***Projet Pôle Gestion Associative***

***De l’ASFA***

**2023 - 2027**

**Le Projet au service des projets**

**Garant des**

**moyens**

**Optimisation**

**Budgétaire**

**Administrateur**

**Garant des biens**

**Engagement**

**Souplesse, adaptation et diligence dans la réponse**



**Maitre du calendrier**

**Continuité de service**

**Bienveillance**

**Ingénierie logistique, projet**

**Egalité de**

**Traitement**

Table des matières

[1 Introduction 3](#_Toc119941859)

[2 Constats 4](#_Toc119941860)

[2.1 Evolution de l’ASFA : Le Projet Associatif a évolué en 2021 et un projet de Direction a été créé en 2018 en cours de réécriture. 4](#_Toc119941861)

[2.2 Evolution de la législation 5](#_Toc119941862)

[2.3 Evolution des missions des fonctions transversales 6](#_Toc119941863)

[2.4 Le fonctionnement actuel des missions transversales : vers une fusion et la constitution du Pôle Gestion Associative 6](#_Toc119941864)

[3 Analyse 8](#_Toc119941865)

[3.1 Autonomisation des professionnels 11](#_Toc119941866)

[***3.1.1*** ***Définition*** 11](#_Toc119941867)

[***3.1.2*** ***Deux niveaux d’autonomie :*** 11](#_Toc119941868)

[3.2 Continuité de service 12](#_Toc119941869)

[3.3 Contrôle des procédures 12](#_Toc119941870)

[3.4 Dématérialisation 13](#_Toc119941871)

[3.5 Veille réglementaire et technique 13](#_Toc119941872)

[3.6 Lien entre services de servuction et fonctions transversales 13](#_Toc119941873)

[4 Le projet 14](#_Toc119941874)

[4.1 Axe 1 : Création de dossiers par acteurs 14](#_Toc119941875)

[4.2 Axe 2 : développement des compétences 15](#_Toc119941876)

[4.3 Axe 3 : développement des outils numériques en place 15](#_Toc119941877)

[4.4 Axe 4 : développement des moyens en place dans le cadre de la mise en place du développement durable et de l’amélioration continue 17](#_Toc119941878)

# Introduction

Il est inhabituel dans un ESMS de présenter un projet concernant les fonctions transversales. A priori ces derniers doivent simplement mettre en œuvre ce qui est demandé en respectant la législation en vigueur concernant la sécurité, l’hygiène, le droit de travail, le code civil, le CASF….

Dans une Association comme l’ASFA qui veut inclure l’ensemble des professionnels dans le processus qualité et d’amélioration continue des prestations qu’elle met en œuvre, le rôle des fonctions transversales devient essentiel, notamment par son expertise. Il ne s’agit plus de bien faire ce qui est demandé, mais de le faire dans le sens d’amener une plus-value intéressant les projets de l’ASFA. Les fonctions transversales participent à la qualité des autres projets en leur donnant les moyens matériels, de formation, de gestion….

L’ensemble des professionnels de ces fonctions s’est donc mobilisé pour construire un projet qui s’intègre dans la dynamique actuelle de l’ASFA. Pour cela ils se sont appuyés sur les projets associatif et de direction en prenant en compte les évolutions GPEC des professionnels constituant l’équipe.

Après une présentation des missions confiées et réalisées par ces professionnels, dans la partie « constats » nous verrons que ces derniers n’ont pas attendu ce projet pour se mobiliser. De nombreux points sont atteints, il reste tout de même quelques aménagements à faire avec l’intégration des nouveaux outils numériques depuis 2019 qui sont développés dans le volet « ajustements ». Pour enfin arriver, sur la partie « projet du Pôle GA » qui déterminera comment se mobiliser plus en phase avec l’esprit des projets Associatif et de direction et qui intègre les constats fait autour de la « commande » et de la veille sur les dispositifs existants. Les plans d’actions seront alors déclinés dans le Plan d’action Général de l’ASFA après validation par le Conseil d’Administration en Janvier 2023.

# Constats

## Evolution de l’ASFA : Le Projet Associatif a évolué en 2021 et un projet de Direction a été créé en 2018 en cours de réécriture.

Fin 2021, une AGE[[1]](#footnote-1) a voté le nouveau projet Associatif qui a été préparé et construit par le Conseil d’Administration et les salariés de l’ASFA depuis le début de l’année 2021.

L’esprit de ce projet Associatif doit alimenter ce projet sur deux points : Implication de tous et la responsabilité de l’ASFA.

