



**Synthèse du
PROJET ASSOCIATIF**

**ASSOCIATION LEDA
« Les Espaces D'Avenir »**

2015



PREAMBULE

La loi du 1^{er} juillet 1901 a érigé comme un principe la liberté de se réunir. L'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" souhaite donner du sens à cette liberté en rappelant ses fondements, ses valeurs et les moyens qu'elle se donne pour parvenir à tenir la place qu'elle souhaite tenir au sein de la Cité.

Trois enjeux ont prévalu à la redéfinition du projet associatif de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs"

Ces enjeux sont les suivants :

- **1^{er} enjeu**
Une évolution sociétale profonde, celle de la société de consommation, dont les conséquences sont renforcées par les effets de la crise économique actuelle.
- **2^{ème} enjeu**
Une évolution des champs sanitaire, social et médico-social qui renforce les droits de la personne et la placent comme un acteur de sa propre prise en charge et implique des transformations majeures des institutions comme des outils de régulation et de gouvernance.
- **3^{ème} enjeu**
Une commande publique qui demande désormais au gestionnaire de garantir l'efficacité des prestations fournies dans un contexte financier toujours plus contraint qui demande de faire mieux avec autant, voire avec moins de financement. Ainsi désormais, il convient de contrôler la qualité des soins et des accompagnements et l'adaptation de leur financement au niveau de service rendu, dans un contexte plus libéral de régulation et de transparence voulue comme l'inscription de l'économie sociale dans une économie de marché, quand bien même elle est régulée.

1/ L'IDENTITE DE LEDA : DES HOMMES ET DES FEMMES ENGAGES

Des professionnels

En 1982, des professionnels des champs sanitaire, social et médico-social se réunissent autour de deux principes forts :

- 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 afin d'offrir une pluralité de chemins à ceux qu'elle accompagne, un temps plus ou moins long, pour éviter ainsi les affres de l'hyper-institutionnalisation des grands équipements.

Des militants

Association laïque, pluraliste et indépendante de toute organisation politique, syndicale ou religieuse, agissant dans le respect des lois d'une société démocratique, ses membres sont des militants de l'action sociale. Les administrateurs sont garants non seulement de la pérennité de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" mais également de son développement.

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.

2/ UNE ETHIQUE ASSOCIATIVE : UNE GRADATION DES REFERENCES

Les droits de l'homme et l'esprit républicain

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.

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 IV^e 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 et son Protocole ratifiés par l'Assemblée Nationale le 18 février 2010.

L'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" 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.

Une pédagogie de la libération de l'homme et des groupes humains

L'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" considère 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.

L'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" entend ainsi organiser la réponse aux besoins le plus près possible des personnes concernées, et particulièrement leur insertion sociale, professionnelle et culturelle. Cela implique la recherche de nouvelles relations de partenariat dans les secteurs de l'économie de marché et de l'économie sociale et solidaire.

Pour poursuivre son but de libération de l'homme, le secteur associatif doit en effet désormais être reconnu dans sa légitimité d'humanisation de la société mais aussi de production de travail salarié.

La résilience

Si la résilience est une notion à multiples facettes (physique, écologie, économie organisations...) l'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" se reconnaît dans la conception portée par Boris Cyrulnik de la résilience : penser plutôt et d'abord ce que la personne est capable de faire plutôt que ce qu'elle

ne peut pas faire ; penser plutôt et d'abord ses ressources, ses compétences et ses facteurs de protection plutôt que ses incapacités, ses faiblesses et ses risques.

Ainsi, ce n'est pas l'énergie du désespoir mais une espérance permanente et à portée de mains qui devra être au cœur de tous les projets institutionnels de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenir" : 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.

Complexité des mondes et reliance entre les hommes

La complexité, théorisée par Edgard Morin, tente de penser « la solidarité entre tout ce qui constitue notre réalité ». La complexité serait ainsi un état de notre réalité. Un des moyens pour y faire face et la comprendre, est de relier les différentes intelligences des hommes. L'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" souhaite donner à cette théorie une réalité concrète et opérationnelle :

- D'une part, en considérant que le concept d'approche globale de la personne est un concept nuisible (fourre-tout dans le meilleur des cas, vide de sens le plus souvent) qui a nié la complexité nécessaire pour appréhender l'individu. L'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" entend ainsi ne rejeter aucune approche : tout projet d'établissement ou de service doit ainsi reposer 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.
- D'autre part en considérant que la construction de nouvelles intelligences individuelles et collectives au sein des établissements et/ou services de l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" permettront, par l'innovation permanente et la recherche de la participation de chacun de créer des modes de gestion adéquats et des méthodes de management participatif adapté.

