs et professionnels.
.

A. Les Bénévoles et les Volontaires

Toute histoire d'association a débuté par une démarche collective de militants et bénévoles de l'action sociale, issus de la société civile. Aujourd'hui, pour occuper les fonctions d'administrateur, des compétences avérées sont désormais requises.
Cependant, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs, constatant que le maintien de ces contraintes indispensables pour assurer la pérennité de son organisation risque de tarir la venue de compétences généreuses, diversifiées et appropriées nécessaires soit au soutien des activités de ses établissements et services, soit à la création et à l'animation d'activités peu ou mal couvertes par les prestations des champs sanitaire, social et médico-social, telles les intégrations culturelles et de loisirs, poursuit un appel à plus de bénévolat et/ou de volontariat.

Ces bénévoles et/ou ces volontaires, qui peuvent ou non adhérer à l'Association, reçoivent les informations et la formation nécessaire à l'exercice de leur activités comme à la compréhension du cadre dans lesquels elles s'exercent.

Si le statut de volontaire est fixé par la loi, celui des bénévoles ressort de la Charte du Bénévolat de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » qui spécifie les droits et les devoirs de chacune des parties, pour l'Association comme pour la personne qui souhaite apporter un concours bénévole ;

Pour cette dernière, il est établi une Convention d'Echanges réciproques aux termes desquels, en autres possibilités, elle est avisée de la prise en charge par l'Association de son assurance de responsabilité civile.

B. Les Personnels

Salariés de l'employeur unique que représente l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs », ils sont embauchés par les Directeurs et Responsables des Etablissements et Services. Sous leur autorité, ils participent à l'élaboration, à la mise en œuvre, à la réalisation comme à l'animation des projets de leurs établissements et services respectifs.

En rapport avec les fonctions et les postes occupés, il est fourni à chacun une fiche de poste et selon les niveaux de responsabilité, une lettre de subdélégation et de missions.

Chaque année, il est procédé pour chacun des personnels à l'évaluation de ses compétences. Sa qualification est un facteur déterminant de la réussite du projet de son établissement ou de son service mais aussi des projets individualisés comme de l'évolution en qualité des prestations fournies.

L'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » valorise les formations continues, utilise les différentes possibilités de validation des acquis de l'expérience professionnelle.

Le plan de formation de l'employeur, la recherche-action de résolution collective à des problématiques spécifiques d'établissements et/ou de services, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C) doivent être utilisés dans cette perspective pour progresser dans une démarche qualité et lutter contre l'usure professionnelle.

C. Les Directeurs et Responsables des établissements et des services

Le passage des objectifs politiques aux objectifs techniques

Le Directeur ou Responsable d'établissement ou de service est un cadre salarié, nommé par le Président, sur présentation du Délégué Général quand celui-ci sera en poste, après avis du bureau et consultation d'une commission de recrutement ad' hoc désignée temporairement à cet effet par le Conseil d'Administration.

Il assume, sous l'autorité du Délégué Général et par délégation du Président, la mise en œuvre de la politique de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" ainsi que la bonne marche de l'établissement ou du service dont il a la charge.

Il est également un des soutiens actifs de la politique de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" qu'il promeut auprès des personnes accueillies, des parents, de leurs représentants ou de leurs mandants au titre de leur protection, des personnels, des autorités administratives, des pouvoirs publics locaux, du public...

Il élabore, après consultation de son équipe, le Projet d'Etablissement (PE) ou de Service (PS) dont il est garant de l'application et qu'il fera préalablement approuver par le Conseil d'Administration après avis du Conseil de la Vie Sociale et des représentants du personnel.

Il est responsable de la mise en œuvre permanente des actions éducatives, pédagogiques, formatives, sanitaires, thérapeutiques et techniques pour lesquelles l'établissement ou le service dont il a la charge, a été créé et autorisé.

Il dirige l'équipe des salariés employés dans l'établissement ou le service, organise et coordonne leur action.

Il procède à l'embauche des personnels non cadres dans le respect de la législation sociale, des règles conventionnelles et des budgets accordés par l'autorité de tarification.