**Implication de tous**

En décidant d’impliquer les salariés, les bénéficiaires et tout acteur/partenaire dans différents collèges au sein de l’association et conseil d’administration, les administrateurs montrent clairement leur volonté d’**associer tous les acteurs de l’ASFA** dans sa gouvernance et sa valorisation. Il est attendu ce même mouvement dans l’organisation, le management et la gestion de la servuction. Les deux Pôles sont déjà engagés dans cette dynamique notamment avec les professionnels et de plus en plus avec nos partenaires. Il faut renforcer ce mouvement et penser l’inclusion des bénéficiaires dans notre organisation, le management et la servuction. Cette implication est possible si les professionnels sont bien formés et responsables de leurs actions.

**Responsabilité de l’ASFA**

L’Association veut engager les services dans un développement durable de leur activité et de la qualité de vie au travail des professionnels. Un audit RSE[[2]](#footnote-2) commandé par le CA a déjà tracé les grandes lignes de transformation de notre organisation que l’encadrement doit accompagner. L’Association veut avoir un impact social avec la notion de protection durable de la personne et de la famille qui est maintenant bien compris et utilisé au sein des services.

L’ASFA, à travers son projet Associatif veut jouer un rôle et contribuer à la transition écologique et sociale. De nombreuses actions sont en cours qui vont nous permettre à terme d’obtenir un label RSE (LUCIE[[3]](#footnote-3)), dossier géré par le Pôle Gestion Associative.

Le projet de direction créé en 2018 à la demande du Conseil d’Administration et valable jusqu’en 2022. Il formalise un fonctionnement et une organisation pour décliner le projet associatif au niveau des professionnels à partir de cinq axes :

1. Affirmer l’identité de l’ASFA qui doit être formalisée et coconstruite par ceux qui la portent,
2. Donner la capacité à chacun de construire, de porter, d’être responsable de l’ASFA, de ce qu’elle produit,
3. Elever le niveau de compétence qui doit être adapté aux nouveaux enjeux de notre secteur
4. Repenser l’organisation pour sécuriser, pour coordonner, pour qu’elle valorise chaque professionnel,
5. Produire une dynamique d’intelligence collective et d’agilité des professionnels pour construire des prestations sur-mesure et innovantes.

Pour les fonctions transversales qui doivent intégrer ces différentes dimensions cela induit dans la mise en œuvre de ses missions :

* D’être attentif à prendre en compte les bénéficiaires de l’ASFA en privilégiant leur autonomie, leur milieu et leur capacité à participer et à interagir avec les services de servuction de l’ASFA.
* De faire participer les professionnels de l’ASFA quand ils sont utilisateurs et tous partenaires partie-prenant pour construire les réponses qu’ils proposent dans les 6 types d’activités dont ils ont la charge
* De privilégier l’autonomie, l’agilité et la responsabilité des professionnels dans la conception des réponses
* De penser ces réponses dans un cadre actuel, moderne en intégrant les techniques et technologies les plus avancées
* En marquant ses réponses de l’identité de l’ASFA : Qualité de la servuction, respect des bénéficiaires, qualité de vie au travail, développement durable, ouverture d’esprit, esthétique et pragmatisme
* En veillant à l’inscription dans la démarche RSE définie dans le Projet Associatif voté en 2021.

## Evolution de la législation

La législation sur l’ensemble des activités des services transversaux est importante.

Elle est normative en imposant des éléments, procédures, Etc. obligatoires.

Elle concerne : la législation en matière de droit du travail, les obligations en matière de ressources humaines, la législation en matière du droit comptable et financier et les règles de déontologique associées, la réglementation fiscale, la RGPD, les règles d’hygiène et de sécurité des biens et des personnes, la conception et l’entretien des biens mobiliers et immobiliers, la confidentialité des informations dans les différents domaines de compétences.

Les fonctions transversales doivent donc être vigilantes à l’intégration dans toutes ses activités de cette législation qui est en constante évolution ce qui nécessite une veille et une mise à jour juridique.

A ce titre, différents abonnements sont à disposition et une veille sur des sites tels que NEXEM, ANAP, Etc. est organisée. Les informations sont disponibles pour les membres de ces équipes dans leur dossier respectif selon leur appartenance.

