

Projet

la semeuse 

Charte de Bon Fonctionnement Associatif

Rôles, missions et limites des fonctions
des acteurs associatifs



Octobre 2015



Siège social : 2 montée Auguste kerl 06300 Nice
Tél. : 04 93 92 85 00 fax : 04 93 80 02 63
Email : secretariat@lasemeuse.asso.fr
www.lasemeuse.asso.fr



Sommaire





1. Pourquoi une charte ?

Après un travail de trois ans, le 18 Novembre 2014, La Semeuse adoptait **de nouveaux statuts et règlement intérieur** qui ont été approuvés, lors de l'Assemblée Générale Associative du 14 avril 2015, assemblée fondatrice de leur mise en place.

Ces nouveaux statuts ont pour objet de permettre une **meilleure représentativité** des membres et des activités, de favoriser la **prise de responsabilité**, la **participation** des membres à la gestion de leur activité et de l'association et d'en **assurer la pérennité** dans son projet. Ce texte ambitieux formalise les bases d'un **renforcement de la démocratie interne**. En cela, ces statuts traduisent une volonté d'**ouverture**, de **renouvellement** et de **revitalisation**.

Leur mise en œuvre a nécessité un travail supplémentaire de cadrage et de réflexion afin qu'ils soient bien compris et intégrés par tous. En effet, des difficultés sont apparues lors des premières réunions de certains Comités de section, instances de gouvernance instaurées par les nouveaux statuts. Les Comités de section ont rencontré un peu de mal à se positionner et à appréhender leur nouveau rôle et leur champ de compétences.

C'est pourquoi, nous avons collectivement convenu qu'il était nécessaire de mettre en place une « *charte de bon fonctionnement* » pour être en cohérence avec les valeurs qui nous rassemblent.

Elle vise à nous donner les moyens d'assurer notre **cohésion** et notre **cohérence** en tant que groupe de personnes, réunies dans le cadre d'un projet commun.

Plus globalement, il s'agit de faire en sorte que l'association soit structurée et fonctionne selon des modalités permettant la mise en place d'une dynamique interne "Transformation personnelle/Transformation sociale" qui fonctionne au mieux, en cohérence avec l'objet même de l'association.

Dans cette perspective, la charte de fonctionnement reflète le processus encore expérimental dans lequel nous nous engageons.

5

Plus précisément, cette charte a donc pour double vocation :

- **D'une part, de compléter le Règlement intérieur** afin de le rendre plus lisible et opérant en énonçant notamment **les rôles, missions et limites de chacun**. Pour ce faire, elle s'inspire des contributions de chacun et s'appuie sur des principes partagés reposant sur les fondements de gouvernance démocratique, participative et de gestion transparente ;
- **D'autre part, de servir d'outil pour faciliter nos pratiques relationnelles et de fonctionnement**. Cette charte permettra de réaliser un bilan des modes de fonctionnement associatif qui sera présenté annuellement à l'occasion de chaque Assemblée Générale Associative de décembre.

Comme le dit Edgar Morin : *"Toute assemblée doit s'auto-examiner elle-même. Où en sommes-nous ? Pourquoi ne nous comprenons-nous pas sur ce point ? Qui sommes-nous ici et que faisons-nous ? Cela est indispensable et doit être systématisé (...). C'est l'aventure de la vie, c'est l'auto-régénération du mouvement par lui-même"*.

Autrement dit, en environnement complexe comme La Semeuse, la forme (la manière dont nous faisons les "choses" ensemble) est aussi importante que le "fond" (ce que nous faisons ensemble). Il en va de la qualité des relations, des interactions, et du bien-être de chacun dans l'Association qui pourra ainsi trouver sa place en interagissant avec les autres, dans un mouvement d'ensemble qui fasse "sens".

Cette charte de bon fonctionnement n'est donc pas figée. Elle est **évolutive** et fera l'objet d'adaptations au fur et à mesure de la vie de l'association. Elle pourra s'étoffer selon les contributions de chacun et les circonstances. **Elle s'adresse à toutes les personnes, bénévoles et professionnelles, qui participent à la vie associative.**

2. Quelques petits rappels utiles...

Qu'est-ce qu'une association ? L'association est la mise en commun de connaissances et d'activités dans un but non lucratif. Une association n'est pas une société commerciale : les bénéfices éventuels ne peuvent pas être partagés ; ils sont réinvestis dans le projet associatif.

Une association est une personne morale, distincte des personnes physiques qui la composent. Elle est créée pour agir dans la durée et mettre en œuvre un ou des projets partagés.

Vous pouvez librement contribuer, dès 16 ans à la vie d'une association, constituée de personnes mineures ou majeures :

- ▀ en tant qu'**adhérent** par le paiement d'une cotisation ;
- ▀ comme **bénévole** (en étant obligatoirement adhérent), vous faites vivre l'association.
- ▀ en qualité de **membre** de l'Assemblée Générale Associative (AGA), de Comité de section ou du Comité directeur.

Intervenant en qualité d'administrateur au sein d'une association loi 1901, l'une de vos premières démarches consistera à prendre connaissance des statuts de l'association et de son règlement intérieur.

Les statuts :

- ▀ définissent les buts de l'association,
- ▀ précisent la composition de l'association (membres actifs, membres d'honneur, membres élus du Comité directeur...),
- ▀ indiquent les conditions d'adhésion et d'exclusion, les droits et obligations des adhérents,
- ▀ règlent les modalités de fonctionnement démocratique (Comité directeur, Comités de section, Assemblée Générale Associative),
- ▀ déclinent le rôle et les pouvoirs des différents membres dirigeants,
- ▀ donnent les éléments principaux des ressources de l'association et de l'organisation administrative et comptable,
- ▀ prévoient les conditions de modification et de dissolution de l'association.

Le règlement Intérieur ordonne avec précision le fonctionnement interne de l'association :

- ▀ la composition de l'association (membres actifs, membres d'honneur),
- ▀ les modalités de fonctionnement de l'association en sections et sous-sections, de convocation aux réunions d'AGA, d'AG de section, du Comité directeur et des Commissions,
- ▀ les modalités de contribution financière des membres (cotisation associative, participation aux activités, de prêt de salle ou de matériel,
- ▀ L'organisation des activités en sections et sous-sections.

Toute personne entrant au sein du Comité directeur d'une association loi 1901 comme La Semeuse est en droit de demander et d'obtenir les éléments d'information qui lui permettront de savoir avec précision à quoi sert l'association ? Quel est le rôle et le pouvoir de chacun dans l'association ? Quelles sont les règles de fonctionnement de l'association ? A cet égard, les membres plus « anciens » ont le souci d'informer et de former les nouveaux élus en leur remettant les statuts et le règlement intérieur.

