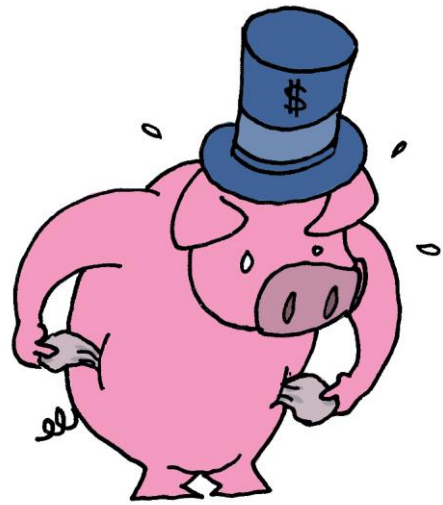




# **Règlement d'ordre intérieur**

*Approuvé par l'AG extraordinaire du 30 novembre 2019*

---



# SOMMAIRE

---

<b>1</b>	<b>L'ORGANISATION</b>	<b>5</b>
1.1	STRUCTURE JURIDIQUE	5
1.2	RAISON D'ETRE	5
1.3	VALEURS	5
1.4	PARTIES PRENANTES	8
1.5	STRATEGIE	10
1.6	RESPECT DE LA MISSION ET CONFLITS D'INTERET	10
1.7	RISQUES	12
<b>2</b>	<b>L'ASSEMBLEE GENERALE</b>	<b>14</b>
2.1	COMPOSITION	14
2.2	ATTRIBUTIONS	14
2.3	GESTION DES CONFLITS D'INTERETS FINANCIERS AU SEIN DE L'ASSEMBLEE GENERALE	14
2.4	PROMOTION DES VALEURS DEFINIES A L'ARTICLE 2 DES STATUTS.	15
2.5	ORGANISATION DES GROUPES FINANCITE	15
2.6	AVANTAGES ACCORDES AUX MEMBRES DU COLLEGE DES GROUPES FINANCITE	16
2.7	CONDITIONS QUE DOIVENT REMPLIR LES MEMBRES DU COLLEGE DES GROUPES FINANCITE	16
2.8	ASSEMBLEE REGIONALES	17
2.9	ÉLECTION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	17
<b>3</b>	<b>LE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>19</b>
3.1	DESCRIPTION DE FONCTION DU CA	19
3.2	PROFIL D'UN(E) MEMBRE DU CA	21

<b>3.3</b>	<b>CODE DE CONDUITE DU CA.....</b>	<b>22</b>
<b>3.4</b>	<b>REGLES EN MATIERE DE CONFLITS D'INTERET OU DE COMPETENCE .....</b>	<b>29</b>
<b>3.5</b>	<b>PROCEDURE DE SUSPENSION D'UN ADMINISTRATEUR.....</b>	<b>30</b>
<b>3.6</b>	<b>REGLES DE TRAVAIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>LA DIRECTION.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>DESCRIPTION DE FONCTION DE LA DIRECTION.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2</b>	<b>SOUTIEN DU CA.....</b>	<b>36</b>
<b>4.3</b>	<b>ÉVALUATION .....</b>	<b>36</b>
<b>4.4</b>	<b>REMUNERATION .....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>LE FONCTIONNEMENT.....</b>	<b>38</b>
<b>5.1</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>38</b>
<b>5.2</b>	<b>IMPLICATION DES TRAVAILLEURS .....</b>	<b>38</b>
<b>5.3</b>	<b>GESTION FINANCIERE .....</b>	<b>39</b>
<b>5.4</b>	<b>GESTION DE LA PERFORMANCE.....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>LA COMMUNICATION .....</b>	<b>40</b>
<b>6.1</b>	<b>RAPPORT D'ACTIVITE.....</b>	<b>40</b>
<b>6.2</b>	<b>AUTRES COMMUNICATIONS.....</b>	<b>40</b>

# 1 L'organisation

---

## 1.1 Structure juridique

---

Le Réseau Financité a le statut d'association sans but lucratif (ASBL) de droit belge (Numéro de l'association : 1741287 No TVA ou no entreprise : 434307602).

Il est désigné dans le présent Règlement sous la dénomination « Financité » ou « mouvement ».

## 1.2 Raison d'être

---

Financité est un mouvement pluraliste qui vise à promouvoir, dans le respect des principes de l'économie sociale, une vision complète de finance responsable et solidaire afin de contribuer à une société plus juste et plus humaine.

A cet effet, les axes de travail de Financité sont :

- d'une part, développer une action d'éducation permanente dans le champ de la vie associative visant l'analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits civils et politiques, sociaux, économiques, culturels et environnementaux dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics en privilégiant la participation active des publics visés et l'expression culturelle ;
- d'autre part, développer une activité de services en matière de finance responsable et solidaire ainsi qu'une expertise de haut niveau, fournissant les outils nécessaires pour juger de la situation existante mais aussi pour imaginer et mettre en place des solutions nouvelles et efficaces, porteuse d'une réelle transformation.

L'association peut poser tous les actes se rapportant directement ou indirectement à son objet social ou qui concourent à la réalisation de ses objectifs. Elle peut notamment prêter son concours et s'intéresser à toute activité similaire à son objet. Elle peut ester en justice, en défense ou en demande, au nom de tout ou partie de ses membres ou en son nom propre, dans la défense de ses intérêts ou ceux de ses membres ainsi que dans la défense et la promotion de ses objectifs sociaux. Elle mène toutes les actions de nature à satisfaire à cet objet.

## 1.3 Valeurs

---

Financité repose sur trois ordres de valeurs :

1. celle qui sous-tend sa vision : une finance responsable et solidaire,
2. celle dans laquelle elle s'inscrit : l'économie sociale,
3. celle qui soutient sa méthode : l'éducation permanente.

### 1.3.1 Finance responsable et solidaire

Financité vise à contribuer à la construction d'une société plus juste et plus humaine. Il pense qu'une finance responsable et solidaire est indispensable pour atteindre cet objectif.

La finance concrétise les échanges entre les individus, les peuples, les États, les banques, les entreprises. Elle concerne tant l'obtention de ressources monétaires (financement) que l'allocation de ces ressources monétaires (épargne, investissement).

La finance est responsable si elle évalue ces deux aspects – l'obtention et l'allocation de ressources monétaires – sous trois angles :

- social : conséquences sociales de l'activité à financer pour l'ensemble des parties prenantes à cette activité;
- environnemental : compatibilité de l'activité à financer avec le maintien des écosystèmes;

- économique.

La finance est solidaire si elle place le souci de cohésion sociale avant celui du rendement financier immédiat et permet :

- de répondre à des besoins réels de financement de personnes ou de groupes pour sortir de la précarité ;
- de favoriser l'émergence d'activités nouvelles rencontrant des difficultés de financement auprès des banques classiques (environnement, éducation, action sociale, etc., particulièrement sur le plan local) ;
- et de faire la preuve que l'économie peut être utilisée de façon plus humaine au service des hommes.

La finance responsable et solidaire ne se conçoit pas sans une totale transparence des flux financiers qui permettent d'attester et de vérifier les caractéristiques responsables et solidaires visées ci-dessus.

A côté de la satisfaction de ces besoins de financement, la finance solidaire oeuvre plus largement en faveur de l'inclusion financière pour tous, qui se définit comme un accès aux services financiers adapté pour tous les citoyens (Plan stratégique, page 8).

### 1.3.2 Économie sociale

A sein du monde économique, Financité doit porter une attention particulière à l'économie sociale. Il existe en effet des acteurs économiques qui font de la cohésion sociale, non l'appendice mais l'essence même de leurs activités : les associations, fondations, mutuelles, coopératives et autres entreprises à finalité sociale qui composent l'économie sociale. Le lien étroit entre leurs activités et notre exigence de responsabilité et de solidarité financière fait de ceux-ci un public cible privilégié du Réseau, qui souhaite relier dans un véritable système financier solidaire les trois acteurs que sont le citoyen, l'intermédiaire financier alternatif et les acteurs de l'économie sociale (Plan stratégique, page 11).

Ni secteur privé classique, ni secteur public, l'économie sociale est généralement considérée comme un troisième secteur, un espace hors des étiquettes traditionnelles où économique rime avec éthique, solidarité et humanisme.

Par économie sociale, au sens du décret wallon du 20 novembre 2008, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants :

- finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit ;
- autonomie de gestion ;
- processus de décision démocratique ;
- primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

En Région de Bruxelles-Capitale, en vertu de l'ordonnance du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales, peuvent être agréées en tant qu'entreprise sociale les personnes morales de droit privé qui répondent positivement et cumulativement aux trois principes suivants :

- la mise en œuvre d'un projet économique, qui se caractérise par
  - une activité continue de production de biens et/ou de services ;
  - une activité économiquement viable ;
  - un niveau minimum de travail rémunéré de qualité et durable ;
- l'entreprise qui poursuit une finalité sociale se caractérise par :
  - l'inscription dans ses statuts constitutifs d'un objectif explicite d'activités et/ou de services visant l'intérêt soit de la collectivité soit d'un groupe spécifique de personnes ;

- la priorité aux objectifs à finalité sociale en limitant d'une part la distribution de bénéfices et d'autre part en poursuivant des modes de production et de consommation durables ;
- la démonstration d'une tension salariale modérée ;
- l'exercice d'une gouvernance démocratique implique que l'entreprise mette en œuvre :
  - un degré élevé d'autonomie de gestion tant dans la stratégie que dans la gestion journalière ;
  - un pouvoir de décision démocratique non basé sur la seule les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants:

1° finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit;

2° autonomie de gestion;

3° processus de décision démocratique;

4° primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

- détention de capital ;
- une dynamique transparente et participative incluant les principales parties prenantes concernées.

### 1.3.3 Éducation permanente

L'éducation permanente est un courant d'idées qui milite pour une diffusion de la connaissance au plus grand nombre afin de permettre à chacun de s'épanouir et de trouver la place de citoyen qui lui revient.

Plus particulièrement, le décret applicable en la matière en Fédération Wallonie-Bruxelles a pour objet le développement de l'action associative dans le champ de l'éducation permanente visant l'analyse critique de la société, la stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, le développement de la citoyenneté active et l'exercice des droits sociaux, culturels, environnementaux et économiques dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics en privilégiant la participation active des publics visés et l'expression culturelle.

