

# Charte de la Gouvernance Associative

## Association L'Olivier

### Monteux

#### **1. Préambule :**

L'origine de cette charte remonte à la fin de l'année 2019 lorsque l'association l'Olivier afin de s'adapter à son contexte décide de modifier son mode d'organisation et de se doter d'un Sièg. L'association se trouve alors dans une sorte de révolution Copernicienne passant d'une gestion d'établissements et services possédant une très large autonomie, pour ne pas dire une totale indépendance, à une gestion plus centralisée en termes budgétaires et financiers et de ressources humaines.

Il est intéressant de rappeler que des évènements importants ont bouleversé la vie de l'association l'Olivier et de ses établissements et services dont le départ de l'ITEP en 2019. La Gouvernance associative (Assemblée Générale – Conseil d'Administration) doit s'entourer de compétences techniques. Elle doit également interroger le positionnement des acteurs de l'association et en particulier des bénévoles du Conseil d'Administration ainsi que les directeurs d'établissements et/ou services dans le sens où ils ne sont pas « propriétaires » mais des « acteurs temporaires ».

Dans un premier temps, une première option est envisagée, celle d'un siège doté d'une direction associative bicéphale : directrice clinicienne (accompagnement médico-social) et un responsable administratif et financier. Cette option révèle assez rapidement ses limites.

Il est alors envisagé la création d'une direction générale. Mais, les dirigeants de l'association l'Olivier craignent une hégémonie du détenteur du poste et pour cela souhaite poser l'évolution de la « Gouvernance Associative » dans le cadre d'une Charte.

Le présent document est donc le résultat d'une longue réflexion sur le « pourquoi » et le « comment » gouverner l'association l'Olivier. Pour autant, dans le même temps, des actions concrètes ont été menées et mises en œuvre :

- La création d'un Sièg intégrant les services suivants : gestion administrative et financière, gestion des ressources humaines, direction générale.
- La révision des statuts et du règlement intérieur de l'association,

- L'écriture et la validation du DUD (Document Unique de Délégation) et des DDP (Délégation De Pouvoir) des directeurs et directeurs adjoints
- Le travail de la Commission Technique, réunissant le CODIR (cadres de l'association) et le Bureau (Bénévoles) avec l'aide d'un consultant extérieur qui s'est terminé fin 2021 par un rapport sur les « instances associatives »,

Ce travail a été réalisé dans une temporalité et un environnement en perpétuel mouvement :

- Mobilité de personnels parmi eux des directeurs et directeurs adjoints,
- Crise sanitaire (COVID),
- Cadre réglementaire et législatif évolutif (CPOM<sup>1</sup> – la notion de « parcours » (rapport Piveteau) – Accords Laforcade I & II<sup>2</sup> – etc.)

Toutes les réflexions et les actions qui en découlent ont toujours été portés par une volonté commune et partagée de mettre en œuvre les principes intangibles que sont la co-construction, la responsabilité individuelle et collective ainsi que la coopération et la concertation.

De fait, la finalisation de cette présente Charte a été repoussée de mois en mois et sa temporalité totalement bouleversée. D'un document qui devait nous servir de base pour la construction de nos réflexions et nos actions, il devient un document de synthèse de la réflexion associative. Il reste toutefois d'une extrême pertinence dans l'attente de son intégration dans le futur projet associatif.

## **2. Introduction :**

***« Aucun de nous ne sait, ce que nous savons tous ensemble » Euripide***

Avec la création du Siègne associatif et la signature prochaine d'un CPOM, cette charte pose les principes de fonctionnement et un engagement fort pour l'Association l'Olivier. Ils sont appuyés sur les **valeurs coopératives** visant un accompagnement **humaniste et de qualité** du public accueilli. Afin de se préserver d'un management éloigné et trop pyramidal, le Siègne tout en assumant sa place hiérarchique et ses missions d'orientations stratégiques et de délégations se doit d'être avant tout un outil de coordination, de veille et d'impulsion associative.

---

<sup>1</sup> Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

<sup>2</sup> Primes salariales versées dans le cadre de l'extension du « Ségur de la santé » aux secteurs social et médico-social

L'environnement socio-économique et le territoire dans lequel intervient l'association est en évolution permanente : exigences législatives et réglementaires en mutation, création du Siège associatif qui « bouscule » le fonctionnement et l'organisation de l'association dans l'autonomie de ses établissements et services, l'entrée en CPOM qui modifie le mode de financement des établissements et services, et la transformation de l'offre médico-sociale obligent le Conseil d'Administration de l'Association l'Olivier à une très grande vigilance. Il doit être garant que les éléments de gestion ne demeurent qu'un outil au service de l'accompagnement des personnes accueillies et non une fin en soi. Ainsi, si une réponse aux obligations légales doit obligatoirement être apportée, elle ne peut pas faire l'économie de la réflexion sur les orientations associatives et l'interrogation du sens avant leurs mises en œuvre.