Le (ou la) Président(e) et le cadre de section reçoivent en entretien, accueillent puis accompagnent chaque nouveau bénévole afin de lui permettre de faire connaissance avec l'association et c'est à la (ou les) personne(s) qui l'a reçu qu'il va appartenir de comprendre les attentes de celui-ci ainsi que les propositions qui pourraient lui être faites. La première étape consiste donc à clarifier les engagements réciproques de chacun.

Il s'agit plus précisément de présenter au bénévole le projet associatif de La Semeuse, l'esprit dans lequel elle agit, ses modalités de fonctionnement, ses instances et la place des bénévoles au sein de l'association. Cet accompagnement consiste aussi à lui faire connaître et comprendre le « public », le profil des personnes auprès desquelles sa mission va le conduire et le contexte de l'action. Il faut aussi l'assurer d'un accueil convivial au sein de l'équipe et l'assurer des soutiens dont il pourra bénéficier en cas de difficultés dans sa mission.

L'intégration d'un bénévole, si elle est bien menée, est un gage de fidélisation et de son adhésion sans réserve au projet de l'association et au rayonnement de celle-ci.

Mais déjà la lecture et l'appropriation des statuts et du règlement intérieur, vous vous posez peut-être quelques questions...

On y parle en effet des bénévoles, des membres, des professionnels, des salariés...

Qui sont-ils précisément ? Et comment déterminent-ils leur rôle les uns par rapport aux autres ?

Quelle différence entre « simple » adhérents, bénévoles d'activités et bénévole dirigeants ?

L'adhésion est un acte par lequel une personne physique ou morale entre dans une association et obtient la qualité de membre. Il s'agit d'une liberté fondamentale, corollaire de la liberté d'association d'une part, et du contrat liant le nouvel adhérent à l'association d'autre part. Ceci fonde l'essentiel de la loi 1901.

Le bénévole est, par définition, une personne bienveillante. Etymologiquement, « Bene vuole » signifie « vouloir le bien ». Eléments acteurs, et actifs, de l'existence de La Semeuse, les bénévoles concrétisent la notion de « **participation effective** » qui constitue le socle de la philosophie d'action de l'association voulue par ses nouveaux statuts.

Toute association, à l'instar de La Semeuse dont l'activité est réelle et quotidienne, a besoin pour assurer son fonctionnement interne et externe, de collaborateurs bénévoles.

Le terme doit être pris ici au sens large : il vise aussi bien les dirigeants de l'association qui collaborent au sein des organes de direction, à la place qui est la leur, à l'administration et la gestion, que les membres ou les tiers qui de façon occasionnelle ou permanente apportent leur concours, sous quelque forme que ce soit, au fonctionnement de l'association.

En l'absence de toute définition juridique du mot bénévole, on peut considérer comme collaborateur bénévole, celui ou celle qui apporte son concours au fonctionnement ou à l'animation de l'association, comme dirigeant ou non, sans percevoir en contrepartie de rémunérations d'aucune sorte : salaires, mais aussi vacations, honoraires, indemnités, primes avantages en nature.

En revanche, le remboursement de frais réellement déboursés et justifiés par le collaborateur dans le cadre de ses fonctions et dans l'intérêt de l'association, ne fait pas disparaître sa qualité de bénévole.

On distingue deux types d'implication de bénévoles au service de l'association :

- **Les bénévoles dits « bénévoles de terrain » ou d'activité**, impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle de l'objet de l'association. Ils mettent gracieusement leur temps et leurs capacités au service des différentes structures et jouent des rôles d'acteur ou de conseil dans tous les aspects de la mise en œuvre opérationnelle des activités telles que l'accueil, l'accompagnement, la formation... des publics accueillis par La Semeuse. Ils peuvent également être impliqués dans la promotion de l'association : communication, participation à l'organisation et à la mise en œuvre de manifestations diverses... ainsi que dans des tâches telles que « bricolage », informatique... Les bénévoles permettent à l'association d'accroître son champ d'action par l'apport de leurs forces disponibles et stimulent l'ouverture par la diversité de leurs expériences et de leurs personnalités. Leur présence participe à l'ancrage des valeurs et des activités de La Semeuse dans le tissu local et plus largement à la diffusion des valeurs de solidarité dans tout le territoire. Les bénévoles sont adhérents de l'association pour pouvoir participer aux décisions d'orientation de l'association et à la nomination des membres du Comité directeur, lors de l'assemblée générale associative.
- **Les bénévoles impliqués dans la gouvernance de l'association.** La gouvernance de l'association est assurée par le Comité Directeur et les Comités de section. Le Comité directeur est composé de membres bénévoles élus par l'assemblée générale associative. Les administrateurs bénévoles, adhérent de l'association, ayant une bonne connaissance de son fonctionnement et soucieux de ses valeurs et de leur développement, assurent la gouvernance dans tous ces aspects : orientation stratégique, responsabilité juridique et financière, représentation externe, évaluation, recherche de financements publics et privés auprès des décideurs locaux...

Les charges de la responsabilité des bénévoles investis d'une compétence électorale sont importantes

Ils peuvent être issus d'horizons très divers : bénévoles déjà impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle de l'association, personnalités extérieures, représentants d'organismes ayant des buts analogues...

Ces deux types d'engagement bénévole, bien que très différents par leur nature, peuvent être pratiqués par une même personne à condition que celle-ci fasse bien la distinction entre leurs deux implications et leur déontologie respective.

Quelles que soient les motivations qui président à l'engagement associatif ?



- ✓ **Le bénévole occasionnel** : il donne un coup de mains de temps à autre.
- ✓ **Le bénévole régulier** : il participe à des projets, des commissions, des comités de section.
- ✓ **Le bénévole permanent** : il participe aux organes de gouvernance.

3. Comment s'opère le partage des responsabilités ?

La Semeuse est une équipe composée de bénévoles et de professionnels. Cette coopération bénévoles - professionnels est au cœur même du projet. On la nomme travail associé.

C'est une dynamique constructive reposant sur le couple **bénévoles + professionnels**.