Cet objet est assuré par le soutien aux associations qui ont pour objectif de favoriser et de développer, principalement chez les adultes :

- a) une prise de conscience et une connaissance critique des réalités de la société;
- b) des capacités d'analyse, de choix, d'action et d'évaluation;
- c) des attitudes de responsabilité et de participation active à la vie sociale, économique, culturelle et politique.

La démarche des associations visées par ce présent décret s'inscrit dans une perspective d'égalité et de progrès social, en vue de construire une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire qui favorise la rencontre entre les cultures par le développement d'une citoyenneté active et critique et de la démocratie culturelle. (article 1er du décret du 17 juillet 2003 relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Éducation permanente).

## 1.4 Parties prenantes

---

Les parties prenantes du Réseau sont de divers types.

D'abord les membres, administrateurs et le personnel qui exercent une influence directe sur son activité.

Ensuite, les parties prenantes qui assurent le financement du réseau : les pouvoirs publics comme la Commission européenne, l'État belge ainsi que les Communautés et les Régions mais aussi des associations et fondations comme la Fondation pour les Générations Futures (FGF), d'autres clients qui nous commandent des services, les membres et les donateurs.

Par ailleurs, nos fournisseurs, que nous cherchons à choisir autant que possible au sein de l'économie sociale.

Ensuite, les parties auxquelles Financité s'adresse, c'est-à-dire le monde financier, les pouvoirs publics mais aussi le monde syndical, les entreprises et associations d'économie sociale ainsi que le grand public.

Sans oublier, les parties avec lesquelles Financité entretient contacts et collaborations tant à l'échelle nationale qu'européenne, comme par exemple Etika, Finansol, Fairfin, CNCD-11.11.11, Rassemblement Bruxellois pour le Droit à l'Habitat, Ligue des familles, Association pour la Promotion des Energies Renouvelables (APERe), Trividend.

Financité est représenté aux conseils d'administration ou dans les assemblées générales de plusieurs autres organisations, comme, par exemple :

- ERIN : réseau européen d'organisations visant à améliorer les pratiques d'investissement des fonds de pensions,
- EDEN : centre culturel de Charleroi,
- Finance Watch : organisation européenne de lobby dont la mission est de remettre la finance au service de la société,
- Coalition Climat : plateforme d'organisations visant à mobiliser pour une société bas carbone,
- European Microfinance Network : réseau de promotion de la microfinance en Europe de l'Ouest,
- ConcertES : plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale,
- Prix de l'économie sociale : anciennement Prix Roger Vanthournout.
- Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises : fédération des entreprises d'économie sociale en Wallonie et à Bruxelles,
- Associations 21 : plateforme associative autour du développement durable,
- CAMD : centre d'Appui des Services de médiations de dettes de la Région de Bruxelles-Capitale,
- IEW : Inter-Environnement Wallonie,
- Réseau pour la justice fiscale.

Financité a également pris des participations financières dans différentes initiatives économiques :

- Novacitis : coopérative d'acteurs en économie solidaire qui vise à co-créeer des projets immobiliers et activités entrepreneuriales,
- Banque Triodos,
- CREDAL,
- ALTERFIN,
- BANCA ETICA,
- NewB : coopérative dont l'objectif est de créer une banque coopérative en Belgique,
- Bota 75,
- TERRE EN VUE,
- AGRICOVERT,
- De Landgenoten,
- BEES COOP,
- FIN'COMMON.

## **1.5 Stratégie**

---

L'action de Financité est gouvernée par un plan stratégique.



Le plan actuellement en vigueur pour la période de 2019 à 2023 a été adopté par l'AG le 2 décembre 2017.

## 1.6 Respect de la mission et conflits d'intérêt

---

Financité ne peut développer une activité qu'aux conditions suivantes :

1. elle concoure à la réalisation de la mission du Financité ;
2. le partenariat développé à cette occasion n'entre pas en conflit avec cette mission, ce qui signifie :
  - le partenaire ne développe pas d'activité en contradiction avec la mission de Financité ;
  - le partenaire n'a pas comme principaux bailleurs de fonds des institutions qui développent des activités en contradiction avec la mission de Financité.

Cette appréciation relative au partenariat est :

- marginale : Financité n'a pas pour mission, ni les moyens, de réaliser une évaluation approfondie de ses partenaires ; son appréciation se basera sur l'ensemble des informations disponibles à cet égard.
  - proportionnée à l'objet du partenariat : la rigueur de l'appréciation dépendra de l'ampleur du partenariat envisagé ; par exemple, un même partenaire pourra être jugée inacceptable pour développer un produit financier éthique et solidaire mais acceptable pour participer à un programme européen qui réunit de nombreuses parties prenantes.
3. elle n'entre pas en conflit avec une autre responsabilité assumée par le Financité, ce qui signifie que Financité doit à tout moment disposer d'une indépendance d'esprit et de comportement pour mener à bien les responsabilités relatives à ses axes de travail.
    - une indépendance d'esprit, c'est-à-dire un état d'esprit qui permet à Financité d'exprimer une conclusion sans être affecté par des influences susceptibles de compromettre son jugement professionnel, lui permettant ainsi d'agir avec intégrité et de faire preuve d'objectivité et d'esprit critique ;
    - et de comportement, c'est-à-dire la nécessité d'éviter les faits et circonstances qui seraient si significatifs qu'un tiers raisonnable et informé, mesurant tous les faits et circonstances spécifiques, jugerait que l'intégrité, l'objectivité ou l'esprit critique de Financité ont été compromis.

*Ce conflit potentiel entre différentes responsabilités concerne en particulier celles qui visent à appuyer les démarches des institutions financières en vue de promouvoir l'éthique et la solidarité dans les rapports à l'argent, d'une part, et celles qui visent à émettre un jugement public sur ces mêmes démarches, d'autre part.*

*Une indépendance d'esprit et de comportement absolue par rapport à cette dernière responsabilité supposerait l'absence de tout intérêt direct ou indirect de Financité dans les institutions à propos desquelles il émet des jugements publics (s'abstenir de parler de Crédal ou désinvestir de celui-ci, par exemple) et l'absence de tout partenariat avec ceux-ci. C'est évidemment une position intenable et contraire à la tradition et à la mission de Financité, en particulier à sa volonté de contribuer à développer des produits et services financiers responsables et solidaires.*

En pratique, le respect des règles d'indépendance d'esprit et de comportement doit faire l'objet d'une appréciation raisonnable : Financité peut

- posséder directement ou indirectement des intérêts (mandat, prise de participation, ...) et/ou
- accepter un financement qui est la contre-partie de l'exécution d'une mission bien déterminée,

d'institutions par rapport auxquelles il doit émettre un jugement professionnel pour autant que :

- ces circonstances soient rendues publiques ;
- ne portent pas atteinte au strict respect du principe d'égalité de traitement et de non-discrimination qui suppose que deux institutions qui se trouvent dans la même situation soient traitées de manière identique ;

- ne mette pas en péril son indépendance d'esprit et de comportement.

Cette appréciation relative au conflit avec une autre responsabilité assumée par Financité est proportionnée à l'objet et l'ampleur du partenariat, ce qui signifie que Financité

- ne peut accepter un financement sans contre-partie de la part d'une institution financière ;
- peut en principe accepter un financement qui est la contre-partie d'une prestation qui vise à améliorer le comportement du partenaire en lien avec la mission de Financité (par exemple la fourniture de recommandations individualisées ou la recherche et mise au point de produits et services innovants : fourniture de listes d'entreprises ou d'États à éviter dans les portefeuilles d'investissement, assistance pour développer des actions d'inclusion financière, assistance pour développer la transparence et la participation des clients au sein des institutions financières, assistance pour développer la protection des usagers et l'amélioration des services financiers,, fourniture de conseil pour le financement d'une activité conforme aux valeurs et principes coopératifs,...) même si le partenaire est ensuite publiquement évalué par Financité sur des aspects en lien avec cette prestation ; il faut toutefois évaluer concrètement si l'objet ou l'ampleur du partenariat ne mettent pas en péril l'indépendance d'esprit et de comportement de Financité ;
- peut en principe accepter un financement qui est la contre-partie d'une publicité qui vise à rendre public le comportement du partenaire en lien avec la mission de Financité même si le partenaire est par ailleurs publiquement évalué par le Financité sur des aspects en lien avec cette prestation ; il faut toutefois évaluer concrètement si l'objet ou l'ampleur du partenariat ne mettent pas en péril l'indépendance d'esprit et de comportement de Financité ;
- ne peut accepter de la part d'une institution financière des financements qui, au total et sur base annuelle, dépassent 25 % du chiffre d'affaire de Financité.

L'évaluation concrète de la question de savoir si l'objet ou l'ampleur d'un partenariat ne met pas en péril l'indépendance d'esprit et de comportement de Financité est de la responsabilité de la direction pour autant que le partenariat envisagé ne porte pas le financement total reçu de ce partenaire à un niveau qui dépasse 15 % du chiffre d'affaire de Financité.

## 1.7 Risques

Le risque peut se définir comme l'éventualité que survienne un événement qui influera sur les objectifs. Il est mesuré en termes de conséquences et de probabilité.

La gestion des risques englobe la culture, les processus et les structures axés sur la gestion efficace des possibilités et de leurs effets néfastes.

Le processus de gestion des risques est quant à lui l'application systématique de politiques, de procédures et de pratiques de gestion aux fonctions d'établissement du contexte, d'identification, d'analyse, d'évaluation, de gestion, de surveillance et de signalement des risques. (D'après les définitions élaborées par le comité technique mixte OB/7, Risk Management, Standards Australia et Standards New Zealand, Australian/New Zealand Standard 4360:2004, Risk Management).

La gestion des risques constitue une responsabilité permanente de la direction qui doit suivre les politiques approuvées par le conseil et tenir celui-ci informé. Le conseil peut s'assurer d'inclure les risques dans son programme en prévoyant des discussions sur les risques et les opportunités dans le cadre des séances de planification stratégique et en exigeant que la direction soulève les problèmes courants afférents aux risques lors des réunions du conseil.