## Evolution des missions des fonctions transversales

Depuis 20 ans le secteur social et médico-social a dû intégrer la bonne gestion des moyens financiers et matériel mis à sa disposition. Il ne s’agit plus seulement de répondre aux demandes internes au coup par coup, mais de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes d’information, technologique… complexes qui répondent et s’adaptent à la servuction pour la renforcer tout en optimisant les coûts, de penser leur évolution avec une approche stratégique qui impose une veille technique, légale, prospective sur les métiers de l’association et l’évolution de notre société.

Les fonctions transversales de l’ASFA sont déjà entrées dans cette ère en commençant à créer un système d’information appuyé principalement sur le numérique avec depuis 2019 la modification de l’ensemble des outils (GED, SIRH paye et GRH, logiciel comptable, Etc.) en conduisant les travaux immobiliers et en les adaptant, en intégrant la dimension RSE et développement durable dans ses réponses.

L’ingénierie et l’expertise nécessaires à la construction de ces systèmes et dispositifs doivent être pensées de manière globale (c’est-à-dire en lien avec les acteurs concernés, les dispositifs existants) et dans le temps donc évolutif en permanence notamment en interne.

## Le fonctionnement actuel des missions transversales : vers une fusion et la constitution du Pôle Gestion Associative

Avant 2016, Les fonctions transversales étaient confondues avec les services de servuction. La comptabilité tutélaire, l’équipe SAG faisaient partie de ces services, certains salariés étaient aussi en poste sur différents services.

Depuis, Les fonctions transversales se sont concentrées sur leur fonction première dans leur domaine d’expertise : gestion financière et comptable, ressources humaines, communication, logistique et qualité.

Pour l’équipe SAG, il pouvait y avoir une ambiguïté puisqu’elle répond aux besoins transversaux de 3 services historiques de servuction. Il a été décidé pour des raisons de qualité de servuction, d’en confier la gestion au service Adultes qui l’utilise à environ 80%.

Aujourd’hui deux services se partagent ces fonctions :

1. Le service Administratif et Financier : les fonctions de gestion administrative, financière, comptable, des ressources humaines, les systèmes d’information comptable et RH, la gestion intranet et volet RH sur internet.
2. Le service Logistique et Qualité : les fonctions de gestion logistique, d’évaluation et de mise en œuvre de la qualité et de la construction du système d’information de l’ASFA.

Chaque service compte trois professionnel(le)s dont un(e) directeur(trice) de service qui a à la fois une fonction d’encadrement et une fonction technique :

* La fonction encadrement, au niveau direction, donne les moyens aux services transversaux d’être autonomes pour décider des stratégies liées à leurs missions, de décider des modalités d’organisation de leur service, de participer à l’élaboration des décisions du CODIR et des COTECH et de représenter l’ASFA à l’extérieur, mais aussi de dégager des missions transversales pour permettre aux services de se concentrer sur leurs missions principales auprès des usagers, par exemple gestion des plannings, gestion budgétaires, gestion des équipements, gestion des enregistrements des mesures, gestion des accès aux services pour les usagers, Etc.
* La fonction technique donne l’expertise nécessaire à la construction de réponses complètes et complexes relevant plus de l’ingénierie, comme le choix d’un outil RH, l’établissement d’un cahier des charges pour la recherche d’un organisme de formation en fonction des besoins identifiés, la mise en place d’une flotte de véhicules, le choix d’un opérateur de téléphonie Etc.

**A compter de 2023, les services vont fusionner et constituer ainsi le Pôle Gestion Associative au moment du départ en retraite de la DQL.**

Au regard de l’importance de leurs missions et du faible nombre de professionnels, chaque service a l’obligation de rendre les professionnels polyvalents sur toutes les missions essentielles du service. Cette polyvalence fait l’objet de procédures formalisées et testées dans un processus spécifique à chaque mission.

Pour les missions spécifiques, le (la) cadre peut prendre le relai, par exemple, la comptabilité générale, la paye ou le dépannage informatique.

Les cadres de ces fonctions ont également des tâches uniques non partagées. Leurs missions font l’objet du contrôle chaque année par le CAC qui contrôle cette formalisation et le respect des procédures et/ou directives lors de la révision annuelle des comptes de l’association, avec des missions complémentaires pour permettre l’élaboration d’un diagnostic et de déterminer les améliorations à apporter.

Les deux services ont intégré dans leur fonctionnement l’utilisation des outils informatiques indépendant des missions de servuction (SAGE, EURECIA, NIBELIS Etc.), une GED spécifique (DocuWare) avec un workflow à étoffer. Ce dispositif a débuté fin 2019 et en cours de déploiement pour intégrer l’ensemble du processus documentaire et la circulation des documents.