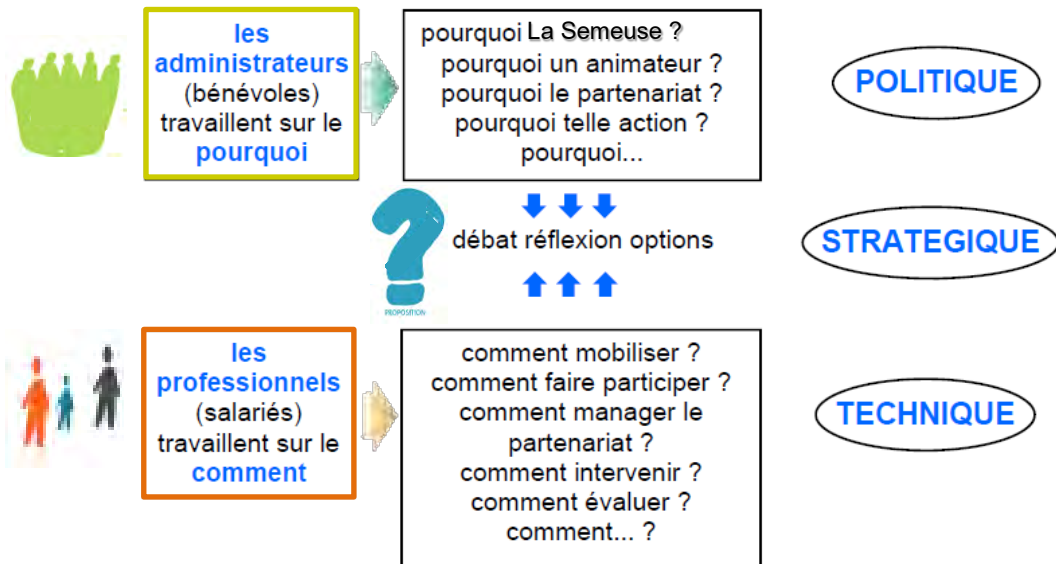
Les bénévoles sont donc des adhérents, venant à La Semeuse et devenus acteurs de son fonctionnement et/ou de sa gestion. L'Association est gérée par le Comité directeur composé de représentants des comités de section élus en Assemblée Générale Associative. Les Comités de section sont portés et animés par des binômes composés d'un Président de section bénévole et d'un professionnel, cadre référent.

Il s'agit de rappeler ici le rôle et les missions de chacun en distinguant clairement trois strates :

- **Le stratégique**, garant du respect des valeurs et des engagements de l'association en :
 - ▶ définissant la **politique générale** de l'association et en s'assurant de sa bonne application opérationnelle, y compris sur le plan comptable et financier ;
 - ▶ participant aux **relations cadres avec les partenaires institutionnels** ;
 - ▶ gérant la **politique de communication**.
- **Le technique** où la direction générale décline la stratégie en plan d'action en :
 - ▶ définissant les **objectifs et les budgets de chaque secteur d'activité** avec les responsables de ces secteurs ;
 - ▶ suivant la **réalisation des activités** de chaque secteur et en assistant chaque chef d'établissement/de service dans la gestion administrative et financière de leurs activités ;
 - ▶ coordonnant la **répartition générale des moyens** matériels et humains ;
 - ▶ **assistant le « stratégique »** dans ses missions de représentation auprès des partenaires institutionnels ;
 - ▶ maintenant des **relations** régulières sur le suivi des activités avec les **partenaires institutionnels** ;
 - ▶ s'assurant du **respect du cadre juridique** des activités de l'association.
- **L'exécutif** qui assure la **réalisation des services proposés** par l'association ainsi que la **gestion des activités de support** (communication, comptabilité, informatique, etc.).

Remarque : si un bénévole est amené à assurer à la fois des fonctions stratégiques et des fonctions exécutives, il devra distinguer chacune d'elle selon l'objet de ses interventions.

4. Qui FAIT quoi ? Qui DECIDE de quoi ?



5. Comment fonctionne Le BINOME Président/directeur général ?

Le pilotage de l'association est quelque chose de complexe. Le binôme président/directeur fait partie de cette complexité. Au sein de La Semeuse, le rapport entre ces deux acteurs doit s'entendre et se décrypter selon la conception suivante :

- Le **président** est en charge de la **dimension politique**, il fait le choix des fins, des ambitions politiques. Le **directeur** est en charge de la **dimension technique** et fait le choix des moyens. Entre les deux espaces, existe une zone de coopération, de « négociation » ou discussion entre les deux acteurs ;
- Il y a, en effet **du technique dans le politique** ET il y a **du politique dans le technique**.

6. Quels sont les différents acteurs et instances ?

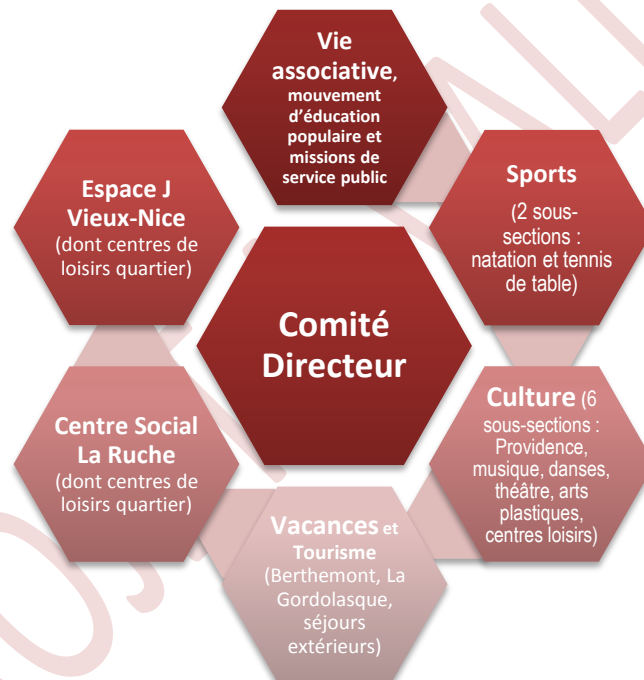
Le bon fonctionnement d'une telle organisation repose sur différentes instances et acteurs qui se partagent les responsabilités de la façon suivante :

■ Le Comité directeur :

- *Définit et valide le bon déroulement des plans d'action. Il se détache de l'opérationnel au quotidien pour le confier à la direction générale qui en assure la gestion quotidienne avec l'appui des chefs d'établissements et de service.*

■ Les Comités de section :

- *Comme prévu à l'article 7 des statuts, l'association est organisée en 6 sections dont certaines fonctionnent avec des sous sections :*



- *En référence à l'article 9 des statuts, chaque comité de section est en charge de l'animation, et du développement de la section dans le cadre des orientations générales tracées par le comité directeur.*

■ L'Assemblée générale associative :