Voici les catégories de risques identifiés et les politiques, procédures et pratiques de gestion correspondantes :

Catégorie de risques	Gestion des risques (politiques, procédures et pratiques)
----------------------	---

Risque de conformité: risque d'encourir des amendes et autres pénalités pour des infractions telles que le défaut de verser les retenues salariales, la violation des lois sur la protection de la vie privée, etc. Il s'agit aussi de restrictions imposées sur l'utilisation des fonds provenant de donateurs et d'organismes de financement.	Procédures administratives (comptabilité, processus d'engagement, gestion du personnel,...)
Risque externe: risque de devenir non pertinent, de perdre l'appui du public et des sources de financement, et de ne pas tenir compte des tendances économiques, démographiques ou autres.	Dialogue permanent avec les parties prenantes, en priorité les membres via une dynamique de réseau appropriée (assemblées générales, enquêtes, Financité hebdo, contacts divers, ...)
Risque financier: risque de fraude, de faillite financière et de décisions fondées sur des informations inadéquates ou inexactes.	Procédures administratives (comptabilité, processus d'engagement, gestion du personnel,...) et contrôle semestriel par le commissaire aux comptes.
Risque en matière de gouvernance : risque que la surveillance soit inefficace et la prise de décisions, déficiente.	Règlement d'ordre intérieur.
Risque lié aux technologies de l'information : risque que les technologies de l'information en place dans l'organisation n'offrent pas un service fiable et des informations exactes et sécurisées au moment voulu.	Procédures administratives (comptabilité, processus d'engagement, gestion du personnel,...)
Risque opérationnel ou lié aux programmes : risque d'offrir des services médiocres, de vivre des crises quotidiennes, et d'un abus ou d'une négligence du capital humain et des autres ressources.	Procédures de qualité.
Risque d'atteinte à la réputation: risque de perdre la cote d'estime, le statut dans la communauté, de même que la capacité de recueillir des fonds et d'attirer des bénévoles éventuels.	Contrôle de la direction.
Risque stratégique: risque de créer des programmes et des initiatives inadéquats ou irréalistes, et défaut de préserver la force et la pertinence de l'organisme.	Plan stratégique.

## **2 L'assemblée générale**

---

### **2.1 Composition**

---

L'assemblée générale est composée de tous les membres de l'association répartis en trois collèges :

1. le collège des groupes Financité, composé de personnes morales et associations de fait qui développent au niveau local le travail d'éducation permanente de Financité,
2. le collège solidaire, composé des autres personnes morales et associations de fait,
3. le collège citoyen, composé de personnes physiques qui désirent exprimer leur engagement citoyen dans le domaine financier.

### **2.2 Attributions**

---

L'assemblée générale possède les pouvoirs qui lui sont expressément reconnus par la loi ou les statuts.

Ses attributions sont les suivantes :

- accepter et exclure les membres, les rattacher à un des collèges définis à l'article 3 et leur conférer et leur retirer la qualité de membre effectif ;
- modifier les statuts et prononcer la dissolution de l'association;
- déterminer le nombre d'administrateurs;
- nommer et révoquer le président et les administrateurs;
- nommer, le cas échéant, le commissaire aux comptes ;
- pouvoir nommer un vérificateur aux comptes pour expertiser les comptes ;
- approuver annuellement le rapport d'activités et les comptes
- décider des budgets et des grandes lignes stratégiques à mettre en œuvre par l'association,
- octroyer la décharge aux administrateurs et, le cas échéant, au commissaire et au vérificateur aux comptes;
- fixer le montant de la cotisation annuelle; son montant maximal est de 500 euros.

### **2.3 Gestion des conflits d'intérêts financiers au sein de l'assemblée générale**

---

Lorsqu'un membre a, directement ou indirectement, un intérêt opposé de nature financière à une décision ou une opération relevant de l'assemblée générale, elle/il doit le communiquer aux autres membres avant la délibération de l'assemblée générale. Si elle le juge préférable, l'assemblée générale peut choisir d'exclure le membre des délibérations et du vote qui concerne le point pour lequel son intérêt pourrait être impliqué.

### **2.4 Promotion des valeurs définies à l'article 2 des statuts.**

---

L'article 3 des statuts prévoit que, pour le collège des groupes Financité et le collège solidaire, la qualité de membre est notamment soumise à la condition qu'il promeuve activement auprès de son public les valeurs définies à l'article 2 des mêmes statuts.

Cette promotion suppose au minimum que :

- dans ses activités publiques et de promotion, le membre distribue un outil de communication mis à sa disposition par le Réseau,
- sur son site internet, il indique son adhésion au Réseau au moyen d'un visuel mis à sa disposition par celui-ci, avec lien hypertexte vers le site du Réseau, et

- encarté dans ses publications périodiques, au moins deux fois par an, il distribue un outil de communication mis à sa disposition par le Réseau.

## **2.5 Organisation des groupes Financité**

---

Les groupes Financité sont des groupes de citoyens qui, à travers différentes initiatives, informent et agissent pour une finance responsable et solidaire au niveau local, ils sont au cœur de l'action de Financité.

Les groupes locaux sont autonomes et reçoivent un soutien humain, matériel, logistique et financier pour mettre en place leurs activités. Ils ont toute liberté de choisir le contenu de leurs activités et de leurs communications sous réserve que

- les activités et prises de position du groupe local soutiennent le but social de Financité ;
- les prises de position du groupe local n'engagent pas Financité dans son ensemble.

Il existe différents projets et différentes dynamiques en fonction des thématiques. Sont repris ci-dessous quelques exemples d'activités :

- Interpellation et sensibilisation - s'informer sur la finance et l'actualité et en informer d'autres à travers des activités de sensibilisation sur les enjeux liés à la finance. Ces groupes peuvent également porter et mettre en œuvre les campagnes du Réseau Financité, porter le plaidoyer au niveau local voire des initiatives locales propres.
- Monnaies locales et citoyennes - se réapproprier l'outil monétaire pour nos échanges afin d'y mettre différents objectifs de cohésion sociale, de relocalisation de l'économie et de soutien aux circuits courts.
- Épargne et crédit - épargner de façon individuelle ou collective afin de créer une dynamique de solidarité au sein d'un groupe et de remplir les besoins de financement que les banques ne remplissent pas.
- Épargne et investissement éthique - rassembler une épargne collective afin d'apprendre à investir de façon socialement responsable, de s'informer et de soutenir des projets avec une plus-value sociale et environnementale.

Afin de créer une dynamique de mise en réseau des différents groupes Financité, un conseil des groupes Financité a lieu deux fois par an. Celui-ci rassemble tous les groupes et l'équipe afin de mieux se connaître, partager les expériences et travailler ensemble sur les défis futurs du mouvement Financité ainsi que sur des questions précises par thématiques.

## **2.6 Avantages accordés aux membres du collège des groupes Financité**

---

L'article 3 des statuts prévoit que les membres du collège des groupes Financité bénéficient d'avantages spécifiques.

Entre autres, les groupes peuvent attendre du mouvement et de son équipe de permanents :

- une mise à disposition d'outils pour les informer et les former sur les sujets liés à la finance responsable et solidaire (animations, Financité magazine, outils, centre de documentation, analyses et études, etc.)
- un soutien matériel, logistique et financier pour les activités organisées (Cf. le document intitulé « Financement des activités des groupes en éducation permanente »)
- un soutien qualitatif pour la gestion et le développement de leur projet : méthodologie, techniques d'animation, outils de communication, dynamique de groupe, aspects juridiques, etc.
- une mise en réseau et un partage des informations avec les autres groupes et initiatives de finance solidaire : mutualisation des outils, échange d'expériences, travail commun en fonction d'une thématique précise, relais vers les associations membres ou d'autres partenaires institutionnels.

- un relais des positionnements et recommandations politiques vers les instances régionales, nationales ou européennes.

## **2.7 Conditions que doivent remplir les membres du collège des groupes Financité**

---

L'article 3 des statuts prévoit que les membres du collège des groupes Financité doivent remplir des conditions spécifiques.

Afin de faire vivre notre mouvement citoyen pour une finance responsable et solidaire, les groupes Financité

- développent principalement des initiatives locales et des activités de sensibilisation/information en lien avec l'objet social du réseau ;
- participent aux mises en réseau et à la vie institutionnelle du réseau : le Conseil des groupes Financité (2x an), les assemblées régionales (1 ou plusieurs x/ an) et les assemblées générales (2x/an) ;
- relayent au niveau local les valeurs et recommandations portées par Financité ;
- permettent d'identifier visuellement le lien entre le groupe et Financité en utilisant le logo Groupe Financité sur l'ensemble des supports de communication (Visuels, site web, réseaux sociaux, etc.) :
  - personnalisé pour les associations de fait,
  - si le groupe est en asbl et dispose d'un logo propre, il convient d'ajouter à côté de celui-ci le logo Groupe Financité.

De plus, lorsqu'il s'agit d'une activité en éducation permanente, il est nécessaire de rajouter le logo de la Fédération Wallonie-Bruxelles avec la mention « avec le soutien de ».

Les outils de promotion des activités sont publiés sur le site de Financité. Pour cela, il suffit de les envoyer au permanent de référence.

- Il est également indispensable, par souci de cohérence, que ce lien soit inscrit dans les statuts de l'asbl. (Ex. : l'association a pour objectif... et d'agir en tant que groupe du Réseau Financité afin de promouvoir une finance responsable et solidaire et de favoriser un autre rapport à l'argent).

## **2.8 Assemblée régionales**

---

Financité est composé de six régionales :

- Financité Brabant
- Financité Bruxelles
- Financité Hainaut
- Financité Liège
- Financité Luxembourg
- Financité Namur

Chacune de ces régionales est active sur le territoire de la province wallonne concernée ou de la Région de Bruxelles-Capitale.

Elle est composée des membres du collège des groupes Financité et et du collège solidaire qui développent une activité sur le territoire concerné ainsi que les membres du collège citoyen domiciliés sur le même territoire.