Il existe des directives et des procédures entre les services transversaux et les services de servuction qui respectent l’équité pour l’ensemble des professionnels.

Dans le projet de direction et dans la réalité, l’implication et la responsabilité des cadres de tous les services est sollicitée dans la prise de décision. Néanmoins, les services de servuction ne sont pas intégrés à l’outil GED utilisé par les services transversaux. Ils sont toutefois à la base du Worflow puisqu’initiateur de la commande initiale (par exemple, une demande achat, demande remplacement, Etc.).

L’autonomie des professionnels des deux services est favorisée dans différentes directives. Certains sont référents et gèrent seuls certains dossiers importants : formation, gestion des intérimaires, frais mesures curatelles simples, tuteurs, ingénierie de formation, validation des RIB du service PJM et AGBF, et les réseaux sociaux. Il est nécessaire d’amplifier ce mouvement qui a démontré son efficacité en donnant de nouvelles références et en formalisant dans des fiches de fonction l’autonomie des professionnels.

Si l’ensemble du fonctionnement et de l’organisation des fonctions transversales a été repensé dans le sens des projets Associatif et de direction, il n’a pas été réinterrogé et surtout formalisé. Ils ne sont plus des exécutants, ils participent à la construction de la commande les concernant afin qu’elle :

* Prenne en compte les attentes du projet Associatif et de Direction,
* Réponde réellement aux besoins des utilisateurs,
* S’intègre bien dans l’environnement déjà existant.

Il s’agit de proposer une réponse « bien faite » à chaque commande.

**« La commande »**

Nous pouvons définir une « commande » comme étant toute demande plus ou moins complexe émanent d’un professionnel, d’un cadre, d’un service de l’ASFA ou d’une obligation légale et/ou technique qui s’impose à l’ASFA.

Les fonctions transversales répondent aux « commandes » faites par l’ensemble des professionnels de l’ASFA par le biais de procédures formalisées et respectées. Donc à priori les demandes faites aux services transversaux sont aujourd’hui légitimes.

Les fonctions transversales intègrent à priori les commandes issues des obligations légales et techniques. Des procédures formalisent le dispositif et font l’objet d’un contrôle du CAC selon un dispositif aléatoire.

Les problèmes liés à la commande sont :

* La précision du contenu de la commande,
* La demande et ce qu’il faudra en réalité après examen,
* Les contraintes et contingences liées à la commande et à l’environnement,
* A la méthodologie pour répondre à la commande,
* Aux compétences nécessaires pour répondre à certaines commandes,
* Aux effets de la commande : prérequis, compatibilité avec le dispositif existant,
* Aux obligations liées à la réponse donnée à la commande,
* Aux livrables (réponses) qui ne répondent pas à la commande initiale.

Par ailleurs, quand une réponse est mise en œuvre, elle peut avec le temps ne plus être en phase avec le projet associatif, de direction et les besoins des utilisateurs. Il faudra alors revoir la demande pour ajuster la commande.

# Analyse

Les fonctions transversales de l’ASFA ont donc rapidement évolué ces dernières années par l’intégration de nouveaux outils pour les professionnels de ces fonctions, mais aussi l’ensemble des équipes de l’ASFA (exemple : SIRH EURECIA en 2021).

Aujourd’hui Ils sont :

* Organisés différemment et travaillent exclusivement sur leurs missions transversales,
* Identifiés comme ayant une réelle compétence sur leur champ avec la capacité à mener à bien des travaux complexes,
* Responsables du contenu des réponses qu’ils font aux commandes qui leur sont passées en termes de moyens et de résultat notamment :
  + L’obligation de donner aux professionnels ce qui leur est réellement nécessaire,
  + La qualité et la durabilité des produits et prestations mobilisés,
  + L’optimisation financière et des moyens (temps, mobilier, immobilier…) de l’ASFA pour y arriver,
* Obligés d’intégrer à chaque fois le cadre éthique et les objectifs fixés par le projet associatif et de direction,
* Intimement liés aux divers projets associatifs, de direction, de service, d’organisation… comme support et comme moyen pour les faire aboutir,
* Stratégiques puisqu’ils doivent penser leur réponse dans une organisation complexe et systémique.