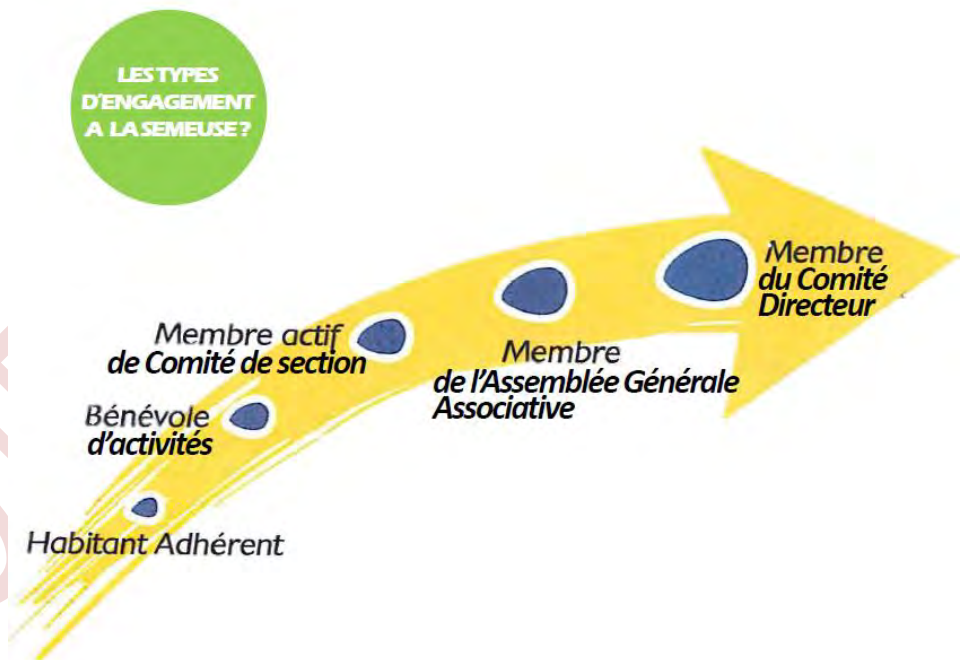
- *C'est l'organe de délibération de l'association. Elle se compose de tous les membres de l'association. La loi de 1901 étant muette à son égard, son fonctionnement est régi par les statuts ou le règlement intérieur de La Semeuse (périodicité, modalités de convocation, de vote ou de quorum, etc.). On distingue l'assemblée générale associative ordinaire et l'assemblée générale associative extraordinaire :*

- ▶ *L'assemblée générale associative ordinaire* se réunit trois fois par an aux dates fixées par le Comité directeur pour débattre des questions qui lui sont dévolues : présentation et approbation des rapports moraux et financiers, vote du budget, élection du Comité directeur, examen des actes de gestion importants (achats, ventes de biens, orientation des activités, montant des cotisations, ...), point sur le fonctionnement, les perspectives et le projet associatif, etc.
- ▶ *L'assemblée générale associative extraordinaire* peut être convoquée par le Président général ou à la demande de la moitié au moins des membres de l'AGA. Elle intervient lorsque se présente un sujet particulièrement important, grave ou d'une urgence telle qu'on ne peut attendre l'assemblée générale associative ordinaire pour l'examiner (modification des statuts ou dissolution par exemple).

En résumé...le parcours possible d'un adhérent à La Semeuse

L'équipe de bénévole est composée de personnes qui donnent de leur temps libre pour faire fonctionner l'association. Ils donnent tous en fonction de leurs disponibilités et selon leurs capacités et compétences. Ils étaient au départ **simples adhérents**, puis ils se sont engagés pour devenir **bénévoles d'activités**, **membres de Comité de section**, **membres** représentants de **Comité de section** au sein de l'Assemblée Générale Associative, **dirigeants associatifs**.

Dans le schéma ci-contre, est décrit le **parcours possible d'un adhérent à La Semeuse**. Chacun est libre d'aller là où il veut, de passer le temps qu'il veut à chaque étape pour bien comprendre ses tâches et pour compléter sa mission.



■ La direction générale :

- ▶ *La direction doit être en mesure d'assurer pleinement sa responsabilité et doit détenir le pouvoir que cela implique, y compris vis-à-vis des chefs d'établissements et de service. Plus précisément :*
 - ▶ Elle gère, par délégation du Comité directeur, tous les aspects quotidiens des activités de l'association en relation directe avec les responsables.
 - ▶ Elle assure la responsabilité hiérarchique sur les salariés, des fonctions supports, en fixe les objectifs collectifs et individuels et assure le suivi et les évaluations.

- ▶ Elle coordonne, en relation avec les chefs d'établissements et de service, les ressources humaines, techniques et financières en fonction des plans d'activité annuels arrêtés par le Comité directeur et votés par l'AGA.
- ▶ Elle est garante du bon suivi administratif de tous les dossiers et plus particulièrement des conventions avec les partenaires extérieurs.
- ▶ Elle assure auprès du trésorier un suivi analytique financier des activités et un suivi global par rapport au budget prévisionnel.
- ▶ Elle prépare tous les dossiers pour les membres du Comité directeur.
- ▶ Elle propose au Comité directeur tout nouveau projet ou nouvelle activité possible conforme au projet associatif.

■ Les chefs d'établissement :

Chaque chef d'établissement propose et valide avec la direction, son programme d'activité afin de s'assurer de la bonne réalisation des conventions passées avec les partenaires externes.

Chaque chef d'établissement définit les besoins pour ses activités, y compris en terme de ressources humaines (compétences et disponibilités). Il propose à la direction un planning des activités pour s'assurer de la faisabilité en matière budgétaire ou autres ressources.

Dans un souci d'efficacité optimum, la direction générale joue le rôle d'interface entre le Comité directeur, les fonctions support et les secteurs d'activité.

La coordination entre les activités verticales et transversales est assurée par la direction générale.

13

■ Les fonctions support (communication, comptabilité...)

Les fonctions support dépendent directement de la direction générale qui en assure la gestion et l'animation.

Elles échangent avec les chefs d'établissement et de service l'ensemble des informations nécessaires à la bonne gestion des activités. Ces informations et leur mode de transmission seront précisément définis par la direction générale.