Les membres d'une régionale se réunissent en assemblée régionale une ou plusieurs fois par an en vue de :

- améliorer la connaissance réciproque entre les membres agissant sur le territoire de la régionale,
- décider d'une stratégie et d'actions régionales,
- favoriser les échanges de bonnes pratiques ainsi que les synergies,
- élire une personne qui accepte de présenter sa candidature au sein du conseil d'administration.

## **2.9 Élection des membres du conseil d'administration**

---

L'élection des membres du conseil d'administration s'effectue comme suit :

- le conseil d'administration présente les candidatures des membres du collège solidaire qui développent leurs activités sur le territoire de plus d'une régionale,
- les assemblées régionales présentent les candidatures des autres membres.

Le nombre maximum de siège d'administrateurs réservé aux membres du collège solidaire qui développent leurs activités sur le territoire de plus d'une régionale est de cinq.

Le nombre maximum de siège d'administrateurs réservé aux autres membres est de un par régionale.

Le Conseil d'administration doit à tout moment être composé, en ce qui concerne les personnes physiques, à concurrence d'au moins 40% d'administrateurs de sexe féminin et 40% de sexe masculin.

Toute nomination par l'assemblée générale qui aurait pour effet de porter atteinte à l'une des règles visées au présent article sera réputée non valide.

## 3 Le conseil d'administration

---

En sa qualité de mouvement, Financité est composé pour partie de personnes morales et il est dès lors justifié que le conseil d'administration (CA) soit composé de certaines d'entre elles. Les devoirs visés ci-dessous s'appliquent dans ce cas tant à l'administrateur personne morale qu'à son représentant personne physique.

### 3.1 Description de fonction du CA

---

#### 3.1.1 Responsabilités générales

Outre les responsabilités définies par la législation belge et les statuts de l'association, le Conseil d'administration (CA) a la responsabilité de garantir:

- que Financité oriente ses choix en vue de maximiser son impact sur l'accomplissement de son objet social ;
- que les différentes composantes du mouvement respectent les décisions prises démocratiquement par ses membres ;
- que la prise de décision au sein du CA soit efficace et appropriée. Pour ce faire, le fonctionnement interne du CA et son efficacité doivent être systématiquement analysés en vue d'opérer, le cas échéant, les changements nécessaires ;
- que Financité soit géré avec efficacité, de manière à accomplir de manière optimale son objet social avec les ressources disponibles, tout en respectant scrupuleusement les valeurs auxquelles Financité adhère. Cela implique, notamment dans les aspects patrimoniaux, le recours aux techniques de gestion les plus avancées et les plus performantes ;
- que la gestion du mouvement s'inscrive dans une vue résolument prospective, tenant compte du contexte et de son évolution afin que son développement soit optimal ;
- que les ressources financières soient gérées prudemment et efficacement ;
- que les ressources humaines (salariées et bénévoles) soient gérées de manière efficace et respectueuse ;
- que les différentes composantes du mouvement, bénévoles et salariées, aux engagements divers, inscrivent leur action dans un cadre de complémentarité, de collaboration et de respect réciproque ;
- que les relations de travail entre le CA et la direction se développent dans un esprit positif de collaboration et de soutien mutuel.

#### 3.1.2 Fonctions principales

Ce qui suit vise à décrire les fonctions du CA (sans prétendre à l'exhaustivité). Elles sont présentées par ordre décroissant selon leur importance relative, c'est-à-dire que plus on avance de 1 à 9 (mis à part la fonction 4), plus le rôle du CA devient un rôle de soutien à la direction. Et inversement.

##### 1. La mise en œuvre des statuts et du règlement d'ordre intérieur

Le CA a comme première responsabilité de respecter, de faire respecter et de mettre en œuvre les statuts et le règlement d'ordre intérieur que Financité s'est donnés dans le cadre de la législation belge relative aux ASBL. Il est le gardien de la finalité, des objectifs, de la raison d'être du Réseau.

##### 2. L'établissement du budget et le contrôle financier

Le CA soumet à l'Assemblée générale (AG) le projet de budget annuel et définit une planification à long terme, prudente, mais tournée vers la croissance.

##### 3. La définition des objectifs stratégiques pour Financité

Le CA est responsable de l'élaboration du plan stratégique pour Financité - soumis à l'approbation de l'AG - et de sa mise en œuvre efficace dans le respect de la vision et de la mission du mouvement.

##### 4. La liaison avec la direction



Le CA entretient des liens réguliers avec la direction dans un esprit de collaboration et de soutien, en vue d'atteindre les objectifs fixés par le plan stratégique du mouvement. Le CA est également responsable de l'évaluation - au moins une fois l'an - du travail du directeur, de son engagement, de la fixation de sa rémunération et de son licenciement éventuel.

#### 5. La gestion du Réseau et de ses composantes

Le CA est chargé de gérer Financité dans son ensemble dans le respect des statuts et du règlement d'ordre intérieur. Il organise les assemblées générales et les autres rencontres de militants qui lui paraissent utiles. En outre, le CA doit développer une politique de consultation du mouvement, une politique en matière de structuration de celui-ci (par exemple, le suivi et la création de coordinations), ainsi que des processus visant à ce que les composantes de Financité puissent lui « rendre des comptes ».

#### 6. La liaison avec les membres du mouvement

La CA doit faire en sorte que Financité entretienne des liens réguliers avec ses membres (par les moyens de communication appropriés), vise une augmentation du nombre de ses membres et assure une gestion efficace et respectueuse des ressources humaines bénévoles.

#### 7. La représentation du mouvement

La représentation externe du mouvement est organisée par le directeur. Celui-ci peut solliciter la participation du président et/ou d'autres administrateurs, notamment pour des prestations d'ordre protocolaire. Les administrateurs se gardent de prendre toute initiative personnelle en la matière.

#### 8. La participation à la planification opérationnelle

Le CA participe à la planification opérationnelle visant la mise en œuvre du plan stratégique du mouvement, en soutien à la direction.

#### 9. La définition d'une stratégie du mouvement en matière de réponse aux crises

Cela concerne notamment la communication externe, l'interpellation des autorités politiques (plaidoyer), etc. Le CA peut participer à cette définition, dans son rôle de conseil et de soutien à la direction.

### **3.2 Profil d'un(e) membre du CA**

---

Participer au CA du mouvement donne à ses membres une possibilité réelle d'insuffler des idées neuves, de penser et de mettre en œuvre des projets dynamisant le développement du mouvement. Encore faut-il que la personnalité de l'administrateur corresponde à un certain profil.

**Un préalable:** l'administrateur adhère aux idéaux, à la vision et à la mission du mouvement. Il prête son concours à la mise en œuvre et parfois même à l'élaboration de la stratégie du mouvement. Cette adhésion et ce concours n'excluent pas une diversité de points de vue, de sensibilités qui, en définitive, enrichit le débat.

#### **Qu'apporte le/la membre du CA ou son représentant?**

##### **3.2.1 De manière générale...**

Une personnalité riche d'expérience professionnelle, associative ou autre (au sein du mouvement ou non), faisant preuve de jugement, d'une capacité de prendre en charge un dossier et de le mener à bien. Savoir analyser, synthétiser, présenter et communiquer, au sein du CA, du mouvement et vers l'extérieur.

##### **3.2.2 Des connaissances et compétences spécifiques**

Des compétences et des connaissances plus particulières dans un ou plusieurs domaines:

- Financité, sa structure, ses statuts et règles internes ;
- les membres du collège (des groupes Financité, solidaire ou citoyen) et, s'il s'agit du collège solidaire, du secteur d'activités (Économie Sociale, Éducation et Formation, Environnement, Lutte contre l'exclusion, Paix et droits de l'Homme ou Relations Nord-Sud) dont il est issu et dont il doit pouvoir relayer les perceptions et les attentes;
- la législation belge relative aux ASBL, la législation sociale ;

- la gestion financière (comptabilité, établissement et suivi d'un budget) ;
- la gestion de réunion ;
- la planification stratégique et/ou opérationnelle particulièrement dans le non-marchand ;
- la finance, ses mécanismes et institutions;
- l'informatique de base (utilisation du traitement de texte, de l'e-mail, d'Internet) ;

Il est évident qu'un administrateur ne peut cumuler toutes ces connaissances et compétences, mais il serait très utile, pour le bon fonctionnement du CA, qu'elles soient toutes significativement représentées si l'on tient compte de l'ensemble des membres du CA. Si besoin est, Financité offre la possibilité aux membres du CA de suivre des formations appropriées.

### **3.2.3 Du temps et un engagement**

Participer à l'activité du CA requiert du temps. Non seulement le temps dévolu aux réunions (cinq fois par an, plus fréquemment parfois), mais aussi celui requis par la préparation des réunions, par l'exercice des responsabilités assumées.

L'engagement aussi d'exercer les missions que l'on s'est dit prêt à assumer et de gérer les dossiers dont on est titulaire. Il revient au président du CA de constater d'éventuelles carences et de redistribuer, si nécessaire, les responsabilités au sein du CA.

### **3.2.4 Le sens de la collégialité et l'esprit d'équipe**

Les décisions sont prises par l'ensemble du CA après délibération. La collégialité suppose l'acceptation par chacun des décisions prises par la majorité. Un administrateur opposé à une décision peut voir sa position mentionnée dans le procès-verbal de la réunion sans que cela l'autorise à défendre ce point de vue en-dehors du CA. En d'autres termes, une décision du CA engage l'ensemble de ses membres. Sous réserve d'une délégation de pouvoirs, un administrateur agissant seul ne possède aucun pouvoir.

L'esprit d'équipe repose sur l'écoute, la collaboration dans les cas où les dossiers sont partagés, la suppléance d'un autre membre si nécessaire. L'administrateur nourrit son travail et sa réflexion des commentaires des autres membres du CA et respecte les points de vue ainsi exprimés. Cet esprit d'équipe s'étend aux relations avec la direction et au sein du mouvement en général.

### **3.2.5 Rémunération**

Les administrateurs exercent leur mandat à titre gratuit.

## **3.3 Code de conduite du CA**

---

A titre individuel et collectif, les membres du CA sont tenus d'assumer leurs fonctions dans le respect le plus rigoureux des lignes directrices mises en place pour protéger l'indépendance, l'impartialité et l'intégrité du mouvement ainsi que les principes et valeurs fondamentaux constitutifs de l'organisation.