Il est responsable du fonctionnement financier de l'établissement, assure la préparation du budget, en liaison étroite avec le Comité Local de Suivi et établit le programme d'entretien ainsi que celui des investissements.

Il ordonnance les dépenses du budget de fonctionnement et assure le paiement des factures.
Par délégation expresse du Président, le Directeur est responsable de la politique d'hygiène et de sécurité du site ou de l'établissement qu'il dirige.

Il prononce, selon la procédure prévue au sein de l'établissement ou service qu'il anime, l'admission et la sortie des personnes accueillies.

Il organise les rencontres et les réunions avec les familles des personnes accueillies, de leurs représentants ou de leurs mandants au titre de leur protection, et les associe à leur prise en charge.

Il a obligation d'informer le Président, le Délégué Général et le représentant du Comité Local de Suivi auprès de son établissement ou service, de tout fait ou élément de nature à porter atteinte à la sécurité matérielle, physique ou morale des personnes confiées à l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs", de tout fait ou élément de nature à porter gravement atteinte à ses biens, de tout fait ou élément qui justifierait le renvoi d'une personne accueillie ou celui d'un membre du personnel.

Les limites de ses délégations sont fixées par le Règlement Intérieur Associatif (RIA). Sa fiche de poste, ses lettres de délégations et de missions et éventuellement sa lettre d'objectifs lui sont

adressées par le Bureau en la personne du Président ou du Délégué Général. Il siège au Conseil d'Administration avec voix consultative.

Acteur transversal et transresponsable

Le Directeur ou le Responsable d'Etablissement ou de Service a un rôle de conseiller technique auprès de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" et, à ce titre, il est amené à participer à tout projet de développement, non seulement de l'établissement qu'il dirige, mais également de tout autre établissement et service entrant dans le cadre du projet associatif.

Il participera aux réunions comme aux rencontres qui seront mises en place par le Siège Administratif. Les réunions des directeurs, des responsables, des cadres opérationnels doivent en effet constituer un moment fort de notre vie associative. Elles permettront de partager nos savoirs, nos expériences, d'affirmer nos compétences et de les développer par rapport eu égard aux nombreuses informations techniques et législatives.

Elles nous enrichissent mutuellement, développent l'esprit militant, et consolident la culture associative commune impulsée par un souci de transdisciplinarité, de transversalité et de transresponsabilité.

D. Les Assises Annuelles

Depuis l'instauration de la Journée de Solidarité, voulue par le législateur pour financer les risques handicap et dépendance via la Caisse Nationale de Solidarité à l'Autonomie (CNSA), l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » utilise cette journée pour favoriser la rencontre des administrateurs et des personnels autour d'un thème relevant de problématiques associatives, institutionnelles et/ou d'établissements et des services, généralement animée par un intervenant ressources, extérieur à l'Association.

Ces assises annuelles, locales ou générales, associant quelques établissements et services ou leur ensemble en fonction des calendriers et des coûts, doivent se poursuivre non seulement pour maintenir les liens nécessaires au développement de toute culture associative mais aussi por aborder les grandes évolutions des champs sanitaire, social et médico-éducatif.

Elles font l'objet de comptes-rendus qui seront communiqués à l'ensemble des participants.

6. LES RELATIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS ET LE PARTENARIAT INTER-ASSOCIATIF

A. Le partenariat avec les pouvoirs publics

Acteur de droit privé, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » contribue à l'action publique.

Si elle n'agit pas dans le cadre d'une délégation de service public au sens strict, elle exerce des missions d'intérêt général ou collectif. L'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » est totalement indépendante des pouvoirs publics pour la définition de ses objectifs associatifs, mais les actions qu'elle conduit sont généralement inscrites dans des politiques sociales, nationales, régionales ou départementales. Cela suppose une définition claire et partagée de la nature de sa relation avec les autorités publiques chargées de l'élaboration, de la mise en œuvre, du financement et du contrôle de ces politiques.