7. Quel est le RÔLE et les FONCTIONS de chacun ?

ROLES, FONCTIONS, MISSIONS, LIMITES et
MODES DE TRAVAIL ET DE COMMUNICATION

Le Comité directeur

■ Rôle et fonction :

Le Comité directeur (CD) est représentatif de toutes les activités (Comité de section). La fonction politique s'exerce de façon diverse selon les personnes et leurs capacités d'implication dans la structure. Alors, et à défaut de pouvoir définir la fonction politique de l'administrateur de manière exhaustive, nous nous contenterons de pointer dans les grandes lignes ce qu'elle recouvre. La fonction politique de l'administrateur doit s'exercer au travers d'une responsabilité complètement assumée, dans le souci d'une démocratie participative... vivante. **A ce titre :**

- ▶ Il **ASSURE** une **FONCTION DE REPRESENTATION** des adhérents, de débat sur les **ORIENTATIONS**, de proposition d'activités, de partenariats, de démarche participative.
- ▶ Il est **GARANT** des finalités et objets du **PROJET ASSOCIATIF** et de ses engagements.
- ▶ Il est **GARANT** du **RESPECT DES VALEURS**, du **SENS DE L'ACTION** et du développement cohérent de l'association.
- ▶ Il est **GARANT** du **RESPECT** des **STATUTS** et du **REGLEMENT INTERIEUR**.
- ▶ Il **VALIDE** les **PROJETS D'ETABLISSEMENT OU DE SERVICE**.
- ▶ Il est **RESPONSABLE** de la **GESTION MORALE, ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE** de l'association dont il est tenu régulièrement informé,

■ Missions :

Le CD a la responsabilité de la mise en œuvre des orientations et résolutions adoptées par l'Assemblée Générale Associative et doit en rendre compte. Il dispose du pouvoir hiérarchique qui correspond à sa responsabilité générale.

Le CD est un organe de travail et une instance de réflexion. A ce titre :

- ▶ Il valide l'ensemble du plan d'action de l'association et doit s'assurer de la conformité des activités entreprises par rapport aux statuts, aux engagements et aux budgets prévisionnels.
- ▶ Il définit, en présence de la direction générale, les programmes annuels, s'assure de leur conformité par rapport à la stratégie arrêtée, aux conventions signées et aux budgets alloués.
- ▶ Il initie la stratégie de l'association et particulièrement les fonctions de recherche et de développement.
- ▶ Il impulse et capitalise, avec l'appui de la direction générale, les travaux des comités de section.

- ▶ Il s'assure du fonctionnement, de l'administration et de la gestion de l'association.
- ▶ Il assure avec la direction générale les relations avec les partenaires institutionnels.
- ▶ Il fixe les grandes lignes de travail de la direction et lui apporte son soutien chaque fois que cela est nécessaire.
- ▶ Il arrête et contrôle le budget, approuve les comptes consolidés et les plans pluriannuels d'investissements.
- ▶ Il décide des investissements importants.
- ▶ Il recherche et négocie tous les moyens légaux nécessaires au fonctionnement et au développement de l'association (participe à la recherche de nouveaux financements).
- ▶ Il décide des mesures de licenciements.
- ▶ Il décide du recrutement des cadres en concertation avec la direction générale.
- ▶ Il peut donner son AVIS sur :
 - ✓ les modalités et moyens nécessaires à la mise en œuvre des projets et/ou des actions,
 - ✓ le recrutement du personnel non cadre en CDI et la gestion du personnel.



■ Limites :

Il n'intervient pas dans l'opérationnel, la mise en œuvre du management, les relations avec le personnel (sauf en cas de dysfonctionnement), la logistique et l'organisation générale de l'association et des activités. Ses membres n'ont pas vertu à s'adresser directement aux salariés pour leur donner des instructions ou bien leur faire des réprimandes. A l'inverse, ces derniers n'ont pas à faire part de leurs demandes salariales, de leurs insatisfactions, etc.

15



■ Modes de travail et de communication

- ▶ Le Comité directeur adopte l'ordre du jour de l'Assemblée Générale Associative et approuve les documents qui y sont présentés.
- ▶ Il peut déléguer tout ou partie de ses attributions à l'un de ses membres et notamment les représentations extérieures et la gestion financière.
- ▶ Il rend compte des DECISIONS et des ORIENTATIONS PRISES à l'ASSEMBLEE GENERALE ASSOCIATIVE.

Plus précisément, le mode de fonctionnement préconisé est le suivant :

- ▶ **Etablissement de l'ordre du jour des réunions** : il est fixé conjointement par le Président général et le Directeur général,
- ▶ **Préparation et animation de la réunion** : le pilotage est assuré par le Président général assisté du Directeur général,
- ▶ **Fréquence des réunions** : 2 réunions par trimestre voire plus si besoin,
- ▶ **Compte-rendu** : il est rédigé par le cadre référent à partir des notes prises par le secrétaire général. Il est visé par le Président et le Secrétaire et approuvé par le Comité directeur,
- ▶ **Diffusion** : à tous les membres du Comité directeur et possibilité pour les membres de l'AGA de consulter les procès-verbaux de réunion au siège.

Les Comité de section

■ Rôle et fonction :

Les dirigeants de section participent à la vie de l'établissement/la section, son projet, son développement, sa valorisation grâce aux points d'actualité et informations régulières transmis par le cadre référent. Chaque Comité de section doit fonctionner comme un « laboratoire d'idées » des adhérents, comme une sorte de « cellule projets » à propos des activités. Il doit susciter l'émergence de nouveaux projets et activités dans l'association. **A ce titre :**

- ▶ il **participe** à l'**ELABORATION du PROJET ASSOCIATIF**,
- ▶ il **s'interroge** sur le **SENS DE L'ACTION de la section**,
- ▶ il propose **LES ORIENTATIONS** de la section et il est, pour ce faire, force de proposition.

■ Missions :

- ▶ **Pose** un **AVIS** et fait des **PROPOSITIONS** sur **LE FONCTIONNEMENT DES ACTIVITES** de la section ;
- ▶ **Fait** des **PROPOSITIONS D'ACTIONS** et **D'ACTIVITES NOUVELLES**.
- ▶ **Participe** à la **REPRESENTATION de L'ASSOCIATION** sur les **ACTIVITES DU SECTEUR**
- ▶ **Représente LES ADHERENTS DE SA SECTION** à l'AGA

16

***Remarque :** un membre de Comité de section peut être amené à s'impliquer dans la mise en œuvre des actions mais il doit le faire en tant que bénévole d'activités et non plus dirigeants. Il devra distinguer chacune d'elle selon l'objet de ses interventions.*



■ Limites :

Il n'intervient pas dans l'opérationnel, la mise en œuvre du management, les relations avec le personnel, la logistique et l'organisation des activités. Ses membres n'ont pas vertu à s'adresser directement aux salariés pour leur donner des instructions ou bien leur faire des réprimandes. A l'inverse, ces derniers n'ont pas à faire part de leurs demandes salariales, de leurs insatisfactions, etc.