### **3.3.1 Principes généraux**

#### **A. Altruisme (désintéressement)**

Les membres du CA ont une obligation générale d'agir dans l'intérêt supérieur du mouvement dans son ensemble. Leurs décisions ne doivent pas être motivées par l'obtention d'un avantage financier ou autre avantage matériel, que ce soit à leur profit, ou à celui de leur famille, de leurs amis ou de toute autre organisation pour laquelle ils travaillent ou qu'ils représentent.

#### **B. Intégrité**

Les membres du CA :

- ne doivent contracter aucune obligation d'ordre financier ou d'autre nature envers des particuliers ou des organisations extérieures susceptibles de les influencer dans l'exercice de leurs fonctions officielles au sein du CA ;
- doivent éviter toute conduite effectivement déplacée ou tout comportement apparemment inapproprié ;
- doivent éviter d'accepter des cadeaux ou des marques d'hospitalité pouvant raisonnablement laisser penser que leur jugement va en être influencé.

### **C. Objectivité**

Dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en matière de nominations (et de nomination au sein du CA) ainsi que d'attribution de contrats ou de recommandations pour l'octroi de récompenses et d'avantages à des individus ou de toute autre transaction, les membres du CA doivent s'assurer que leurs décisions sont uniquement fondées sur le mérite.

### **D. Responsabilité**

Les membres du CA :

- ont l'obligation de respecter en toutes circonstances la loi, de façon à honorer la confiance qui a été placée en eux et à préserver la réputation du mouvement ;
- sont responsables de leurs décisions et de leurs actions vis à vis des membres, des bailleurs de fonds et des soutiens de Financité, et doivent se soumettre à tout examen minutieux approprié à leur fonction.

### **E. Transparence**

Les membres du CA :

- doivent veiller à ce que les documents confidentiels, y compris ceux relatifs à des individus, soient traités avec toutes les précautions requises ;
- doivent prendre des décisions et des mesures avec autant de transparence que possible. Ils sont tenus de justifier leurs décisions et ne doivent limiter les informations qu'ils communiquent que si et exclusivement si l'intérêt général du mouvement exige clairement que ces informations restent confidentielles.

### **F. Honnêteté**

Les membres du CA :

- sont tenus de déclarer tout intérêt personnel se rapportant à leurs fonctions en tant que membres du CA et doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour résoudre tout conflit d'intérêt potentiel.
- doivent préciser l'ensemble de leurs liens d'intérêts pertinents et ce, dans le cadre de tous leurs secteurs d'activités et fonctions au sein et à l'extérieur du mouvement.

### **G. Rôle de direction**

Les membres du CA :

- doivent promouvoir et soutenir les principes sous-tendant le rôle de direction en montrant l'exemple ;
- doivent respecter les fonctions du directeur.

### **H. Non-Discrimination**

Les membres du CA doivent faire preuve de respect les uns envers les autres en toutes circonstances. Ils ne peuvent pas adopter un comportement ou utiliser un langage qu'une personne raisonnable estimerait inconvenant ou agressif ; par exemple, un comportement ou un langage raciste, sexiste ou homophobe sont inacceptables.

### **3.3.2 Principes spécifiques**

#### **A. Représentation**

L'administrateur veille à protéger les intérêts de tous les membres et à tenir compte des attentes légitimes de tous les partenaires de l'association (collectivité, clients, cadres, salariés, fournisseurs et créanciers).

Il agit dans l'intérêt du mouvement, à l'exclusion de toute référence à un courant de pensée politique, philosophique ou religieux. Il n'agit donc pas en fonction d'un quelconque agenda personnel ou de celui d'un groupement auquel il appartiendrait, fût-ce un organe du mouvement. Si une réunion de CA aborde une question touchant à ce groupement/organe ou aux membres de celui-ci, le membre du CA concerné se retire complètement de la discussion (voire le chapitre 4 sur les conflits d'intérêt et de compétence).

Si l'administrateur assume d'autres fonctions au sein du mouvement, il s'efforce de faire abstraction de cette autre fonction et d'agir dans l'intérêt de l'ensemble du mouvement.

#### **B. Appartenance à d'autres instances**

Un mandat au CA est incompatible avec toute fonction (élective ou pourvue par nomination) de direction générale au sein de l'administration belge, du système politique et législatif, ou lié à la défense nationale et à l'application des lois. Il y a aussi incompatibilité avec toute autre fonction (élective ou pourvue par nomination) déterminante en matière de politique étrangère ou de politique intérieure. Enfin, un mandat au CA est incompatible avec une fonction dans les organes de direction des partis politiques. Un membre du mouvement ne doit ni briguer ni accepter un mandat au CA tant qu'il occupe une des positions évoquées ci-dessus.

Si un administrateur est élu ou accepte d'être nommé à l'une de ces positions, il est obligé de démissionner du CA. Lorsqu'il n'est pas certain que telle position ou fonction relève des présentes règles, le membre du CA concerné doit en référer à l'ensemble du CA et se conformer à l'opinion de la majorité de ses collègues.

Voir également le titre 8 du Règlement d'ordre intérieur (Incompatibilités politiques et notoriété).

#### **C. Participation à d'autres activités publiques**

Si un administrateur est prié ou désireux de mener une activité liée au domaine de travail du mouvement, ou conçue avec d'autres mais d'une façon ou dans des circonstances susceptibles de faire établir un lien avec Financité, il doit établir clairement et formellement qu'il n'agit pas en l'occurrence dans sa capacité de membre du CA. Il doit d'abord demander l'avis du président du CA sur le meilleur moyen d'éviter toute confusion.

S'il subsiste un doute sur la façon de procéder ou une divergence d'opinion sur l'opportunité pour un membre du CA de prendre part à l'activité en question, le président du CA expose le problème à l'ensemble du CA.

#### **D. Présence dans les médias**

La communication envers les médias est une compétence de la direction qui la délègue pour partie, le cas échéant, à la personne responsable des médias au sein du staff. Les administrateurs, en particulier le président, peuvent être sollicités pour participer à cette communication. Ils se conforment dans ce cas aux instructions de la direction. Ils ne prennent pas spontanément d'initiative en cette matière.

Dans le cas exceptionnel d'une communication institutionnelle consécutive à un désaccord entre la direction et le CA, ce dernier organise en son sein sa stratégie de communication et définit les personnes habilitées à s'exprimer en son nom.

Les sommes éventuellement perçues pour une émission de radio ou l'écriture d'un article/ouvrage concernant le mouvement dans l'exercice d'un mandat au CA seront reversées à l'organisation.

#### **E. Acceptation de prix ou de distinctions**

Si un membre du CA se voit offrir un prix ou une distinction (avec ou sans rétribution monétaire) manifestement liée à son travail pour Financité, il doit impérativement consulter le président du CA avant toute décision d'accepter ou pas ladite récompense.

## **F. Résolution des conflits entre membres du CA**

Toute divergence entre des membres du CA doit être soumise à l'arbitrage du président du CA.

Le président a la responsabilité première d'intervenir pour rappeler aux parties en conflit leur domaine de compétence propre, leur responsabilité envers les membres et Financité dans son ensemble.

### **Procédures informelles**

Les deux parties en conflit doivent se mettre d'accord pour se rencontrer en ayant pour objectif de régler leur différend. Si une seule ou les deux parties ne sont pas satisfaites de l'issue du débat, la question sera renvoyée devant le président qui organisera une rencontre avec les parties en conflit afin d'identifier le problème et de les amener à coopérer et à s'engager à résoudre leur différend (avec le soutien et sur les conseils de celui-ci).

### **Procédures formelles**

Une procédure formelle peut être mise en place lorsque les parties en conflit exposent par écrit et soumettent au président la nature du différend qui les oppose. Le président doit déterminer les origines du conflit et consulter le vice-président afin de se mettre d'accord sur le chemin à suivre et donner par écrit aux parties en conflit leurs recommandations en spécifiant un délai pour résoudre leur différend.

Si les problèmes persistent, le président soumettra la question à une réunion du CA afin de décider en commun (éventuellement par un vote à la majorité) de la marche à suivre; une ou les deux parties en conflit pourront être invitées à démissionner ou être suspendues en attendant la décision de l'AG (le cas échéant, une AG extraordinaire pourra être convoquée).

## **G. Confidentialité**

Un membre du CA doit en toutes circonstances préserver la confidentialité des délibérations du CA ou de ses comités et des renseignements obtenus dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et qui ne sont pas destinés à être communiqués au public. Il ne peut les utiliser à son profit ou au profit de tiers (ou d'une association ou d'une entreprise tierce) à moins d'y être dûment autorisé.

## **H. Copyright**

La propriété littéraire et le copyright de tout document écrit, compilé ou produit par un membre du CA au nom du mouvement dans le cadre de son mandat appartient à l'organisation. A cet égard, accepter un mandat au CA vaut acceptation présente du régime futur de copyright applicable par Financité à tout matériel produit en son nom.

## **I. Assiduité et préparation**

Les membres du CA sont censés connaître les règles et la structure de l'organisation, ainsi que le cadre légal dans lequel ils opèrent.

Les administrateurs ont des emplois du temps et des engagements variables. Il ne peut être question de réclamer de chacun un investissement équivalent. Les membres du CA acceptent que les uns et les autres ne consacrent pas le même temps à la mission d'administrateur du mouvement. On est toutefois en droit d'attendre de chaque administrateur qu'il mène à bien les missions qu'il a accepté de prendre en charge.

Chaque administrateur assiste à toutes les réunions du CA dans leur intégralité sauf en cas d'absence justifiée. En cas d'absence, le membre du CA doit en informer le Président à l'avance.

Les membres du CA doivent se rendre aux réunions en s'y étant préparés et en ayant lu préalablement les documents nécessaires.

Ils doivent assister aux sessions de l'AG annuelle afin de rendre compte de leur action aux membres de l'organisation.