En tant qu'elle gère des dispositifs d'intérêt général, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » est soumise au contrôle, mais non à la tutelle, des autorités compétentes et met tout en œuvre pour faciliter et rationaliser ce contrôle.

En tant qu'association citoyenne et engagée, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » souhaite, comme la loi de rénovation sociale le permet, être considérée comme un véritable partenaire des autorités publiques. A ce titre, elle apporte, directement ou par l'intermédiaire des réseaux fédératifs, ses contributions dans le cadre de l'élaboration et de l'évaluation des politiques sociales.

A fin de pouvoir inscrire son action dans des perspectives à moyen ou long terme, elle souhaite pouvoir développer une politique de relation contractuelle avec les autorités politiques, sous la forme par exemple de contrats d'objectifs et de moyens, comme cela est déjà le cas dans certains domaines de son intervention.

B. Le partenariat avec les autres acteurs de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale

L'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » établit des relations claires et loyales avec les associations poursuivant sur les mêmes territoires des objectifs identiques. Lorsque cela est souhaitable, ces relations peuvent aller jusqu'à un partenariat organisé : constitution de réseaux informels ou formels pour coordonner les actions locales, création et gestion d'actions communes etc.

Elle s'engage activement au sein de mouvements fédératifs régionaux et nationaux pour :

- défendre la cause des personnes dont elle a en charge ;
- promouvoir les formes d'intervention spécifique ;
- contribuer à la recherche.

Elle milite pour que certaines de ses fédérations se regroupent afin d'optimiser leur action et d'en faciliter la compréhension par les autorités publiques.

Employant des salariés, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » est consciente des enjeux majeurs auxquels sont confrontés les employeurs de ses secteurs d'activités et souhaite apporter sa part à l'élaboration de réponses dynamiques et constructives : formation, mobilité, gestion d'entrées et sorties importantes en raison de la pyramide des âges, évolution des métiers, évaluation etc.

Elle revendique de façon active pour une simplification de la représentation des employeurs, pour une réelle reconnaissance de leur responsabilité, pour la création d'une véritable branche professionnelle et pour une prise en compte par les pouvoirs publics de l'importance et de la spécificité de cette branche.

C. Le partenariat avec les autres acteurs de l'économie sociale

Entreprise associative, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » milite pour une entreprise au service de l'homme. Dans ce cadre, elle est une des composantes actives de la grande famille de l'économie sociale, et ses dirigeants, bénévoles ou salariés, œuvrent de façon active à la reconnaissance par les pouvoirs publics et la société civile du fait associatif et de l'existence de cette forme d'économie.

7. L'EVALUATION

Les actions sanitaire, sociale et médico-sociale ne peuvent échapper aux contraintes qui pèsent sur la société en général et sur les politiques publiques en particulier. Il est indispensable que toute opération menée fasse l'objet d'une évaluation. Les actions conduites par l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » sont soumises à cette règle, et cela dans l'intérêt même des bénéficiaires.

Mais l'évaluation ne saurait se réduire à une approche économique. En effet, les actions sanitaire, sociale et médico-sociale se prêtent mal à la mesure immédiate et quantifiée de leurs effets : les données quantitatives et budgétaires, utiles à l'évaluation, doivent, dans ces domaines particuliers, être accompagnées de données visant les effets qualitatifs des actions sur les bénéficiaires.

Il appartient à l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » d'entrer activement dans un processus dynamique d'évaluation pour les établissements et le personnel. Cela suppose nécessairement de définir les objectifs quantitatifs et qualitatifs visés, de déterminer les conditions de sa réalisation et de son utilisation, et d'employer des outils adaptés.

L'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » doit sans préjudice des dispositions prévues par la loi et la règlementation, pratiquer l'évaluation interne et décider, périodiquement, d'évaluations externes conduites par des tiers indépendants. Il est de la responsabilité de l'Association et des professionnels qualifiés, qui conduisent les actions, de présenter, en même temps que les projets des services, des objets et des procédures d'évaluation.