■ Modes de travail et de communication

Il rend compte des DECISIONS et des ORIENTATIONS à l'ASSEMBLEE GENERALE de SECTION.

Le fonctionnement en binôme - Président du Comité de section et cadre référent - est indispensable pour permettre le bon fonctionnement de la section, réaliser les études de faisabilité (*par exemple, construire un questionnaire d'évaluation des besoins des adhérents ou organiser une réunion d'évaluation participative*), rencontrer des partenaires potentiels ou des opérateurs menant des actions similaires, fixer les montants des participations aux activités, envisager le recours à des bénévoles...

Plus précisément, le mode de fonctionnement préconisé est le suivant :

- ▶ **Etablissement de l'ordre du jour des réunions** : il est fixé conjointement par le président du Comité de section et le cadre référent.
- ▶ **Préparation et animation de la réunion** : la préparation se fait de concert entre président du Comité de section et le cadre référent. Le pilotage de la réunion est assuré par le président avec l'appui du cadre référent.
- ▶ **Fréquence des réunions** : au moins 3 réunions par an (*cf. article 9 du règlement intérieur*). Il est cependant conseillé de prévoir une réunion trimestrielle voire plus si nécessaire en fonction des projets en cours (5 à 6 maximum par an).
- ▶ **Compte-rendu** : il est rédigé par le cadre référent à partir des notes prises par le secrétaire de section. Il est visé par le Président et approuvé par le Comité de section.
- ▶ **Diffusion** : une fois le compte-rendu visé par le Président (et pas avant), il est diffusé à tous les membres du Comité de section, au Comité directeur, à la direction générale. Il est également porté à la connaissance du personnel de l'établissement ou du secteur concerné par le cadre référent (via le DG qui se charge ensuite de la transmission) et par voie d'affichage. Un registre consultable au siège compile tous les comptes rendus.

17

La Commission financière

■ Rôle et fonction :

Missionnée par le Comité directeur dans son domaine de compétences, elle est chargée de mener les recherches, concertations et études nécessaires pour assurer le suivi permanent des questions financières dont elle est en charge.

■ Missions :

- ▶ Elle analyse les contrôles budgétaires et révisé les budgets tous les trimestres,
- ▶ Elle suit l'établissement du bilan des comptes, aborde toutes les questions ayant une incidence budgétaire importante,
- ▶ Elle est compétente pour statuer sur les demandes de rupture conventionnelles.



■ Modes de travail et de communication

Elle rend compte de ses DECISIONS au COMITE DIRECTEUR.

Plus précisément, le mode de fonctionnement préconisé est le suivant :

- ▶ **Etablissement de l'ordre du jour des réunions** : il est fixé conjointement par le Trésorier général et le directeur général.
- ▶ **Préparation et animation de la réunion** : la préparation de la réunion se fait conjointement entre le Trésorier et le Directeur général et le pilotage est assuré par le Directeur général.
- ▶ **Fréquence des réunions** : 1 voire 2 réunions trimestrielles selon les besoins.
- ▶ **Compte-rendu** : il est rédigé par le Trésorier général ou le Trésorier général adjoint à partir des notes prises par le Trésorier sous forme de relevé de décisions. Il est visé par le Président.
- ▶ **Diffusion** : à tous les membres de la Commission et au Comité directeur.

La Commission statuts et règlements

■ Rôle et fonction :

Selon l'article 12 du Règlement intérieur, elle chargée, auprès du comité directeur, de proposer d'éventuelles modifications des statuts, de tenir un rôle de veille et de propositions sur la mise à jour du règlement intérieur.

■ Composition :

La commission statuts et règlements est constituée :

- ▶ du Secrétaire général,
- ▶ du Président général,
- ▶ de un à trois membres désignés par le comité directeur,
- ▶ et du directeur général qui a voix consultative.



■ Modes de travail et de communication

Elle rend compte de ses DECISIONS au COMITE DIRECTEUR.

Plus précisément, le mode de fonctionnement préconisé est le suivant :

- ▶ **Etablissement de l'ordre du jour des réunions** : il est fixé conjointement par le Secrétaire général et le directeur général.
- ▶ **Préparation et animation de la réunion** : la préparation de la réunion se fait conjointement entre le Secrétaire et le Directeur général et le pilotage est assuré par le Secrétaire général.
- ▶ **Fréquence des réunions** : elle se réunit autant que de besoin.
- ▶ **Compte-rendu** : il est rédigé par le Secrétaire général.
- ▶ **Diffusion** : à tous les membres de la Commission et au Comité directeur.

L'assemblée générale associative

■ Rôle et fonction :

- ▶ Elle **participe** à l'**ELABORATION** du **PROJET ASSOCIATIF**.
- ▶ Elle s'**interroge** sur le **SENS DE L'ACTION** de l'association.
- ▶ Elle **valide** les **ORIENTATIONS** de l'association.
- ▶ Elle **fait** des **PROPOSITIONS D'ACTIONS** et **D'ACTIVITES NOUVELLES**.

L'AGA est informée du déroulement des activités ou des projets entrepris.

Sur ses pouvoirs et compétences, *cf. article 10 des statuts*.

La direction générale

■ Rôle et fonction :

La direction générale et les services du siège assurent des fonctions d'appui et de support à l'ensemble des établissements et services de l'association et centralise la gestion financière.

■ Missions :

Le Directeur général a pour mission de mettre en œuvre la politique d'animation et les engagements de l'association validés par l'Assemblée Générale et au Comité directeur.

Son action d'animation globale contribue à la réalisation de projets de développements sociaux locaux, adaptés aux besoins et attentes des adhérents et des habitants en lien avec l'ensemble de nos partenaires politiques, institutionnels ou associatifs.

Ce travail implique une excellente connaissance des enjeux locaux et une parfaite conscience du possible.

II œuvre :

- ▶ à la **mise en œuvre** du **PROJET ASSOCIATIF** ;
- ▶ à la **mise en œuvre** de la **POLITIQUE DE L'ASSOCIATION** déterminée par le Comité directeur ;
- ▶ à la **mise en œuvre** **DES PROJETS EN LIEN AVEC LES CHEFS D'ETABLISSEMENT** ;
- ▶ au **DEVELOPPEMENT DE L'ASSOCIATION** ;
- ▶ à **faire évoluer L'ORGANISATION ET LES MISSIONS DU SIEGE**, affirmer ses capacités d'expertise, son intervention en accompagnement et contrôle, son rôle de pilote et de porteur de projets.