## **J. Déroulement des séances du CA et responsabilité collective**

Les séances du CA se dérouleront de manière aussi informelle que leur bon fonctionnement le permettra. À cette fin, les membres du CA doivent :

- traiter avec respect les administrateurs et les autres personnes assistant aux séances du CA ;
- exprimer leurs opinions librement et ouvertement durant le débat ;
- adresser leurs commentaires à l'ensemble des administrateurs et non pas à de petits groupes ;
- s'assurer que leur temps de parole est proportionné à la durée totale prévue pour le débat et aux interventions des autres membres souhaitant participer ;
- éviter tout commentaire pouvant être interprété par les autres membres du CA ou les salariés comme étant grossier, agressif, comme portant un jugement sur les autres ou comme étant hostile ;
- éviter tout commentaire pouvant être interprété comme étant discriminatoire.

Malgré la recherche de consensus, et étant donné que le règlement prévoit explicitement que les décisions du CA sont prises à la majorité simple, certaines décisions du CA peuvent ne pas être prises à l'unanimité. Les administrateurs, qui désapprouvent vivement une décision prise par le CA, auront la possibilité de demander que leurs opinions soient enregistrées dans le procès-verbal de la séance. Cependant, une fois que la décision a été adoptée, le CA parle d'une seule voix et, lorsqu'ils s'expriment à l'extérieur de la séance du CA, les administrateurs doivent défendre cette décision, sauf si le CA en décide autrement. Lorsque des questions qui soulèvent des problèmes de conscience sont abordées, les opinions minoritaires peuvent être expliquées dans le cadre de séances en interne, mais elles ne doivent pas faire l'objet d'un plaidoyer. Lorsque des questions relatives à l'administration et à la gestion sont traitées et que la séance est ouverte à un public externe, les membres du CA doivent exprimer l'opinion du CA.

Les membres du CA n'ont d'autorité qu'en vertu de leur mandat. Ils ne disposent d'aucune autorité à titre individuel, en dehors de celle qui leur est spécifiquement déléguée par décision du CA.

La seule exception à cette règle est la capacité qu'a le président (ou son suppléant) de prendre des décisions au nom du CA lorsque de telles décisions ne peuvent attendre la prochaine séance du CA.

### ***K. Rapports entre le CA et les salariés***

Les membres du CA qui occupent d'autres fonctions au sein de l'organisation doivent opérer une distinction claire entre ces différents rôles.

#### **À l'égard du directeur**

- Les membres du CA doivent traiter le directeur avec respect ;
- Les membres du CA agissant en dehors de leur mandat au sein du CA n'ont aucune autorité à l'égard du directeur et doivent éviter tout comportement leur donnant à eux-mêmes, ou à d'autres, l'impression qu'ils disposent d'une telle autorité ;
- Les débats du CA relatifs à la performance du directeur doivent se tenir exclusivement dans le cadre d'un point spécifiquement prévu à l'ordre du jour ;
- Si les membres du CA ont des préoccupations quant à la performance du directeur, celles-ci doivent être communiquées au président en dehors des séances du CA.

#### **À l'égard des autres salariés**

- Les administrateurs doivent traiter avec respect les salariés ainsi que les structures organisationnelles dans lesquelles ils travaillent ;
- Les administrateurs respectent le principe selon lequel seul le directeur a autorité sur les salariés. Agissant dans ou en dehors de leur mandat, ils n'ont aucune autorité à l'égard des salariés et doivent éviter tout comportement leur donnant à eux-mêmes ou à d'autres l'impression qu'ils disposent d'une telle autorité ;
- Lorsqu'ils agissent dans une autre fonction au sein de l'organisation, les administrateurs :
  - ont uniquement les mêmes droits et les mêmes attentes que tout autre membre agissant dans la même fonction ;
  - ne doivent pas s'attendre ou chercher à obtenir un traitement préférentiel ou à avoir un accès privilégié au temps, à l'information et à l'expertise des salariés.

- Les administrateurs doivent éviter toute discussion portant sur la performance des salariés durant les séances du CA, sauf si la question est suscitée par le directeur.
- Si les administrateurs ont des préoccupations quant à la performance des salariés, celles-ci doivent être communiquées, hors séance, au directeur.

#### ***L. Présence à des événements en tant que représentant du mouvement***

Les administrateurs peuvent être invités à participer à des événements internes et externes en tant que représentants du CA du mouvement. Lorsqu'ils participent à des événements dans leur fonction officielle, en tant que membres du CA, ils doivent prendre garde de ne pas exprimer d'opinions incompatibles avec la position officielle du mouvement sur une question donnée, ou pouvant être interprétées comme portant préjudice à la vision et la mission du mouvement. Les membres du CA doivent être conscients du caractère sensible de leur rôle et de la probabilité que les opinions qu'ils expriment seront interprétées comme étant l'opinion officielle du mouvement.

En cas de doute, un administrateur peut s'adresser au directeur pour connaître la position officielle du mouvement sur une question.

Un administrateur ne se substitue pas aux personnes plus compétentes que lui (directeur, porte-parole du mouvement, coordinateur éventuel) pour prendre la parole en public sur un thème. Toute invitation adressée à un administrateur pour prendre la parole en public est transmise à la direction qui, le cas échéant, y enverra une personne plus habilitée à assumer ce rôle.

Il est possible qu'un administrateur soit en désaccord avec la position du mouvement sur une question donnée pour des raisons de conscience. En ce cas, l'administrateur doit s'abstenir de tout commentaire sur cette question lorsqu'il agit en sa capacité officielle d'administrateur et il doit éviter les situations dans lesquelles de tels cas de conscience peuvent survenir.

Lorsque les administrateurs sont invités à jouer un rôle particulier durant des événements, par exemple s'entretenir avec certains invités, ils y seront préparés au préalable par des salariés. Sinon, ils doivent partir du principe qu'ils sont là pour profiter de l'événement et se mêler aux autres invités.

#### ***M. Participation à toute autre activité publique***

Si un administrateur est prié ou désireux de mener une activité liée au domaine de travail du mouvement ou de participer à une activité avec d'autres personnes, d'une façon ou dans des circonstances risquant d'impliquer Financité, il doit faire savoir clairement et formellement qu'il n'agit pas, en l'occurrence, dans sa capacité de membre du CA du mouvement.

S'il s'agit d'une activité particulièrement sensible, il doit d'abord demander l'avis du président et du directeur sur le meilleur moyen d'éviter toute confusion. S'il subsiste un doute sur la façon de procéder ou une divergence d'opinion sur l'opportunité pour un administrateur de prendre part à l'activité en question, le président du CA expose le problème à l'ensemble du CA par les moyens qu'il juge les plus adaptés aux circonstances, en concertation avec le directeur.

Les anciens membres du CA doivent être conscients que leurs activités publiques peuvent être source de confusion quant à leur lien avec Financité. Lorsqu'un tel risque existe, ils se doivent de lever toute ambiguïté par un démenti écrit ou oral.

#### ***N. Après l'expiration du mandat***

Un membre du CA qui a cessé d'exercer sa charge doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantage indu de sa charge antérieure, que ce soit en utilisant l'information confidentielle ou l'influence acquises à l'occasion de l'exercice de cette fonction.

Dans l'année qui suit la fin de sa charge, un membre du CA détenant de l'information confidentielle ou privilégiée concernant une procédure, une négociation ou une autre opération impliquant Financité comme partie, ne peut donner de conseils, ni agir au nom ou pour le compte d'autrui relativement à ces questions ni traiter de ce sujet avec les personnes qui y sont impliquées sans y être autorisé par Financité.

L'obligation de confidentialité liée à l'exercice du mandat de membre du CA se poursuit au-delà de la fin de ce mandat, pour l'ensemble des informations non publiées dont il a eu connaissance dans le cadre de cet

exercice. Un membre du CA n'a pas le droit de faire état de telles informations en-dehors du strict exercice de ses fonctions.

### **3.4 Règles en matière de conflits d'intérêt ou de compétence**

---

Les membres du CA doivent éviter de se retrouver dans une position de conflit d'intérêt ou de compétence. Si la situation se présente ou s'il existe un doute sérieux à ce sujet, la personne concernée doit se retirer totalement du processus décisionnel.

#### **3.4.1 Conflit d'intérêt**

Un membre du CA se trouve en situation de conflit d'intérêt lorsque la décision qu'il prend ou l'utilisation qu'il fait des informations à sa disposition risque d'avoir une influence directe sur ses propres intérêts financiers, matériels, moraux ou affectifs, ou peut contribuer de manière déterminante à ce qu'il reçoive ou perde quelque chose qui a une certaine valeur.

##### **Exemples**

- La décision peut être bénéfique ou préjudiciable pour l'activité du membre du CA.
- La décision peut viser à procurer un emploi à un parent ou à un proche du membre du CA.
- Le membre du CA a reçu un cadeau ou un avantage substantiel de la part d'un individu susceptible de tirer profit d'une décision particulière.
- La décision peut permettre au membre d'acheter quelque chose à un meilleur prix.

#### **3.4.2 Conflit de compétence**

Un membre du CA se trouve en situation de conflit de compétence lorsque la décision qu'il prend ou l'utilisation qu'il fait des informations à sa disposition risque d'affecter un individu, une organisation ou une association avec qui il a des relations telles qu'on pourrait penser qu'il agira au mieux des intérêts dudit individu ou de ladite organisation ou association.

##### **Exemples**

- La personne dirige une structure à but non lucratif qui est liée par contrat au mouvement ou est en concurrence avec Financité pour obtenir des fonds.
- Un membre de la famille du membre du CA est concerné.
- L'appartenance à tel ou tel groupe peut faire que le membre ne sera pas perçu comme à même de représenter objectivement le CA dans certaines situations.
- Le membre du CA est amené à représenter une autre organisation, et cette double casquette risque de porter atteinte à l'image et à la crédibilité du mouvement auprès de l'opinion publique.

Il n'y a ni conflit d'intérêt ni conflit de compétence lorsque tous les décideurs concernés définissent une politique applicable à tous de la même manière, à condition que la décision soit transparente. Exemple: politique concernant le remboursement des frais de déplacement des membres du CA.

#### **3.4.3 Règles à appliquer**

1. Tout membre du CA en situation de conflit doit se retirer du processus décisionnel.
2. Tout membre du CA risquant de donner l'impression de se trouver en situation de conflit doit se retirer du processus décisionnel.
3. Lorsque le conflit d'intérêt ou de compétence n'est pas manifeste:
  - le membre du CA ne doit pas prendre part au processus décisionnel tant que la question n'aura pas été réglée ;
  - il appartient aux autres membres du CA de dire (en l'absence de l'intéressé) s'il y a ou non conflit.
4. Toute décision et toute procédure doivent faire l'objet d'un compte rendu écrit.