L'association a mis à jour et/ou s'est dotée des documents officiels et juridiques obligatoires. Ils expliquent clairement les niveaux de décisions et les responsabilités juridiques de chacun. Mais, ils ne se suffisent pas à eux-mêmes et l'Association l'Olivier souhaite exprimer par cette charte la modalité de mise en œuvre des délégations en lien direct avec ses valeurs exprimés dans le projet Associatif.

### **3. Synthèse du projet associatif de 2016**

La philosophie fondatrice du projet associatif peut se résumer dans la phrase suivante « *Mettre en commun les compétences dans un but qui est autre que partager des bénéfices* » (loi 1901 sur le cadre des associations).

#### **La Mission :**

La mission de l'association est celle de répondre aux besoins des personnes en situation de handicap, de perte d'autonomie ou relevant d'un accompagnement social.

#### **Les Besoins :**

Ils sont définis par :

- Les personnes accueillies elles-mêmes dans leur projet personnalisé,
- Les professionnels des équipes pluridisciplinaires,
- Les familles et les aidants,
- L'Association inscrite sur son territoire et en lien avec l'environnement.

#### **Les moyens :**

## **Coopération - participation - concertation**

Coopération (transversale et/ou hiérarchique) de tous afin de maintenir la cohérence des missions liées à l'accompagnement. Au-delà des potentiels désaccords, la coopération doit servir les bénéficiaires et rester une force en revenant aux objectifs posés, tout en maintenant le lien entre les acteurs.

Pour chaque salarié, la coopération reste un élément central intégrant comme objectifs corolaires :

- le professionnalisme assurant une légitimité,
- la confiance mutuelle,
- la prise de recul avec les outils à dispositions,
- L'explication des interventions.

Pour les intervenants et bénévoles associatifs, la coopération doit être le cadre d'une participation active et efficace avec pour objectifs :

- la facilitation du travail d'accompagnement des équipes pluridisciplinaires,
- la confiance mutuelle,
- la prise de recul avec les outils à dispositions,
- l'explication des interventions,
- l'interdiction de toute ingérence.

La concertation permet une coordination orientée vers une construction collective plutôt que vers une hiérarchisation excessive.

## **La Responsabilité**

Défini dans le projet associatif comme une implication dans les choix et les orientations, elle permet :

- aux bénéficiaires de pouvoir se prendre eux-mêmes en charge,
- aux professionnels de faire individuellement ou collectivement les choix correspondant le mieux possible aux missions attendues.

*« La responsabilité est un engagement qui implique que chacun définisse les modalités de son action sans attendre qu'on se substitue à lui. »*

### **La Formation :**

La formation doit être permanente, c'est un travail continu.

Il n'est pas demandé aux nouveaux salariés d'adhérer à une théorie, mais bien de prendre leur place dans une méthode faite de concertation et de coordination qui permettent la coopération de tous.

### **La place de l'Association :**

L'association favorise tout ce qui permet une participation la plus effective aux différentes instances et commissions associatives. La coopération des personnes accueillies est recherchée à tous les niveaux.

L'association l'Olivier a une organisation démocratique représentative où l'ensemble des membres élit un Conseil d'Administration qui nomme un Bureau. Ces instances rendent compte périodiquement de leur action à l'ensemble des membres en particulier lors des Assemblées Générales.

*"A l'Olivier, les personnels seuls ne peuvent pas décider, l'Association seule ne veut pas décider. »*

## **4. Gouvernance et Dirigeance :**

La « gouvernance » associative est définie comme la manière de concevoir l'organisation et la répartition du pouvoir au sein d'une Association. Elle permet de désigner les principes, modalités de fonctionnement, délégation de pouvoir et organisation définis par l'Association afin d'assurer :

- La cohérence entre les valeurs et actions.
- La déclinaison du projet associatif.
- La participation active des professionnels, personnes en situation de handicaps et partenaires.
- La réponse aux demandes législatives et réglementaires de plus en plus nombreuses, de plus en plus complexes et de plus en plus contraignantes.

La « dirigeance » est confiée par le Bureau de l'association à la direction générale et aux directeurs, réunis au sein d'un CODIR<sup>3</sup>, afin de transformer le projet politique (projet associatif) en projet concret d'accompagnement de la personne et de réponse aux besoins du territoire (projets d'établissements et de services).

Elle veille dans le cadre de la déclinaison du Projet Associatif à favoriser et organiser la coopération entre les acteurs professionnels et personnes accompagnés pour une gestion participative et engageante.

## **5. Le Siège**

Il s'entend comme le lieu où sont prises des orientations à caractère stratégique après avis des différentes instances. Il anime, coordonne l'ensemble des activités de l'Association. Le siège est placé sous la responsabilité d'une direction générale qui par délégation du Président de l'Association assure le lien et la coordination des actions.

Le Siège inscrit ses missions dans le respect des valeurs associatives reprises dans cette charte. Il veille à une participation active, ainsi qu'une coopération aux projets. Il assure également le soutien aux établissements et services.