Le sens retrouvé

C'est à Léon Bourgeois, qui a théorisé le solidarisme, que l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" souhaite se référer aujourd'hui pour retrouver le sens des valeurs républicaines d'égalité et de fraternité : la solidarité, qui représente pour certains un devoir, pour d'autres une empathie, une valeur morale et pour d'autres encore, un combat à mener est une valeur active et récurrente de notre quotidien.

L'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" fait siens les apports de nombreux chercheurs, théoriciens et philosophes qui nous permettent aujourd'hui de ne pas craindre les 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.

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 individuels d'accompagnement des usagers (PIA).

L'histoire de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenir", 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 publics, montrent que nos réalisations et nos projets sont en recherche constante de la qualité des prestations fournies et se soumettent à l'évaluation.

I. LES AXES STRATEGIQUES

L'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" se fixe 8 axes stratégiques pour les 5 années à venir, qui constituent **les fondements de sa politique associative**.

1^{er} axe : Poursuivre notre développement

Ce développement se poursuivra dans l'ensemble des champs d'intervention du sanitaire, du culturel, du travail, du logement, du social et du médico-social.

L'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" souhaite continuer à innover et expérimenter des actions plurielles 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.

Enfin, l'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" s'engage à toujours fonder son développement non pas sur une logique exponentielle de gestion d'établissements ou services multiples mais bel et bien sur :

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

2^{ème} axe : Investir de nouveaux territoires pour de nouveaux publics

Pendant plusieurs années, l'action de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" s'est exercée en Loir-et-Cher. 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.

Ainsi, depuis janvier 2015, elle gère le Centre Maternel ALJM situé à Saint-Denis, dans le Département de Seine-Saint-Denis, après que son ancienne association gestionnaire, l'Association ALJM « 'Accueil, Logement, Jeunes Mères » eut décidé de rejoindre, par fusion, l'Association LEDA « les Espaces D'Avenirs », en décembre 2014.

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^{ème} axe : Continuer de nous engager envers les publics accueillis et/ou accompagnés (les chartes des droits)

L'association LEDA « Les Espaces D'Avenirs » s'engage à respecter les droits spécifiques des publics qu'elle accueille ou accueillera, accompagne ou accompagnera au travers de ses chartes.

4^{ème} axe : Renforcer notre identité en nous ouvrant à d'autres références

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.

L'association LEDA « Les espaces d'Avenirs » entend promouvoir :

- la diversité des territoires et des publics accueillis ;
- l'innovation sociale ;
- l'accueil d'autres militants de l'action sociale venant d'autres familles de pensée ;
- le recueil de valeurs différentes d'autres organismes ;
- l'échange des méthodologies de mise en œuvre opératoire ;
- l'apport de notre expérience et de notre expertise à des associations qui nous en feraient la demande...

Cette ouverture nécessite non seulement que l'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" soumette ses valeurs à l'épreuve de ces enjeux mais en appellent d'autres dont les horizons se dessinent sous d'autres cieux humanistes.

5^{ème} axe : Garantir systématiquement une taille humaine et accueillir les petites associations

Face aux complexités auxquelles sont soumis les établissements et services des champs sanitaire, social, et médico-social (*complexité de la commande publique et des réponses politiques aux besoins concernés; complexité de fonctionnement des établissements et services ; complexité des publics soignés et/ou accompagnés, leurs pathologies, leurs handicaps, les facteurs qui les poussent vers l'exclusion ; complexité des moyens mis en œuvre...*), l'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" répond par :

- des établissements et services à taille humaine (ils ne coûtent pas plus chers, l'institution étant bien souvent amenée, au-delà d'une certaine taille à dépenser pour fonctionner)
- qui permettent de mieux cerner la complexité des publics et de leurs besoins.