Le fonctionnement des services de servuction, la servuction étant la contraction des mots SERVice et prodUCTION qui désigne le processus spécifique de production d’un Service. « La Servuction, c’est la manière dont un prestataire manage son entreprise et surtout son client afin de délivrer son Service avec la meilleure Qualité possible, tout en respectant ses objectifs économiques. ». Cela implique :

1. Le service ou le salarié n’est pas toujours en mesure d’exprimer clairement et finement ce qu’il veut. Parce qu’il ne connaît pas toutes les solutions possibles, parce que lui-même n’a pas approfondi le sujet, parce qu’il peut n’avoir aucune connaissance du sujet, Etc.
2. Le service ou le salarié peut ne pas percevoir toutes les implications, complications, conséquences pour lui, enchevêtrement avec d’autres systèmes liés à sa demande.

Par ailleurs, l’évolution de l’ASFA a posé une éthique et donné des objectifs clairs. En parallèle, elle a formalisé son fonctionnement, revu son organisation et mis en place un système décisionnel beaucoup plus horizontal, relayé par un système d’information complexe et complétement adossé à un système technologique et informatique.

Cette évolution impose aux services transversaux de ne plus agir à la simple demande, mais de considérer à la fois :

* Les projets de l’Association et de direction,
* L’impact qu’aura la réponse sur l’ensemble du dispositif,
* L’optimisation financière et des moyens nécessaires.

Il faut en conséquence bien définir le contenu de la demande et ses implications afin de construire la bonne réponse en demandant un cahier des charges (écrit ou réunion à la demande de la servuction pour préciser et/ou recueillir le besoin).

La définition de la servuction implique en second lieu de mobiliser des compétences et des moyens pour construire la réponse correspondante au cahier des charges (la réponse à la commande). Cela doit prendre en compte les projets en cours, les moyens à mobiliser en interne et en externe et de penser la réponse sous la forme de système. Un système est un ensemble de ressources humaines et d’outils en relation et organisés par des règles et des procédures afin de remplir une fonction définie.

Par exemple le système informatique ou technologique de l’ASFA est constitué :

* D’ordinateurs, d’imprimantes/scanners, de smartphones, de tablettes,
* De logiciels professionnels, de gestion…
* De serveurs, d’un intranet, d’un site web,
* D’un réseau interne et d’un accès internet/téléphonie reliant ces outils,
* De directives et de procédures d’utilisation et de sécurité,
* De professionnels internes et externes qui entretiennent l’ensemble du système, qui forment les utilisateurs….

Si on modifie un élément du système, cela risque de poser un problème au bon fonctionnement du système.

Les systèmes sont aussi interdépendants. Le système d’information de l’ASFA repose sur le système technologique. Cela veut dire que si on modifie un élément informatique on risque par exemple de modifier l’accès à l’information ou de modifier, stopper son flux.

Les systèmes les plus importants à l’ASFA sont les systèmes :

* D’information : recherche, stockage, circulation et accès aux informations sur tout type de supports et outils : papier, numérique, compte rendu, archives, Etc.
* Technologique et/ou informatique : ordinateurs, imprimantes/scanners, smartphones, tablettes, Etc. ; logiciels professionnels, de gestion, Etc. ; serveurs, d’un intranet, d’un site web ; réseau interne et d’un accès internet/téléphonie reliant ces outils, directives et de procédures d’utilisation et de sécurité, de professionnels internes et externes qui entretiennent l’ensemble du système, qui forment les utilisateurs….
* De décision : organigramme hiérarchique, Conseil administration, Président, Directeur, encadrement, CODIR, COTECH, procédures, directives, Projet Personnalisé, Bilan situation, bilan financier, DUD, IRP, délégation de pouvoir, délégation de signature, Etc.
* Organisationnels et RH : organigramme fonctionnel, directives organisationnelles, fiche emplois, fiche de fonctions, méthode d’organisation du travail (télétravail, par équipe…) Etc.
* De servuction : techniques professionnelles utilisées (entretien individuel, action collective, au domicile, à distance…), processus de construction de la servuction, directives techniques, fiches techniques, fiches pratico-pratiques, différents professionnels impliqués dans la servuction (assistants mandataires, mandataires, comptables tutélaires, juristes), référents, tuteurs, Etc.
* De formation : demandes individuelles selon imprimés, directives, IRP, Plan Pluriannuel de Formation, Plan de développement des compétences, référent formation, lien avec OPCO, Etc.
* De Gestion : stratégie, comptabilité, gestion financière, Etc.

L’ensemble de ces systèmes s’appuient les uns sur les autres.