Il impulse une dynamique **d'intelligence collective et de coopération**. Il veille à la déclinaison des valeurs associatives au sein des établissements et des services et est garant de la mise en œuvre concrète des modalités de coopérations. Les commissions sont un des outils à la disposition de l'association.

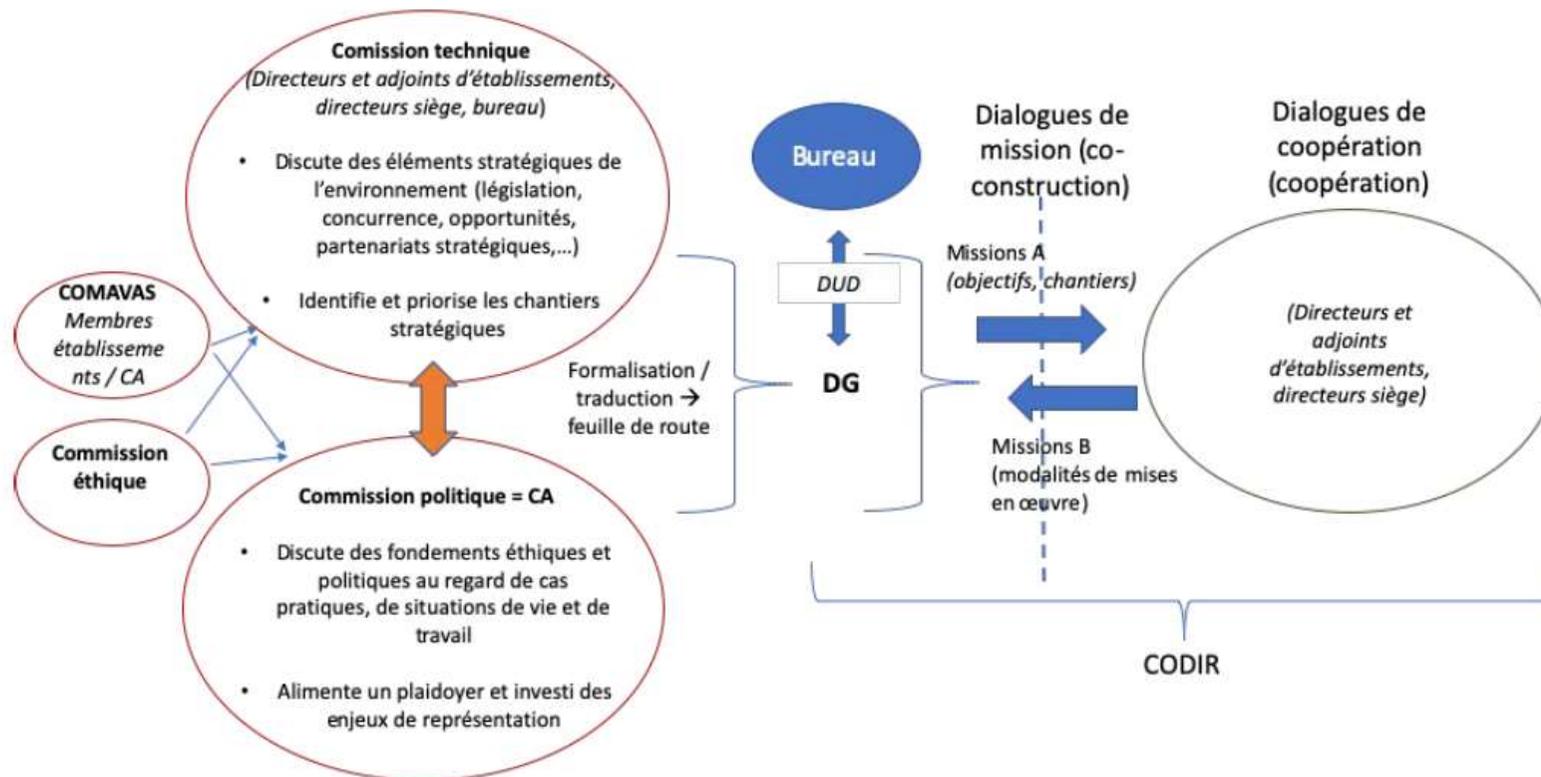
Il se doit de préserver **l'équilibre** entre la mutualisation, la pensée associative et la nécessaire **autonomie des établissements et services** dans leur fonctionnement ainsi que les spécificités liées à l'accueil de publics différents.

## **6. Déclinaison du projet associatif**

Le schéma ci-dessous réalisé en Commission Technique reprend d'une manière « synthétique » l'organisation institutionnelle de l'association l'Olivier.

---

<sup>3</sup> COmité de DIRection



Les instances spécifiques de l'Association, ont vocation à assurer la concertation et la coopération de façon transversale entre les établissements et services. A ce jour, nous comptons cinq commissions :

- La COMAVAS
- La Commission Technique
- La Commission Ethique
- La Commission Evènements
- La commission RSO

Fait à Monteux

Le 13/12/2022

Préparée par la COMAVAS