Plus précisément ses missions s'inscrivent dans une démarche de management participatif structuré pour :

- ▶ contribuer à la vie associative et à son animation,
- ▶ soutenir la poursuite de l'adaptation de la gouvernance,
- ▶ assurer une assistance technique auprès des établissements en matière de ressources humaines, élaboration de budget, élaboration de projets, entretien du matériel et du patrimoine, coordination avec les instances représentatives du personnel,
- ▶ effectuer une veille dans les domaines législatifs, réglementaires, techniques ainsi que sur l'évolution du contexte financier et des politiques publiques,
- ▶ gérer les RH, mener à bien, avec le concours des professionnels et des bénévoles, l'évolution de l'organisation opérationnelle à moyen terme dans une perspective d'amélioration de l'efficacité globale du fonctionnement,
- ▶ assurer la gestion financière de l'association, la gestion administrative et comptable, des biens de l'association et proposer les plans d'investissement,
- ▶ veiller à une harmonisation des pratiques des établissements en vue de concourir à l'amélioration du « service rendu »,
- ▶ contribuer à la mise en perspective des activités et à notre participation active aux politiques publiques territorialisées qui concernent l'Association,
- ▶ poursuivre la promotion des principes qui font l'ADN de l'Association (épanouissement de l'individu dans sa globalité, son ouverture au monde, le développement de son pouvoir d'agir) et son projet,
- ▶ mettre en œuvre la politique associative et participer à l'élaboration de stratégies de réponses aux nouveaux besoins identifiés,
- ▶ promouvoir des orientations de diversification de l'offre, de développement et d'innovation,
- ▶ participer à la représentation de l'association et contribuer à la notoriété de ses actions, que ce soit auprès des partenaires institutionnels, ou dans le cadre des réseaux auxquels elle participe, ou auprès du public,
- ▶ rechercher et proposer les actions de coopération et de collaboration avec l'environnement de l'association, utiles à la poursuite de son objet,
- ▶ poursuivre les démarches qualité et évaluation et les rendre implicites dans le cadre de la conduite quotidienne des activités,
- ▶ rechercher des solutions pour sécuriser l'économie générale de fonctionnement et limiter les risques de perte de valeur,
- ▶ procéder à l'embaucher des personnels en CDD, en contrats aidés et en CDI non cadres.

■ Modes de travail et de communication

- ▶ La direction générale adopte un positionnement d'interface entre l'association, ses activités et son environnement.
- ▶ Le Directeur général rend régulièrement compte de son action (gestion du personnel, financière...) et de ses missions au Comité directeur.
- ▶ Le Directeur général agit en lien et par délégation du Président général et sous sa responsabilité directe. Il rend régulièrement compte des actions menées.

Le Comité de coordination (réunion de cadres et assimilés)

■ Composition

Le Comité de coordination est composé des chefs d'établissement, de leurs adjoints et de service support et de pôles.

■ Missions :

Il s'agit principalement d'échanger sur l'ensemble de la vie des secteurs et services dans un objectif de régulation, harmonisation, aide aux décisions de chacun, échange de bonnes pratiques managériales, développement de la transversalité et maintien des valeurs et l'orientation de l'Association.

■ Modes de travail et de communication

Le Directeur général établit l'ordre du jour avec le Directeur général adjoint et anime ces réunions au rythme bimensuel.

Un relevé de décision est établi par le Directeur général et diffusé aux membres du comité.

Le chef d'établissement

■ Rôle et fonction :

Il œuvre à :

- ▶ la mise en œuvre du **PROJET ASSOCIATIF et d'ETABLISSEMENT** en relation avec le COMITE DE SECTION ;
- ▶ la réussite et au **DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT OU DU SERVICE.**

■ Missions :

- ▶ L'organisation du FONCTIONNEMENT DE L'ETABLISSEMENT OU DU SERVICE.
- ▶ La GESTION ET L'ORGANISATION DU PERSONNEL.
- ▶ La GESTION DU BUDGET DE L'ETABLISSEMENT OU DU SERVICE.
- ▶ La GESTION MATERIELLE DES BIENS & EQUIPEMENTS de l'établissement ou du service.
- ▶ La qualité de RELATION AVEC LES PARTENAIRES (techniciens).
- ▶ La QUALITE DE RELATION avec les adhérents et les bénévoles.
- ▶ La REPRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT OU DU SERVICE.

■ Modes de travail et de communication

Il rend régulièrement compte de son action et de ses missions à la DIRECTION GENERALE.



nnexe 1

Les Fiches missions :

Le Président général

Le Secrétaire général

Le Trésorier général

Le Président de section

Le Secrétaire de section

Le Trésorier de section



Le Président général



Rôle :

Par délégation du Comité directeur, le Président est le représentant légal politique, Juridique et économique de l'association



Missions :

A ce titre :

- Il s'assure du fonctionnement régulier des instances,
- Il contrôle l'exécution des mandats et des responsabilités,
- Il se tient régulièrement informé de toutes les questions concernant :
 - le management de l'association,
 - la conduite et la gestion des équipes de travail,
 - la gestion de l'association (budgétaire et financière).
- Il représente l'Association,
- Il est l'interlocuteur privilégié du Directeur général.



Le Secrétaire général

Rôle :

Il assure un rôle politique exécutif (dans l'ordre de la formalisation des décisions) sous la responsabilité du Président Général et du Comité directeur.

Missions :

Le Secrétaire général a pour missions essentielles de :

- être le garant de la mémoire de l'association,
- assumer la responsabilité du respect des règles statutaires et réglementaires qui régissent le fonctionnement de l'association (les statuts sont sa Bible),
- veiller au respect des règles démocratiques et à l'expression des adhérents,
- veiller à la cohérence entre les décisions prises en Assemblée Générale (politique), en Comité directeur (exécutif),
- être responsable et attentif à la fonction communication de l'association.

Concrètement le Secrétaire général :

- Veille à une rédaction honnête et lisible des différents comptes rendus, des réunions et les fera approuver,
- assume la responsabilité de l'envoi, dans les délais, des convocations,
- est responsable de l'organisation technique des réunions, votes, etc...
- veille à faire prendre au Comité directeur des décisions formelles,
- assume le contrôle des publications en lien avec le Président et la direction générale.



Le Trésorier général



Rôle :

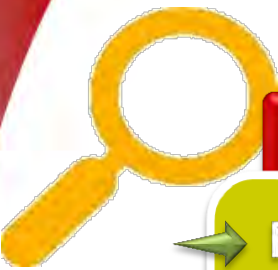
Il assure un rôle politique exécutif (dans l'ordre des moyens) sous la responsabilité du Président Général et du Comité directeur.