Cette interdépendance nécessite de travailler le contenu de la « réponse à la commande » en tenant compte de ces liens.

**Détermination des ajustements du fonctionnement pour le projet d’évolution du Pôle Gestion Associative**

## Autonomisation des professionnels

### ***Définition***

L’autonomie professionnelle est la capacité pour le salarié à mettre en œuvre les missions qui lui sont confiées sans supervision ou accord de son supérieur. Cela implique qu’il faut donner au professionnel des objectifs à atteindre et indiquer la qualité attendue pour à la fin et seulement à la fin évaluer si les objectifs sont atteints.

L’intérêt est de mobiliser et de responsabiliser le professionnel sur ses missions par des délégations formalisées.

### ***Deux niveaux d’autonomie :***

**Dans la mise en œuvre quotidienne de leur mission.**

* Le professionnel connait ses missions qui sont complètes (il a la responsabilité de l’ensemble du dossier), il les met en œuvre seul. En préalable son supérieur vérifie :
  + Qu’il connaît les objectifs à atteindre en les formalisant
  + Qu’il a les compétences, les connaissances et les outils nécessaires pour le faire. Si ce n’est pas le cas le supérieur prévoit les formations et les ressources nécessaires pour y arriver.

Le professionnel doit informer son supérieur en cas de difficultés ; de retards et/ou demander si des précisions sont à apporter.

* Le supérieur peut être informé, mais ne doit pas interférer dans le travail du professionnel (pas d’accord préalable pour pouvoir continuer une tâche…) sauf tâches partagées.

Par contre le supérieur prévoit un bilan régulier et suffisamment distant dans le cadre de ses fonctions de contrôle déterminées dans sa fiche de fonction.

**Dans la mise en œuvre nouvelle ou exceptionnelle d’une mission.**

* Le supérieur et le professionnel construisent ensemble les contours de cette nouvelle mission.
* Le professionnel devient le référent de cette mission. Il intervient de la même façon que « *dans la mise en œuvre quotidienne de leur mission* ».
* Le supérieur prévoit des bilans rapprochés dans un premier temps afin de réajuster la mission avec le professionnel.
* Ils prévoient ensemble le fonctionnement et la mise en œuvre de mode opératoire, si nécessaire évalue l’utilité d’une formation nécessaire pour la prise en charge de la nouvelle mission.

**Exceptions**

* Pour toutes les tâches inhabituelles en lien avec le droit et les obligations légales, le professionnel construit sa réponse selon la même procédure que dans le point « *dans la mise en œuvre nouvelle ou exceptionnelle d’une mission*». Le supérieur éventuellement propose des modifications et valide le produit final.

## Continuité de service

* Dans le cadre de la continuité de service, le professionnel concerné s’organise afin de tracer son activité. Le dispositif de traçage doit autant que possible être naturel, ne pas alourdir inutilement le travail du professionnel et être connu des professionnels et cadre du service. Pour cela les dossiers font l’objet d’une organisation commune et partagée selon les droits définis par l’arborescence du système d’information, les dossiers étant organisés par la personne qui est en charge du travail en lien avec son contenu.

Il prévoit une organisation claire définie dans un mode opératoire en cas d’absence pour respecter cette arborescence.

* Tous les processus doivent faire l’objet d’une procédure ou d’une directive qui est testée par l’ensemble des professionnels et cadre du service. Elle est construite par le cadre en charge du dossier et validé avec l’équipe. Les modes opératoires sont construits par la personne en charge de la mission pour permettre le relai en son absence. Ces modes opératoires doivent être testés en situation et complétés régulièrement quand cela est nécessaire.
* Un calendrier des obligations et des récurrences est construit et mis à jour par le professionnel dans son agenda Outlook via le menu « tâches » ou directement dans l’agenda (semaine, mensuel, annuel). Il doit permettre à chacun de vérifier qu’il est à jour de ses missions et d’organiser son travail.
* Un calendrier pour le Pôle associé à un mail sera construit avec l’indication des obligations de l’association et délais à respecter. Une personne du Pôle sera chargée de sa tenue.

La directive de l’organisation du Pôle encadrera le dispositif de continuité.

## Contrôle des procédures

* Les procédures sont référencées dans le process qualité et à dispositions des professionnels qui doivent s’y conformer.
* L’accès est possible par la mise à disposition sur intranet.
* Chaque année les procédures font l’objet d’un contrôle aléatoire par le CAC lors de la révision annuelle pour en vérifier exactitude et mise à jour régulière.