Pour cela, il s'agit aussi de privilégier le rapprochement auprès de petites associations en difficulté, par la fusion-absorption pour ainsi favoriser le recrutement de nouveaux administrateurs qui permettent de garantir la vitalité du corps associatif.

6^{ème} axe : Renforcer l'ancrage de l'entreprise associative au sein de l'économie 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. Elle s'inscrit aussi dans l'économie sociale et solidaire.

Elle recherche ainsi, 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.

7^{ème} axe : Traduire dans notre organisation notre volonté de décentralisation de l'action

Que ce soit à travers les missions confiées au futur siège (centralisation comptable, du contrôle de gestion et de la trésorerie mais rôle d'appui expert auprès des établissements et services conçus comme autant de centres de décisions), la création de Comités Locaux de Suivi (CLS) des établissements et services, l'association LEDA "Les Espaces D'Avenirs" se donne tous les moyens lui permettant de mettre en œuvre un principe là encore efficient : penser global agir local. Ce principe s'applique également à l'organisation générale de l'association.

8^{ème} axe : Favoriser un management participatif à travers la gestion des ressources humaines et l'exercice des pouvoirs et des responsabilités.

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'utilisateur d'abord, puis de l'administrateur, du bénévole comme du salarié.

Chacun dispose de responsabilités : les administrateurs, qui ont choisi de s'entourer de compétences variées, les professionnels, les bénévoles.

Chacun doit respecter la hiérarchie suivante :

- les dispositions légales dans lesquelles l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" 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 ou de service, règlement intérieur des salariés, etc.) ;
- les règles éthiques et déontologiques, lorsqu'elles ont une reconnaissance légale, propre à l'exercice de leurs disciplines.

II LES AXES OPERATIONNELS

Afin de mener à bien sa politique associative, l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" définit également des mesures opérationnelles qui s'ancrent dans le réel. Au nombre de 8 également, ces mesures opérationnelles constituent un socle d'organisation opérationnelle pour l'association.

1^{er} axe : l'organisation est efficiente et ouverte

L'efficience : 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.

L'action de l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" est globale et ne saurait être réduite à la gestion d'établissements et/ou de services. Chaque projet d'établissement ou de service doit donc être la traduction du projet associatif.

Tous les acteurs de l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir", 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.

L'ouverture : 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'Avenir" 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....

Cette ouverture partenariale doit cependant être maîtrisée. 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 administreraient, tandis que les équipes de bénévoles et de professionnels sous management participatif de leurs Directions locales, œuvreront en transresponsabilité à la réalisation d'objectifs déterminés en commun, impulsés par un Siècle Administratif d'ingénierie sociale au fonctionnement décentralisé.

2^{ème} axe : un socle statutaire complet, opérant et promouvant la démocratie au sein de l'association

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

Le Conseil d'Administration est composé d'administrateurs 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'Avenir".

Sa mission politique est la suivante :

- 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 qu'à celui des Etablissements et Services.

Il est aussi garant de la démarche éthique et des valeurs développées par l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir", mais aussi de sa vie gestionnaire et administrative.

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.

C'est un rouage essentiel du fonctionnement de l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir". Il est composé d'un Président, d'un Vice-Président, d'un Trésorier, d'un Trésorier-Adjoint, d'un Secrétaire et d'un Secrétaire-Adjoint. Il 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'Avenir".

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

Les Comités Locaux de Suivi des Etablissements et des Services sont des instances statutaires dont le fonctionnement est régi par le règlement intérieur associatif (RIA). Ils peuvent être constitués pour un seul établissement ou service, ou pour plusieurs établissements et services situés sur un même territoire ou œuvrant à une problématique sociale commune.

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'Avenir" dans l'environnement culturel, social et politique des établissements ou des services auxquels il se rattache.

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.

L'Administrateur Délégué aux activités, choisi parmi un des administrateurs siégeant au Comité Local de Suivi accompagne les Dirigeants bénévoles ou salariés des actions et/ou activités gérées par l'Association LEDA « les Espaces D'Avenir ».

Ses missions et responsabilités sont encadrées par le Règlement Intérieur Associatif (RIA).

3^{ème} axe : un siège administratif opérationnel au service des Etablissements et/ou Services administrés et gérés par l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenir".

