



**Rapport d'orientation du Conseil d'Administration**  
**présenté par le Président le 13 novembre 2009**  
**devant**  
**les Assemblées Générales Extraordinaire et Ordinaire**  
**de**  
**l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir ».**

En une dizaine d'année, un nombre important de lois a profondément bouleversé les actions sanitaires, sociales et médico-sociales, tant dans l'attention que nous devons porter à leurs bénéficiaires, qu'en matière de gestion de leur accompagnement.

Prochainement, une loi récente, la loi portant réforme de l'Hôpital, relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires (loi HPST) et toute les réglementations qui en découleront vont modifier radicalement, non seulement la relation des opérateurs associatifs aux autorités de tarification mais également les environnements dans lesquels ils devront se mouvoir.

Bien plus, au travers des débats actuels concernant une autre réforme, celle de la représentation électorale territoriale, perçoit la volonté de réduire le nombre de collectivités publiques et de redéfinir les efficients territoriales à l'aune des espaces européens.

Les champs sanitaire, social et médico-social, abandonnant ses traditions caritatives, s'épanouissant durant les trente glorieuses dont l'avenir contenait toutes les promesses d'un meilleur devenir, peinent aujourd'hui à affronter notre postmodernité, où l'individu-roi se débat sans cesse avec l'obsession de lui-même.

Ces transformations manifestes aux nombreuses complexités, comme les confrontations auxquelles est soumise notre humanité, celle des publics que nous accueillons comme la notre, sont particulièrement anxiogènes, tant pour les organisations que pour les acteurs qui les animent.

Chacun d'entre nous, pour peu qu'il voyage au sein de ces champs se rendra compte de l'état d'abandon des petites associations, la déroute de l'engagement des

responsabilités bénévoles, la perte du souci de l'autre qui mettent à mal la nécessaire utopie collective, le portage de la commande sociale des sans-voix et enfin de compte l'innovation, le projet collectif et la qualité de l'accompagnement.

Ce qui n'est pas le cas au sein de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir ».

Cependant, ces constats, qui ont été de nombreuses fois évoqués par les directions comme par les administrateurs de l'Association LEDA « les Espaces D'Avenir », apparaissent désormais plus clairement aux yeux de tous, raison pour laquelle il nous a fallu réaffirmer notre volonté de poursuivre notre engagement lors de la cérémonie des vœux du 12 janvier 2009 au Domaine de Saint-Gilles, tant commençait à poindre, indiciblement, un sentiment d'abandon.

A la promesse donnée, il fut tenu. Ainsi, un important travail a été mené par le Conseil d'Administration durant cette année 2009, qui renouvelle les assises du pacte associatif en le dotant d'un socle pour les dix prochaines années.

Votre approbation devenant essentielle, nous vous proposons de la recueillir de la manière suivante :

1°. Nous ouvrirons notre rencontre en Assemblée Générale Ordinaire par l'adoption du Rapport d'Orientation et du Projet Associatif.

En effet ces documents, qui feront l'objet d'une large diffusion et communication lors des Assises Annuelles avec l'ensemble des personnels au cours du mois de mars 2010, a pour objet de :

- Réaffirmer, en les soulignant d'avantage, notre identité et nos valeurs ;
- Tracer nos axes stratégiques primordiaux ;
- Projeter nos axes opérationnels.

Ces documents sont en effet, des préalables à la refondation du pacte associatif afin d'embrasser notre destinée, en toute liberté, par un développement en propre, en s'ouvrant à d'autres humanismes et d'autres partenariat, par des fusions-absorptions ou des apports partiels d'actifs, et en toute responsabilité, en s'organisant en entreprise sociale par un mangement participatif.

Il est à noter que le Projet Associatif a été soumis à la lecture de Jean-René LOUBAT, psychosociologue renommé, spécialiste des champs sociaux et médico-sociaux. Pour parfaire l'élaboration de votre décision, nous vous livrons un extrait de son analyse :

*« Qu'il s'agisse du plan et du contenu, .....c'est un bon projet, un bon texte, solide, argumenté, mêlant, comme il se doit pour un projet associatif, convictions et arguments concrets.*

*Le plan distingue bien le "plaidoyer", le projet politique de l'association, et les aspects plus opérationnels qui s'inscrivent nécessairement dans des réalités institutionnelles, administratives et financières. Sur le plan formel, je dois dire que je n'ai pas grand-chose à ajouter : le projet est détaillé et ne laisse aucun aspect essentiel dans l'ombre (évolutions, management, ressources humaines, communication, etc.).*

.....