## Dématérialisation

* Une GED est à disposition des professionnels : DocuWare.

Ce dispositif permet la gestion des documents comptables et financiers, mais également les contrats, et les ressources humaines.

Il permet également la gestion du coffre-fort numérique pour l’envoi des bulletins de salaires aux salariés.

Les modes opératoires sont construits et font l’objet d’évolution au fur et à mesure des besoins.

L’outil doit faire l’objet d’un élargissement dans son déploiement avec l’accompagnement du prestataire.

* Le coffre-fort numérique vie LEGALYSPACE permettant aux salariés de disposer de leurs bulletins de paye.
* Le logiciel EURECIA va permettre la gestion des ressources humaines dématérialisée, outil accessible à l’ensemble des professionnels. Le dossier du salarié y sera disponible.

## Veille réglementaire et technique

* Une veille est organisée par : l’adhésion a des services en ligne, l’adhésion a des abonnements législatifs, Etc.

Les outils sont à disposition des professionnels dans les outils partagés du service auquel il appartient selon une organisation définie par le service.

* Des réunions régulières sont organisées par le responsable pour chacun des services actuels, des réunions communes sont organisées pour les travaux communs et les ajustements à apporter sur les outils techniques.

A compter de 2023, les réunions seront communes, mais il pourra être prévu des réunions spécifiques selon les problématiques à régler.

## Lien entre services de servuction et fonctions transversales

* Le lien est assuré par les directeurs et/ou chefs de services lors des CODIR, COTECH lors d’invitation des services de servuction pour des besoins spécifiques,
* Des formations peuvent être assurées par les fonctions transversales lors de la mise en place de nouveaux outils,
* Des assistances peuvent être assurées selon les besoins exprimés par les services de servuction par différents moyens (mails, question CODIR, Etc.)

# Le projet

**Définition de gestion**

* Évaluer, réfléchir, proposer, mettre en œuvre, s’adapter en permanence au regard des modifications internes et externes, assurer une veille technique et légale.

**Philosophie de l’action**

* Respect des professionnels et des partenaires,
* Dans l’esprit d’une continuité de service, répondre aux sollicitations et besoins des pôles et services avec souplesse et adaptation pour les aider à atteindre leurs objectifs en utilisant des moyens internes ou externes pour la recherche de la meilleure expertise, dans le respect de la réglementation et des normes en vigueur,
* Faire preuve de modernité technologique dans les recherches de solutions dans le respect de notre charte d’achats responsables,
* Considérer l’ensemble de l’ASFA dans son environnement pour élaborer ses réponses, en intégrant le respect de l’environnement naturel, du développement durable dans tous les actes et fonctions du Pôle gestion associative.

## Axe 1 : Création de dossiers par acteurs

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descriptions Actions** | **Acteurs** | **Intervenants** | **Moyens** | **Echéance** | **Critères Evaluation** |
| Définir les dossiers principaux | Professionnels du Pôle | Professionnels du Pôle | Réunion de Pôle : directive construction des dossiers | 6/2023 | Architectures des dossiers |
| Nommer les responsables du dossier | Professionnels du Pôle | Professionnels du Pôle | Réunion de Pôle : directive construction des dossiers | 6/2023 | Noms des responsables |
| Définir les binômes | Professionnels du Pôle | Professionnels du Pôle | Réunion de Pôle :  Mise à jour directive fonctionnement | 12/2023 | Directive fonctionnement GA : mise à jour |
| Construire ou finaliser les modes opératoires en cas d’absence | Professionnels du Pôle | Professionnels du Pôle | Création ou MAJ des modes opératoires existants | 12/2023 | MAJ dans la Gestion documentaire |

## Axe 2 : développement des compétences

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descriptions Actions** | **Acteur** | **Intervenants** | **Moyens** | **Echéance** | **Critères Evaluation** |
| Mettre en place des formations pour développer les compétences | Service RH et encadrement | Service RH, cadres, OPCO et prestataires | Cahier des charges | Annuel | PDC |
| Mise en place de formation interne sur outil SIRH auprès des professionnel.le.s | Service RH | Service RH | Réunion formation | Mensuel | Nombre de formation par an  Feuille émargement |
| Fiches métiers, interviews professionnels pour valorisation site internet | DGA | Service RH et professionnels des services | Internet, interviews et/ou films outils de communications | 2ème semestre 2023 | Publication site internet, LinkedIn |
| Outils de formation à créer : formation interne | DGA et référente formation  Service RH | Référent ingénierie de formation | Développement de formation interne / AFEST | 2023 | Nombre de formation interne et enquête satisfaction |
| Formaliser GPEC : Fiche de poste à mettre à jour | Service RH | Professionnels | Mise à jour des fiches avec participation des professionnels | Calendrier à définir 2023-2024 | Fiches selon les Pôles |
| Accord GPEC | DGA | DG, encadrement,  DS et IRP | Accord | 1er semestre 2026 | Accord conclu et intégration plan d’actions |