### 3.5 Procédure de suspension d'un administrateur

---

Comme le stipulent les statuts du mouvement, le Conseil d'administration peut, en cas d'urgence, suspendre un membre - ce qui inclut par conséquent les membres du CA - jusqu'à décision de l'AG.

Une telle décision de suspension peut notamment être justifiée par un manquement aux statuts ou une atteinte à l'association ou à sa réputation. A titre d'exemples, sont susceptibles de constituer un manquement aux statuts ou une atteinte à l'association ou à sa réputation:

- un manquement important ou répété aux procédures financières, ainsi que le détournement de fonds ;
- toute action contre Financité, ses locaux et/ou son personnel salarié ou bénévole susceptible d'entraîner des poursuites pénales pour le membre du CA concerné ;
- toute action risquant d'exposer l'organisation à une accusation de corruption, de nature politique, financière ou autre ;
- une condamnation au pénal pour un délit autre que politique.

Il ne s'agit ici que d'exemples destinés à guider la décision du CA - la présente liste n'est pas exhaustive.

#### 3.5.1 Procédure de suspension

La présente procédure peut être engagée par n'importe quel membre du CA.

1. La personne ayant engagé la procédure doit signifier ses accusations par écrit, en expliquant en quoi les faits lui paraissent relever de la présente procédure. Cette déclaration doit être envoyée simultanément au membre du CA concerné et au président du CA. Au cas où la procédure a été engagée contre le président lui-même, la personne la plus âgée parmi les membres du CA et leurs représentants agit à sa place. Jusqu'à l'issue de la procédure, les personnes impliquées sont tenues à une stricte confidentialité.
2. Le membre du CA concerné a une semaine pour réagir par écrit. Sa réponse doit être envoyée simultanément au président du CA et au membre du CA ayant engagé la procédure.
3. Le président du CA a le choix entre trois options: a) poursuivre les investigations sur la question; b) décider que les allégations sont sans fondement; c) décider que la question ne relève pas de la présente procédure.
4. Le président du CA doit signifier sa décision par écrit et la communiquer à toutes les personnes impliquées. Si les informations disponibles conduisent le président du CA à considérer qu'il y a des raisons probantes de soupçonner un manquement grave aux statuts, il établit un comité *ad hoc* composé du président et du trésorier et du secrétaire du CA. Au cas où la procédure a été engagée contre le président et/ou le trésorier et/ou le secrétaire, ce sont les personnes les plus âgées parmi les membres du CA et leurs représentants qui agissent à leur place. Il appartient à ce comité d'établir les faits et de recommander à l'ensemble du CA l'action qui lui paraît la plus appropriée.
5. Le comité informe le membre du CA concerné que l'affaire est instruite ; il lui communique par écrit l'ensemble des informations dont il dispose et lui donne une semaine pour y réagir par écrit.
6. Le comité convoque dès que possible une réunion formelle avec le membre du CA concerné, et en tout cas au plus tard dans le mois suivant la signification au membre concerné des allégations dont il est l'objet.
7. Lors de cette réunion, le membre du CA en question peut se faire accompagner de la personne de son choix, qui le représente et/ou parle en sa faveur.
8. Pendant la réunion, le président du CA expose les éléments de l'affaire et les motifs ayant conduit à engager la procédure. Le membre du CA concerné a le droit de contester les informations invoquées, d'interroger le comité et de présenter sa défense, en produisant notamment les témoignages qu'il a recueillis.
9. Le comité décide ensuite s'il y a eu lieu de poursuivre les investigations ou s'il est en mesure de prendre une décision. La poursuite des investigations doit se faire aussi vite que possible compte tenu des

circonstances, et doit en tout cas s'achever dans le mois suivant le jour de la réunion. Si le comité estime qu'il est en mesure de prendre une décision, il doit le faire dans la semaine suivant la réunion.

10. Le comité soumet alors à l'ensemble du CA un rapport confidentiel qui récapitule l'affaire, présente sa décision et recommande les mesures à prendre.
11. Si le comité conclut que les allégations ne sont pas fondées et/ou recommande de ne leur donner aucune suite, l'affaire demeure confidentielle; l'ensemble des documents dont celle-ci a fait l'objet sont rassemblés et détruits. Toutefois, le membre du CA concerné a le droit (pour référence future, si besoin est) de se voir communiquer par le président du CA une déclaration concise reprenant les termes de la décision.
12. Si, à l'inverse, le comité conclut qu'il y a lieu d'agir, sur la base d'éléments suffisants pour établir le manquement grave, le membre du CA concerné est suspendu de ses fonctions jusqu'à la réunion suivante du CA. Le CA étudie alors collectivement le rapport du comité, et invite le membre concerné à s'exprimer à nouveau s'il le souhaite. Il peut en profiter pour faire appel de la décision du comité et présenter d'éventuelles circonstances atténuantes à prendre en compte par le CA.
13. Le CA détermine alors le type de mesures à prendre compte tenu des circonstances.
14. Le membre du CA concerné peut prendre de lui-même la décision de démissionner sans que la question soit soumise au vote.
15. S'il doit y avoir vote concernant la suspension du membre mis en cause, celui-ci est prié de quitter la pièce avant qu'il ait lieu (et pendant les ultimes échanges éventuellement souhaités par d'autres membres du CA); il ne prend pas part au vote.
16. La décision du CA est considérée comme définitive, et consignée au procès-verbal de la réunion.
17. Si le CA décide d'engager des poursuites, pour recouvrer des fonds par exemple, l'action est menée conformément aux dispositions légales en vigueur, dans le souci des répercussions possibles d'une telle action sur la confiance du public dans l'organisation.
18. Si le président du CA a connaissance d'éléments prouvant un manquement grave aux statuts de la part d'un membre du CA, il peut prononcer la suspension immédiate du membre concerné pour un mois, pendant lequel la procédure décrite ci-dessus doit être engagée.

## **3.6 Règles de travail du Conseil d'administration**

---

### **3.6.1 Le déroulement des réunions**

Les membres s'efforcent d'être ponctuels aux réunions.

L'ordre du jour est proposé par le président une dizaine de jours avant la réunion. Il tient compte de la programmation que le Conseil d'administration aura construite de ses activités et de l'état d'avancement des différents chantiers en cours.

Les membres s'efforcent d'intervenir sur le point de l'ordre du jour qui est traité, en évitant les digressions qui n'apportent rien au débat.

Tout point de l'ordre du jour est « porté » par un (ou plusieurs) membre du Conseil d'administration ou de la direction. Celui-ci introduit le sujet en rappelant succinctement le contexte de la discussion et l'objectif de la discussion (information, discussion, orientation, décision) ainsi qu'en rappelant si nécessaire :

- a. les différentes options existantes,
- b. les avantages et inconvénients de ces options,
- c. les éléments de la discussion déjà amorcés préalablement.

Tout point de l'ordre du jour fait l'objet d'une note préliminaire qui, sauf urgence, est communiqué aux membres du CA au moins dix jours avant la réunion du Conseil d'administration.

L'animateur des réunions veillera tout particulièrement :

- a. à ce que les nouveaux membres comprennent bien tous les enjeux discutés ;

- b. au respect du timing de la réunion ;
- c. à ce que les intervenants s'expriment brièvement, en allant directement à l'essentiel ;
- d. à ce que ne soient pas rediscutés les points ayant déjà fait l'objet de débat antérieur ;
- e. à clore les points de l'ordre du jour par une synthèse de la discussion.

### **3.6.2 La manière de rendre des comptes**

Les réunions ne sont pas publiques. Y participent, outre les membres du CA et le directeur, les personnes qui sont invitées par le CA.

Le procès-verbal des réunions est signé par le président et le secrétaire et consigné dans le registre.

Dans les faits, c'est le directeur ou une personne qu'il désigne pour l'assister qui rédige le projet de procès-verbal, qui le communique dans les meilleurs délais aux membres du CA et qui le soumet à l'approbation du CA lors de la réunion suivante.

Par ailleurs, le Conseil d'administration rend des comptes de son travail lors de l'AG. Ce faisant, il assume la responsabilité de son travail effectué directement (par ses membres, les décisions qu'il a prises) et indirectement (par la délégation qu'il donne à la direction). C'est donc sur tous ces aspects qu'il doit rendre des comptes.

Les administrateurs sont responsables envers l'assemblée générale de l'exécution du mandat qu'ils ont reçu et des fautes commises dans leur gestion ou leur représentation. Les administrateurs sont responsables individuellement des fautes commises, sauf si la faute est commune : ils sont alors responsables in solidum. Les administrateurs ne contractent, en raison de leurs fonctions, aucune obligation personnelle. Les administrateurs ne sont responsables que de l'exécution de leur mandat.

### **3.6.3 Les outils de suivi**

Le directeur tient à jour deux outils de suivi des travaux du CA : d'une part, le tableau de suivi des décisions du CA et, d'autre part, le tableau des chantiers en cours à moyen et long terme, comprenant les souhaits et idées exprimés par le conseil même s'ils n'ont pas fait l'objet de décision formelle de celui-ci.

Le directeur présente ces deux tableaux au début de chaque réunion du CA.

### **3.6.4 Évaluation de ce mode de travail**

Le Conseil d'administration programmera, à l'ordre du jour d'une réunion, en automne, du temps pour évaluer son fonctionnement interne et l'état d'âme de ses membres.

## **4 La direction**

---

### **4.1 Description de fonction de la direction**

---

La direction assure les fonctions suivantes qui lui sont déléguées par le CA :

#### **2 Stratégie**

1. Développer une bonne connaissance de l'environnement du Financité de façon à en prévoir les évolutions socio-économique, légale et politique.
2. Afin de réaliser la mission du Financité, d'en assurer la pérennité et le développement et pour répondre aux évolutions de son environnement, élaborer et définir, en collaboration avec les membres de l'équipe et le CA, les stratégies institutionnelles et objectifs stratégiques de l'institution.
3. Développer les partenariats stratégiques solides afin de pouvoir réaliser les nouvelles stratégies définies.
4. Se situer lors des enjeux sectoriels et agir sur l'environnement légal et politique.