*Il n'y a que peu d'associations qui disposent d'un tel projet... »*

2°. Nous suspendrons l'Assemblée Générale Ordinaire, pour ouvrir l'Assemblée Générale Extraordinaire afin d'adopter les modifications statutaires.

Après l'Assemblée Générale Constitutive du 11 décembre 1978, les Assemblées Générales Extraordinaires des 21 mars 1992 et 11 mars 2000, il devenait important pour l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir », plus que trentenaire, de se doter désormais de statuts qui répondent à :

- Son projet associatif ;
- La pleine capacité réactive au regard des mutations de ses environnements sociaux, économiques et professionnels ;
- L'entière transparence de ses devoirs et obligations ;
- La réglementation en vigueur.

Nous vous faisons observer que toutes les modifications statutaires qui vous sont proposées, ont été soumises à l'analyse de notre Commissaire aux Comptes, Gérard BREAL du Cabinet KPMG, à Tours, et que l'ensemble de ses remarques et précisions ont été intégralement incorporées dans le projet qui vous a été adressé.

3°. Le vote des modifications statutaires réalisé, l'Assemblée Générale Extraordinaire étant close, nous reprendrons le cours de l'Assemblée Générale Ordinaire, pour la poursuite des approbations suivantes :

- Le Règlement Intérieur Associatif ;
- La Charte du Bénévolat.

Nous vous avisons également que le Règlement Intérieur Associatif a été soumis à l'analyse de notre Commissaire aux Comptes.

Ce document a pour objet de clarifier les statuts et de préciser les délégations dans tous les aspects de fonctionnement de la vie associative mais aussi de ceux des établissements, services et activités que l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir » gère aujourd'hui ou aura à gérer demain. Il prolonge les statuts et les adapte aux réalités rencontrées. Le Règlement Intérieur Associatif, plus réactif dans sa réactualisation que les statuts, peut aisément être modifié lors de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle.

La Charte du Bénévolat quant à elle, permettra de passer une convention d'échange de réciprocité entre notre association et chaque bénévole qui est amené ou sera amené à intervenir sur le terrain de nos réalisations, auprès des publics accueillis, dans le respect du projet associatif mais également dans celui du projet d'établissement, de service ou d'activité.

## Les orientations

Les orientations de la politique de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » sont entièrement définies par son Projet Associatif que nous vous demandons d'approuver.

Toutefois, leur réalisation doit s'exprimer par la formalisation de plans de développement, à court et moyen terme, voire à plus longue échéance.

Ainsi, aux axes stratégiques comme aux axes opérationnels, répondent le plan de développement stratégique et la mise en œuvre de l'organisation opérationnelle.

### ***A long terme***

Le Projet Associatif a été conçu pour une dizaine d'années. D'aucun reprendront, au regard des constats que ce projet pose, que cette durée est bien trop longue, raison pour laquelle nous ne retiendrons que cinq années, terme à la fin duquel une évaluation sera réalisée.

Vous renvoyant au Projet Associatif, nous ne dresserons ici que les grandes lignes de ces plans.

#### **I. LE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE**

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

#### **II. LA MISE EN ŒUVRE DE L'ORGANISATION OPERATIONNELLE**

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

### **A court et moyen terme**

Comme nous le disions plus avant, le Conseil d'Administration a beaucoup travaillé cette année, puisque parallèlement à la réactualisation du Projet Associatif de juin 2005, à la refonte des Statuts, à la création du Règlement Intérieur Associatif et de la Charte du Bénévolat, il a poursuivi le développement en propre de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir ».

Toutefois, pour poursuivre plus avant un ensemble de projets à plus ou moins court terme, le Conseil d'Administration et son Bureau ont besoin, dès à présent, de votre approbation.