Compte tenu de la nature des actions entreprises, des valeurs et des principes énoncées et définis dans le présent projet, l'Association doit s'assurer de la qualité des pratiques et de leur cohérence avec le Projet Associatif ; elle veillera, en s'appuyant sur les évaluations professionnelles, à proposer les actions de formation permettant de renouveler et de soutenir cet aspect particulier.

8. LA COMMUNICATION

La communication, qu'elle soit interne et externe, qu'elle s'exprime au travers de multiples médium (site internet, notamment), est un élément majeur de l'action.

La communication externe a comme objet de faire connaître, exposer l'action de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » et les besoins des personnes accueillies, tant au niveau des autorités politiques et administratives directement concernées qu'à celui de l'opinion publique en général. Elle permet ainsi un élargissement et un renouvellement régulier de ses membres, bénévoles et salariés, mais aussi le recours à une référence identitaire commune, vecteur d'édification de la culture associative.

La communication interne a pour objet d'assurer la cohérence de l'ensemble en favorisant les synergies issues des compétences complémentaires des personnes, des services et des établissements. Elle doit permettre l'information réciproque des membres associés et des professionnels et faciliter la connaissance, dans chacun des services et des établissements, des actions conduites dans le groupe et des potentialités qu'il recèle en faveur des personnes qu'il accueille.

Elle est principalement organisée et assurée par les personnes qui sont spécifiquement fondées à le faire, soit par leur légitimité associative, soit par leur position hiérarchique ou opérationnelle. Cependant, chaque acteur de l'Association contribue de sa place à cette communication.

EN GUISE DE CONCLUSION : A L'AVENIR ET AUX AVENIRS

L'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" au-delà des effets de son implication dans les champs du sanitaire, du social et du médico-social est avant tout le résultat d'une fantastique aventure humaine.

D'une histoire singulière, fondée sur la tolérance et le décloisonnement des représentations sociales et professionnelles, les hommes et les femmes qui l'ont créée et animé durant toutes ces années, et qui l'animent encore aujourd'hui, ont su trouver la voie du travail commun et partagé en poursuivant le rêve d'une utopie réaliste, celui exclusif d'un humanisme au quotidien.

De cette aventure, au-delà des valeurs qui les unit, ils se sont enrichis personnellement de leurs propres rencontres, de celles de professionnels d'exceptions, au nombre desquels se distinguent les dirigeants salariés comme certains responsables de secteurs d'activités, mais aussi des réussites des personnes accueillies au sein des établissements et services qu'ils ont créés.

Le contexte socio-économique, comme le regard sociétal sur toutes les formes de l'exclusion ont évolué et ne cessent d'évoluer tandis que les réformes instituées par les politiques publiques ne cessent de rechercher une meilleure adéquation entre dépenses et prestations fournies.

Pour les personnes accueillies comme pour les acteurs associatifs, il s'agissait de rebâtir la maison associative, de lui donner de nouvelles fondations, plus solides, capables de soutenir pour une nouvelle décade les établissements et services de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs", leurs projets, mais également un nouvel étage à la construction associative, c'est-à-dire de nouvelles stratégies et de nouveaux projets.

De tout cela, le projet associatif a pour intention unique que tout avenir soit porteur d'un espoir suffisamment constructif en liberté comme en citoyenneté évitant que tout désir, toute pulsion de vie ne se cognent sur les murs de notre bonne conscience, ne s'abandonnent à l'assistanat, ne s'enferment dans l'espace des représentations communément admises par l'indifférence de nos concitoyens.

De tout cela, mais d'avantage encore, l'ouverture d'un dialogue renouvelé et la transdisciplinarité que suggère l'approche de la complexité appellent à la transresponsabilité de tous les acteurs de la communauté associative et à l'émergence d'une intelligence collective.

Du souci de l'autre et de son aspiration individuelle, des objectifs recherchés et de leur mise en œuvre plurielle, gageons enfin que du beau nom de LEDA "Les Espaces D'Avenirs", sa conjugaison paradoxale trouve le chemin du sens commun.

Projet Associatif approuvé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 13 novembre 2009

Le Secrétaire **Le Président**

Maurice HADDAD **Patrick HERVE**