Missions :

Le Trésorier général a pour missions essentielles de :

- suivre et aider à la préparation, puis à la réalisation des budgets, et en particulier il veille à la cohérence, à l'adéquation entre le projet politique (rapport d'orientation) et sa traduction financière (budget). En conséquence, il veille à faire prendre au Comité directeur des décisions formelles,
- demander la mise en place de procédures comptables et financières (de préférence écrites) et veillera en conséquence à leur respect,
- être informé de l'évolution de la situation comptable de l'association et a pour tâche de transmettre cette information (au Président et au Comité directeur). La mise en place d'un calendrier comptable est souhaitable.
- assumer le contrôle des bilans, et états financiers et les présenter et les défendre (ce qui veut dire qu'il doit être en capacité de les comprendre).



Le Président de section



Rôle :

Le Président est le représentant de la section auprès de l'Assemblée générale associative et des partenaires.



Missions :

A ce titre :

- Il s'assure du fonctionnement régulier de la section,
- Il contrôle l'exécution des mandats et des responsabilités,
- Il se tient régulièrement informé du fonctionnement de la section :
 - De l'évolution du projet de la section/de l'établissement,
 - la gestion budgétaire de la section.
- Il représente l'Association sur les activités de la section,
- Il est l'interlocuteur privilégié du cadre référent de la section.



Le Secrétaire de section

Rôle :

Il assure un rôle politique exécutif (dans l'ordre de la formalisation des décisions) sous la responsabilité du Président du Comité de section.

Missions :

Le Secrétaire de section pour missions essentielles de :

- être le garant de la mémoire de la section,
- assumer la responsabilité du respect des règles statutaires et réglementaires qui régissent le fonctionnement de l'association et plus spécifiquement de la section (les statuts sont sa Bible),
- veiller au respect des règles démocratiques et à l'expression des adhérents,
- veiller à la cohérence entre les décisions prises en Assemblée Générale (politique), en Comité de section (exécutif),
- être responsable et attentif à la fonction communication de la section en lien avec le Secrétaire général.

Concrètement le Secrétaire de section :

- Veille à une rédaction honnête et lisible des différents comptes rendus, des réunions et les fera approuver,
- assume la responsabilité de l'envoi, dans les délais, des convocations,
- est responsable de l'organisation technique des réunions, votes, etc...
- veille à faire prendre au Comité de section des décisions formelles,
- assume le contrôle des publications en lien avec le Président de section et le cadre référent.



Le Trésorier de section

Rôle :

Il assure essentiellement un rôle de « liaison » et d'intermédiaire entre le cadre référent, le Comité de section et ses membres en ce qui concerne l'information budgétaire.

Missions :

Le Trésorier de section a pour missions essentielles de :

- participer à l'élaboration du budget de la section, de se tenir informé de la manière dont est gérée la section sur le plan budgétaire. Il est pour cela associé par le cadre référent à la gestion financière de l'établissement ou de la section (*Mission commune à tous les trésoriers de section*),
- se tenir informé de l'évolution de la situation comptable de la section et a pour tâche de transmettre cette information (au Président et aux membres du Comité de section). (*Mission commune à tous les trésoriers de section*),
- régler les factures pour les déplacements (*Mission spécifique aux trésoriers de la section sport*),
- veiller, en lien avec le cadre référent, à rationaliser les frais de déplacements afin que les comptes de la section demeurent équilibrés (*Mission spécifique aux trésoriers de la section sport*),.

nnexe 2

*Le Pacte associatif de
La Semeuse :*

Le pacte associatif de La Semeuse

Le bénévole s'engage à l'égard de La Semeuse à :

- adhérer à La Semeuse en payant leur cotisation,
- respecter la charte de bon fonctionnement associatif dans le cadre de sa mission,
- respecter son éthique, son fonctionnement et son règlement intérieur,
- participer à la vie de l'association et remplir les engagements librement consentis,
- travailler en équipe,
- accepter de se former pour mieux remplir les fonctions qui lui sont confiées,
- observer avec discernement les règles de la confidentialité,
- respecter les obligations de réserve, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur,
- coopérer avec les différents partenaires de l'Association : bénéficiaires, adhérents, membres, dirigeants, salariés, autres bénévoles,
- s'impliquer dans les missions et activités confiées,
- respecter les horaires et disponibilités convenues, en cas d'impossibilité, prévenir le responsable désigné,
- faire des suggestions d'amélioration du fonctionnement et de l'organisation,
- participer aux réunions d'information et aux actions de formations proposées,
- respecter, dans toute la mesure du possible, un délai de prévenance raisonnable s'il souhaite arrêter sa collaboration avec La Semeuse.

Le salarié s'engage à :

- respecter cette charte dans le cadre de son contrat de travail,
- Collaborer avec les bénévoles selon règles du travail associé définies dans cette charte.

L'association s'engage à :

- recruter et orienter les bénévoles en fonction de leurs souhaits et de leurs compétences,
- lui confier les responsabilités, missions et activités précises,
- définir les rôles de chacun et coordonner les actions,
- apporter les soutiens nécessaires et proposer les formations adaptées,
- valoriser l'expérience de tous et favoriser les échanges,
- organiser l'évaluation régulière des actions et les adapter à l'évolution des besoins,
- respecter les horaires et disponibilités convenus,
- écouter ses suggestions,
- faire un point régulier sur ses activités et sur ce que lui apporte son engagement bénévole, notamment en matière d'utilité, de reconnaissance et de développement de compétences,
- rembourser ses dépenses, préalablement autorisées, engagées pour le compte de l'Association,
- couvrir, par une assurance adéquate, les risques d'accidents causés ou subits dans le cadre de ses activités,
- l'aider, s'il le souhaite, à faire reconnaître ses compétences acquises dans le cadre des procédures de VAE,
- faire bénéficier le bénévole d'invitations gratuites (lorsque cela est possible) au Théâtre de La Semeuse, ainsi que de tarifs préférentiels (10 € au lieu de 16 €, tarifs en vigueur pour la saison 2015-2016)
- respecter, dans toute la mesure du possible, un délai de prévenance raisonnable si l'Association venait à décider de la fin de la collaboration avec le bénévole.

L'Association remercie chaleureusement les bénévoles qui, tout au long de l'année, donnent de leur temps et consacrent de leur énergie et de leurs compétences au service de notre projet associatif et de son développement mais aussi et avant tout pour le bien-être des adhérents et des bénéficiaires.