#### **I. LE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE**

##### **1. Poursuivre le développement en propre : diversification des actions**

**1<sup>er</sup> projet.** *En partenariat avec l'Association AMDVD (Association pour la défense du Droit du Malade à Vivre Décemment) dont la Présidente est Madame Marie BALLEE et le Service de neuro-oncologie du Professeur Jean-Yves DELATTRE du Centre Hospitalier de La Pitié-Salpêtrière, nous avons déposé à la DASS de Paris, le 09 novembre 2009, un dossier complet destiné à l'avis du CROSMS d'Ile de France pour la création d'une Maison d'Accueil Spécialisée de 10 places pour personnes atteintes d'une tumeur cérébrale.*

*Ce projet innovant permettant le repos nécessaire à la récupération d'un traitement lourd et des conséquences invalidantes liées à une pression cérébrale par effet tumoral, permettra également à des personnes isolées, grâce à une remobilisation psychosociale de qualité, de se repositionner en dignité devant une espérance de vie particulièrement altérée.*

*Le coût de l'investissement est estimé à 2,7 M€ (hors foncier) et celui du fonctionnement à 0,853 M€ avec un encadrement composé de 15 professionnels, toutes fonctions confondues, représentant 12,45 ETP.*

**2<sup>e</sup> projet.** *Création d'un Foyer d'Accueil Médicalisé sur Paris, offrant un accueil de jour de 20 places et un hébergement de 10 places permettant l'accompagnement vers le soin des grands malades mentaux sans-abri. Représentant 30% des personnes à la rue, leurs souffrance leur interdit de répondre à l'offre de soins psychiatriques, quand bien même elle se serait adaptée pour recevoir des patients sans-domicile-fixe. Partenariat opérationnel avec des équipes de maraudes à pied, apprivoisement empathique relationnel, soignants aux pieds nus (médecins et paramédicaux. La Mairie du 20<sup>e</sup>, contactée, se présente ouverte à un tel projet.*

**3<sup>e</sup> projet.** *Création de maisons-relais (habitat durable) et de résidences sociales (habitat temporaire d'insertion) pour personnes sans-domicile fixe en région parisienne.*

*Nous travaillons sur ce dernier projet depuis quelque temps déjà sur les concepts d'accompagnement et les besoins architecturaux. Les opportunités foncières comme les possibilités d'intégration territoriale et sociale d'un tel projet se font de plus en plus rares.*

## 2. Les territoires d'intervention et les publics bénéficiaires

*Nos projets se déplacent de la Région Centre vers la Région Ile de France et se destinent à des publics et des problématiques diversifiés. Les compétences acquises par certains d'entre nous, mais aussi et surtout leurs expériences accompagneront ce choix stratégique à plus d'un titre : ouverture vers un bénévolat engagé, constitution d'un mécénat plus sensible aux faits de société, proximité des centres de ressources au bénéfice de toutes les réalisations de l'association, etc...*

## 3. Les chartes des droits : notre engagement envers les publics accueillis et/ou accompagnés

*Nous avons signé l'an dernier, la reconnaissance de la Charte Ethique et Maraude, destinée à l'usage des professionnels et des bénévoles qui interviennent dans la rue auprès des personnes sans-abri (maraudes à pied ou véhiculée). En effet, le respect de la personne étant primordial, la tentation est grande, face à sa très grande détresse, de prendre des décisions contraires à sa volonté (l'exemple surprenant du refus d'hébergement alors que la température descend en dessous de zéro).*

*Pour nos établissements également, nous leur demanderons d'engager ce type de démarche (charte de l'accueil et de l'accompagnement et des droits de la personne handicapée, charte de l'accueil et de l'accompagnement et des droits du jeune sous protection de l'Aide Sociale à l'enfance) qui associe l'éthique de l'accueil et de l'accompagnement et les droits des personnes accueillies et/ou accompagnées.*

## 4. Renforcer notre identité en s'ouvrant à d'autres humanismes

*Le projet de MAS pour personnes atteintes d'une tumeur cérébrale permettra, nous n'en doutons pas, au contact de partenariats soutenus, de bénéficier d'autres approches humanistes dont les origines ne se fondent pas sur une problématique de l'exclusion mais tout simplement « sur être et faire avec la vie et la mort ».*

*Cependant, nous devons nous ouvrir sur les mouvements de pensées singulières qui participent d'un autre regard sur ce qui fonde notre engagement : bien souvent, ils ont été à l'origine de création d'établissements de qualité (communautés éducatives, mouvement montessorien, etc..) qui malheureusement aujourd'hui peinent à retrouver des forces vives qui administreraient leurs associations. Leurs outils conceptuels peuvent encore aujourd'hui apporter des réponses de qualité.*