## Axe 3 : développement des outils numériques en place

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descriptions Actions** | **Acteur** | **Intervenants** | **Moyens** | **Echéance** | **Critères Evaluation** |
| DocuWare  Simplification saisie gestion comptable | Service Comptable | Service Comptabilité | DocuWare et SAGE | 6/2023 | Suppression doublon saisie SAGE et DocuWare |
| DocuWare  Développement de l’outil logistique  Gestion des stocks, suivi inventaire Etc. | DGA et Logistique | Professionnels du Pôle | Outil GED DocuWare | 12/2023 | Mise en place dans DocuWare |
| DocuWare Optimisation des formulaires avec création selon besoin à définir | DGA | Service logistique | GED, SIRH | 12/2024  Et à reconduire | Mise en place des formulaires dans GED et enregistrement dans base documentaire |
| Maitrise outils SIRH par les professionnels | Service RH | Service RH | Permanence mensuelle sauf Eté et congés scolaires sur outil SIRH | A compter du 1er Semestre 2023 | Nb de réunion par an  Fiche Emargement |
| SIRH : mis en fonction de nouvelles fonctionnalités et/ou développement de l’outil | Service RH | Service RH | Réunion | En fonction des évolutions | Feuille émargement |
| Formation environnement Windows (teams, Etc) | Informaticien | Service Logistique | Formation | Régulier | Feuille émargement |
| Formation des nouveaux Arrivants : Flowbird, évolution mobile, Outlook, Etc | Informaticien | Service Logistique | Formation | Régulier | Feuille émargement |
| Mise en place logiciel outils d’évaluation au référentiel HAS | DGA-DQL | Encadrement | Groupe de travail | 06/2023 | Rapport activité |
| Mettre en place une assistance informatique adaptée aux besoins de la structure | DGA | DQL /DGA | Inscrire au budget | 2023 et à reconduire | Validation financeurs |
| Créer un poste informatique | DG | DGA | Inscrire au budget | 2026 | Validation financeurs |
| Mise à jour régulière du site internet pour développer la marque employeur | DGA – Assistante Qualité | Encadrement – Assistante Qualité - Informaticien | Modifications régulières | Régulier | Fiche rapport d’activité par année à alimenter au fur et à mesure |

## Axe 4 : développement des moyens en place dans le cadre de la mise en place du développement durable et de l’amélioration continue

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Descriptions Actions** | **Acteur** | **Intervenants** | **Moyens** | **Echéance** | **Critères Evaluation** |
| Label RSE | DGA – Assistante Achat Logistique | DGA – Assistante Achat Logistique - Prestataire | Stagiaire RSE ;  Prestataire | 2023-2024 | Obtention du label |
| Aller dans des salons professionnels pour voir les nouveaux produits |  | Assistant(e) Logistique | Veille internet | Annuel | Informations recueillies |
| Mise à jour du répertoire fournisseurs | DLQ | Service Logistique | Tableau Excel | Régulier | Date de mise à jour |
| Continuité de la démarche réalisation du processus RGPD | DG | DPO, DG, Directeurs Pôles, DGA, Référent RGPD | Outils RGPD : réunion tableaux de bords | Régulier | Rapport Activité Annuel |
| Politique révision du parc des véhicules dans le cadre de véhicules propres | DG – Service logistique | DGA – Assistante Achats logistique | Trouver des véhicules « propres » pour répondre à démarche RSE | 2024-2025 | Signature contrat parc véhicules |
| Etude d’un parc des véhicules dans le cadre de la mobilité des salariés | DG – Service logistique | DG – Assistante Achats logistique | Proposer parc véhicules aux salariés dans la cadre de la mobilité durable et démarche RSE | 2024-2025 | Signature contrat |

1. Assemblée Générale Extraordinaire [↑](#footnote-ref-1)
2. Responsabilité sociétale de l’Entreprise [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.labellucie.com> [↑](#footnote-ref-3)