Dans le cadre de son développement, l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" prévoit la création d'un siège administratif, chargé, 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.

Son projet est double :

- il porte sur les ressources communes (consolidation des comptes, harmonisation des tableaux de bord, payes, contrôle de gestio, élaboration des procédures, gestion des outils informationnels et communicationnels) ;
- il s'agit également d'une mission d'alerte et de soutien aux Directions Locales (animation de commissions transversales et transresponsables, élaboration en commun des Chartes par secteur d'intervention, 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 » ; soutien à la gestion décentralisée du patrimoine et des grands investissements, à la gestion décentralisée des Ressources Humaines comme à la gestion administrative et financière décentralisée).

A terme, outre le Délégué Général, la composition du siège proposera les fonctions suivantes : 5 Chargés de mission (vie des Etablissements et/ou des Services, Administration et Finances, patrimoine et grands travaux, ressources humaines, communication et développement).

Le Délégué Général aura la charge de la mise en œuvre des orientations politiques de l'association, du pilotage, de l'animation, de l'accompagnement, du soutien, de l'évaluation et du contrôle du réseau complexe et diversifié des sites d'accueil et d'accompagnement des publics bénéficiaires, de 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.

4^{ème} axe : les chartes d'engagement, nouveaux outils de transresponsabilité

Les chartes deviennent de nouveaux outils de responsabilité pour l'ensemble des acteurs de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenir". Ainsi, l'application collective d'une charte renvoie à la responsabilité de tous et de chacun :

Elles seront de deux ordres :

- Les chartes d'organisation et de gestion
- Les chartes des droits des usagers

5^{ème} axe : des ressources humaines compétentes

Les Bénévoles et les Volontaires : leur place est prépondérante. Leur statut relève de la Charte du Bénévolat de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir » qui spécifie les droits et les devoirs de chacune des parties, pour l'Association comme pour la personne qui souhaite apporter un concours bénévole.

Les Personnels salariés : leur employeur unique est l'association "Les Espaces D'Avenir". 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.

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 (GPEC) doivent être utilisés dans cette perspective pour progresser dans une démarche qualité et lutter contre l'usure professionnelle.

Les Directeurs et Responsables des établissements et des services

Leurs responsabilités se structurent selon deux missions :

- **Première mission** : ils ont pour responsabilité le passage des objectifs politiques aux objectifs techniques.
Le Directeur ou Responsable d'établissement ou de service est un cadre salarié. 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'Avenir" 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'Avenir".
Il élabore, après consultation de son équipe, le Projet d'Etablissement (PE) ou de Service (PS) dont il est garant de l'application.
- **Seconde mission** : le Directeur ou le Responsable est aussi un acteur transversal et transresponsable.
Il a un rôle de conseiller technique auprès de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenir" 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.

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'Avenir" 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.

6^{ème} axe : les relations avec les pouvoirs publics et le partenariat inter-associatif

L'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" 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.

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

L'association LEDA « Les Espaces D'Avenir » 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.

Entreprise associative, l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenir" est une des composantes actives de la grande famille de l'économie sociale.

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^{ème} axe : l'évaluation et la démarche d'amélioration continue

Les actions conduites par l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" sont soumises aux règles de l'évaluation interne et externe, et cela dans l'intérêt même des bénéficiaires.

Il appartient à l'association LEDA "Les Espaces D'Avenir" 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'évaluation implique nécessairement une démarche d'amélioration continue. Dénommée « démarche BECQ » (Bientraitance, Ethique, Citoyenneté) au sein de l'Association LEDA « Les Espaces D'Avenir », elle s'appuie sur les travaux des Comités BECQ mis en place au sein de chaque plateforme d'interventions sociales et/ou médico-sociales.

Les Comités BECQ sont réunis au moins une fois dans l'année au sein de la Commission associative BECQ. L'ensemble de leurs travaux fait l'objet d'un rapport spécial sur l'exercice écoulé, délivré à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle.

8^{ème} axe : 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.

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.



Avertissement

Ce document est la synthèse du Projet Associatif de l'Association LEDA "Les Espaces D'Avenir", document plus important consultable et téléchargeable (fichier PDF) par voie électronique à l'adresse suivante : www.lesespacesdavenir.org .