## 5. La taille humaine et les petites associations

*Nous avons été en relation cette année avec plusieurs associations, gérant des établissements ou services uniques ou bien encore de taille humaine (IME, EPAD, SERVICE MATERNEL-ASE, ESAT ETFOYER D'HEBERGEMENT) . Leurs membres faisant les mêmes constats que nous, quelques discussions de rapprochement ont eu lieu. Cependant, ils succombent à l'inquiétude plutôt que d'en sortir. Nous leur avons ouverts nos bras en les invitant à nous rejoindre : il faut attendre, ne pas précipiter des unions qui s'imposeront d'elles-mêmes.*

*Quand viendra le temps d'une fusion-absorption qui prendra la forme d'un apport partiel d'actif, le Conseil d'Administration, après avoir pris le soin des études indispensables comme celui de se rapprocher des autorités de tarification, convoquera l'Assemblée Générale Ordinaire pour chaque apport partiel d'actifs associatifs.*



## 6. Renforcer l'ancrage de l'entreprise associative au sein de l'économie sociale et solidaire

*A chaque fois que cela sera possible, en raison du principe « de moindre coût à qualité égale », il sera fait appel à l'économie sociale ou solidaire (ESAT, Entreprise Adaptée ou d'Insertion, Mutuelle, Coopératives etc....). Cet engagement ne vaut pas simplement pour l'avenir mais aussi pour l'ensemble de nos prestataires et fournisseurs d'aujourd'hui.*

## 7. L'organisation associative : une volonté de décentralisation opérative

*Dans le budget du projet de MAS, nous y avons inclus des frais de siège malgré que nous n'ayons pas de siège agréé, signe de notre volonté de travailler déjà à sa concrétisation. Nous espérons beaucoup de notre développement futur, qu'il puisse permettre cet outil qui s'avérera indispensable dans les prochaines années.*

## 8. Les ressources humaines, l'exercice des pouvoirs et des responsabilités : le management participatif

*En matière de management participatif, il est plutôt question de volonté politique que de moyens. Ainsi, l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir » montrant le chemin, les travaux des Comités Locaux de Suivi des Etablissements et/ou de Services s'ouvriront à l'ensemble des cadres opérationnels de nos établissements.*

## II. LA MISE EN ŒUVRE DE L'ORGANISATION OPERATIONNELLE

### 1. Une organisation efficiente et ouverte

*Notre affirmation est bien réelle : notre convivialité, notre ouverture n'obèrent en rien nos capacités à gérer, en liberté, en responsabilité et en transparence. Il ne doit y avoir aucun doute de notre part, ni soupçon de la part d'autrui.*

### 2. Le socle statutaire

*A sa refonte, nous avons ajouté à votre approbation le Règlement Intérieur Associatif. Ces documents, nous vous le rappelons, sont intrinsèquement liées : l'un, les Statuts, le socle juridique du pacte associatif, modifiable par l'Assemblée Générale Extraordinaire, l'autre, le Règlement Intérieur Associatif, plus adaptable au fonctionnement associatif, y compris les établissements et/ou services et/ou activités, peut être modifié régulièrement par l'Assemblée Générale Ordinaire.*

*Nous vous faisons observer qu'avec le Projet Associatif, ces documents vont contribuer à ce que les associations de petite taille puissent y trouver leur place : dans une ouverture d'échanges réciproques de valeurs, au Conseil d'Administration où des sièges leurs seront réservés et dans le suivi de leurs créations (Etablissements et/ou Services et/ou Activités) par leur participation active aux Comités Locaux de Suivi.*

### 3. Le siège administratif

*La création d'un siège administratif animé par son Délégué Général et ses Chargés de Missions est un important chantier qu'il va falloir mettre en œuvre, dès que les opportunités administratives et financières se feront sentir.*

*Bien évidemment, vous serez avertis de la progression de ce dossier. Toutefois, nous vous informons dès à présent que le Siège Social de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir » pourra quitter le département du Loir-et-Cher et ne faire qu'un avec le futur siège administratif.*

### 4. Les chartes d'engagement, nouveaux outils de transresponsabilité

*Elles s'érigeront prochainement dans nos établissements et/ou services et/ou activités en fonctionnement, et au fur et à mesure de l'ouverture de ceux projetés. Elles pourront être particulières, liées à un établissement et/ou service et/ou activité, ou bien transversales. A propos des ces dernières, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, appelle à de plus grandes responsabilités en matière d'accès à l'internet, comme en matière d'utilisation des données personnelles.*

*Dès qu'il sera envisagé de créer un réseau informatique entre les établissements, en extranet par exemple, ou bien encore dès que nous serons en mesure d'informatiser les dossiers individuels des usagers, une charte transversale du bon usage des outils informatiques et communicationnels sera élaborée.*

### 5. Les ressources humaines

*Nous ne le répéterons jamais assez, nos ressources humaines sont les fers de lance de la mise en œuvre du projet associatif. Les compétences individuelles des acteurs du pacte associatif produisent l'intelligence collective dont nous avons tant besoin.*

*De la poule ou de l'œuf, ce conflit de légitimité entre administrateurs bénévoles et professionnels, nous nous devons de le dépasser en renforçant, chacun à sa place, le pacte associatif. Plus que d'être attentifs, il nous faut redevenir actifs et plus participatifs. Ainsi, la journée de solidarité est utilisée et sera utilisée pour la tenue des assises annuelles de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir », associant en convivialité les bénévoles, les salariés et les administrateurs à un travail en commun.*

*Les prochaines assises auront lieu le samedi 06 mars 2010 au Domaine de Saint-Gilles et porteront sur la communication du Projet Associatif et sur les interrogations qu'il suscite. Le Conseil d'Administration réfléchit sur une organisation de travail annuel (une journée) qui associerait les personnels et/ou bénévoles des établissements et/ou services et/ou activités (deux cadres, deux salariés non-cadres, deux bénévoles, deux administrateurs) au suivi de la mise en œuvre du Projet Associatif.*

### 6. Les relations avec les pouvoirs publics et le partenariat inter-associatif

*Les relations avec les pouvoirs publics demeurent primordiales. Comme pour les ressources humaines, nous devons sortir, chacun à sa place, du vain conflit de légitimité. Cependant, il nous faudra revoir nos stratégies pour y parvenir en fonction, d'une part des réformes en cours, et d'autre part des postures à adopter pour répondre aux commandes publiques (prestataire, opérateur, etc...).*



*Autre important chantier également, le partenariat inter-associatif appelle également nos capacités à travailler en réseau, au niveau de l'association comme aux au niveau des établissements et/ou services et/ou activités. Nous serons attentifs à ce que ce travail soit communiqué en Conseil d'Administration afin qu'il bénéficie à tous les niveaux d'action de l'Association LEDA « Les espaces D'Avenirs ».*

*Nous vous informons qu'en matière de recherche, le Professeur Jean-Yves DELATTRE à émis l'idée d'un accompagnement de ce type auprès des publics que nous serons amenés à accueillir au sein de le future MAS.*

## 7. L'évaluation

*La première auto-évaluation concernant nos établissements et/ou services et/ou activités nous a été remise par le Directeur du Domaine de Saint-Gilles. Elle a fait l'objet d'une synthèse qui a été remis à la dernière réunion du Conseil d'Administration. Elle fera l'objet d'une réflexion commune, administrateurs et direction, pour retenir des objectifs qui seront adressés au Comité Local de Suivi.*

*Les évaluations n'ont de sens que si elles sont suivies d'effet, c'est-à-dire communiquées à tous les niveaux et suivies d'un plan d'amélioration si nécessaire.*

*Ce chantier fera l'objet d'une attention particulière.*

## 8. La communication

*Dans les champs sanitaires, sociaux et médico-sociaux, la communication demeure le parent pauvre. Ainsi, après cet important travail pour nous doter d'outils capables d'aborder l'avenir, nous vous informons que sera créé un site internet afin que chacun puisse y trouver ce qui nous fonde en singularité, en liberté, en solidarité, en responsabilité comme en transparence.*

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs, nous vous remercions de bien vouloir approuver :

- le rapport d'orientation qui vient de vous être présenté ;
- le Projet Associatif qui vous a été adressé ;
- les modifications statutaires qui vous ont été communiquées ;
- le Règlement Intérieur Associatif ainsi que la Charte du Bénévolat qui vous ont été également transmis par le Secrétariat de l'Association LEDA « Les espaces D'Avenirs ».

Pour le Conseil d'Administration de l'Association « Les Espaces D'Avenirs »

Le Président



Patrick HERVE