#### **3 Administration et Gestion Ressources Humaines**

1. Garantir le respect des règles, procédures et des processus internes à l'organisation.
2. Définir et mettre en œuvre une politique de recrutement et de mobilité qui permette de disposer des bonnes ressources et compétences au bon moment, ce qui comprend notamment l'ensemble des actes d'engagement et de licenciement des salariés du Financité.
3. Mettre en place un Plan de formation continué qui permette de répondre aux besoins du personnel, des équipes et aux objectifs stratégiques du Financité.
4. Définir et organiser le rôle, les responsabilités, les tâches et la coordination des membres de l'équipe dans une atmosphère de travail basée sur la communication et la concertation au sein des membres de l'équipe.
5. Mettre en place un système d'évaluation des individus et équipes au sein de l'institution.
6. Garantir une administration des ressources humaines pour assurer une gestion saine et efficace des contrats de travail, salaires, fiches congés, etc.

#### **4 Viabilité économique et gestion administrative**

1. Élaborer le budget de l'institution, veiller à sa bonne utilisation et son équilibre.
2. Assurer la récurrence des subventions et la réalisation des projets et dossiers administratifs et financiers adéquats en vue de réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation.
3. Garantir une réponse de qualité aux exigences administratives et veiller à la conformité des dossiers dans le cadre d'inspections diverses.
4. Organiser, coordonner et superviser les différents services de l'institution.
5. Planifier et veiller à l'entretien du patrimoine du Financité (mobilier, informatique, etc.).
6. Optimiser et garantir les ressources financières de l'institution dans le respect, l'entretien et la bonne utilisation du patrimoine.
7. Prendre et donner en location des biens mobiliers et immobiliers pour une durée n'excédant pas neuf années.

#### **5 Visibilité et partenariat**

1. Rendre Financité visible en le représentant dans différentes manifestations ou instances : colloques, salons, autres CA, presse, etc.
2. Garantir la position de l'institution auprès des partenaires existants.

3. Développer des nouveaux partenariats (privé, publique ou politique) de façon à répondre aux nouvelles missions et objectifs stratégiques de l'institution.

## **6 Commerciale et clientèle**

1. Développer et soutenir avec l'aide des membres de l'équipe, l'activité commerciale de l'institution : appels d'offre, prospection, communication, publicité, etc.

2. Assurer les différentes gestion liées à ces activités commerciales : gestion des fournisseurs, clients (plaintes et enquête satisfaction), administration, etc.

## **7 Gestion journalière et autre**

1. Assurer la gestion journalière de l'association.

2. Assurer la gestion de tous les autres aspects de l'organisation, à l'exception de ceux expressément exclus par la loi, les statuts, le présent règlement ou une autre décision du CA.

### **4.2 Soutien du CA**

---

La confiance mutuelle et l'ouverture d'esprit sont essentielles à l'existence de relations efficaces entre le CA et la direction. Lorsque le CA délègue des pouvoirs à la direction, il doit avoir suffisamment confiance en elle pour la laisser agir sans intervenir. En retour, la direction doit mener à bien les stratégies approuvées par le CA dans le respect des valeurs de l'organisation, et tenir le CA informé des progrès et des problèmes.

Conformément à l'article 212 ci-dessus, le CA assure un rôle de soutien à la direction pour un certain nombre de fonctions déléguées à celle-ci.

### **4.3 Évaluation**

---

Le directeur organise chaque année des entretiens d'évaluation fonctionnelle entre chaque membre de l'équipe et lui-même. Lors de cet entretien, il est procédé à un état des caractéristiques et des objectifs de la fonction assignée au directeur et à une évaluation de la manière dont ces objectifs sont remplis. Un procès-verbal de l'entretien est établi par les deux parties ; celui-ci comprend une description de la fonction et une évaluation objective de celle-ci, sans appréciation de la personne concernée. Tant l'entretien que le procès-verbal demeurent confidentiels. Le directeur, sur base des PV des entretiens qu'il aura eu avec les autres membres de l'équipe, établit une auto-évaluation de la fonction de direction et la soumet aux membres de l'équipe, avec faculté pour ceux-ci d'émettre confidentiellement entre les mains du président un avis complémentaire. Sur base de cette auto-évaluation et des éventuels avis complémentaires, le CA procédera à la description de la fonction de direction et à l'évaluation objective de celle-ci (procédure d'évaluation fonctionnelle croisée équipe/direction/CA).

### **4.4 Rémunération**

---

La rémunération de la direction est établie par le CA conformément au Barème salarial.

## 5 Le fonctionnement

---

### 5.1 Gestion des ressources humaines

---

Les réalisations des organisations passent par les gens. Il revient à la direction de s'assurer notamment que Financité a les ressources humaines nécessaires pour accomplir le travail et que tous savent qui fait quoi, d'une part, et que les salariés et les bénévoles appuient la stratégie du Financité, apprécient le travail, acquièrent de l'expérience et soient traités avec respect, d'autre part.

Cela suppose:

- une structure organisationnelle,
- des descriptions de poste,
- des procédures qui permettent aux salariés et aux bénévoles d'avoir un cadre de référence dans l'accomplissement de leurs tâches,
- une politique salariale inspirée des principes de l'économie sociale, notamment une tension salariale maximale d'un sur deux, et transparente, par l'entremise d'un barème,
- une formation et une supervision pour tous, salariés et bénévoles,
- un règlement de travail,
- une évaluation de fonction régulière.

### 5.2 Implication des travailleurs

---

Tous les travailleurs sont invités à devenir membres du Réseau Financité. La cotisation est payée par l'employeur.

Les travailleurs ainsi que tous les autres membres sont invités une ou plusieurs fois par an à assister aux assemblées générales ainsi que, le cas échéant, à des réunions ad hoc en vue d'aborder notamment les thèmes suivants :

- le développement économique et social en cours et futur du Réseau Financité;
- le bien-être au travail ;
- une présentation du rapport d'activités et d'un résumé des comptes du Réseau Financité ;
- la politique de gestion du personnel, le recrutement et la formation continue.

Pour les travailleurs, les heures passées dans ces réunions sont comptabilisées comme des prestations régulières.

### 5.3 Gestion financière

---

Financité doit être en capacité de prévoir correctement et avec suffisamment d'anticipation son résultat financier et ensuite d'exercer des contrôles efficaces à l'égard de ses produits et de ses dépenses.

Il doit également avoir des procédures de contrôle interne et externe en matière d'engagement et de comptabilité ainsi qu'une politique d'épargne et d'investissement conforme aux principes qu'il défend.

Cela suppose:

- un budget annuel préparé par la direction et le CA et approuvé par l'AG avant le début de l'exercice concerné,
- la tenue de la comptabilité au jour le jour,
- une clôture comptable et un contrôle budgétaire trimestriel,
- l'adaptation au moins trimestriel du budget initial, qui tienne compte des résultats et des perspectives affinées,

- des procédures claires en matière d'engagement des dépenses et de comptabilisation,
- un contrôle externe semestriel par un réviseur d'entreprise
- des décisions en matière d'épargne et d'investissement qui soient en conformité avec les principes de responsabilité et de solidarité financière défendues par Financité.

#### **5.4 Gestion de la performance**

---

Une bonne planification de la stratégie et du fonctionnement comporte des objectifs mesurables qui tiennent compte des résultats réels et des réalisations, et qui s'appuient sur ceux-ci. Il existe essentiellement deux types de mesures : quantitatives et qualitatives.

Les mesures quantitatives prennent en compte les activités et autres éléments pouvant être dénombrés comme les personnes ayant assisté à un événement, les services fournis, etc. Elles comprennent les résultats financiers, et peuvent donc servir à mesurer l'efficacité de l'organisation sur le plan des réalisations. Les mesures qualitatives concernent les opinions et les sentiments et donc l'efficacité de Financité à l'égard de la prestation de services de la qualité voulue.

La direction met en œuvre les indicateurs appropriés de performance et rapporte trimestriellement les résultats de ceux-ci au CA.

## 6 La communication

---

### 6.1 Rapport d'activité

---

Le CA soumet chaque année à l'approbation de l'assemblée générale un rapport d'activité qui informe de manière ouverte et honnête des réalisations de l'organisation. Ce rapport comporte deux volets : le rapport moral et les compte et bilan de l'association.

Après approbation par l'assemblée générale, le rapport d'activité est rendu public par tous les moyens appropriés afin que les parties prenantes en soient informées.

### 6.2 Autres communications

---

De bonnes communications peuvent accroître l'efficacité de Financité de manière significative. Celui-ci doit informer les gens du travail qu'il fait, des services qu'il offre et de ses besoins sur le plan du financement et de la participation des bénévoles. Il doit aussi être prêt à répondre aux questions des membres, des médias, du public et des parties prenantes.

Toutes ces communications contribuent d'une certaine façon à l'image publique et à la réputation de l'organisation. Il est important que les administrateurs, les bénévoles et les permanents sachent distinguer les circonstances dans lesquelles il est approprié pour eux de communiquer de l'information et de répondre à des questions, et celles où il est préférable de ne pas le faire ou de laisser les personnes désignées s'en charger.

La communication interne et externe est une compétence de la direction qui la délègue pour partie, le cas échéant, à la personne responsable de la communication au sein du staff. Les administrateurs, en particulier le président, peuvent être sollicités pour participer à cette communication. Ils se conforment dans ce cas aux instructions de la direction. Ils ne prennent pas spontanément d'initiative en cette matière.

Dans le cas exceptionnel d'une communication institutionnelle consécutive à un désaccord entre la direction et le CA, ce dernier organise en son sein sa stratégie de communication et définit les personnes habilitées à s'exprimer en son nom.

Lorsqu'ils participent à des événements dans leur fonction officielle, les membres du CA, doivent prendre garde de ne pas exprimer d'opinions incompatibles avec la position officielle du mouvement sur une question donnée, ou pouvant être interprétées comme portant préjudice à la vision et la mission du mouvement.

Les membres, individuellement ou organisés en groupe Financité, sont évidemment libres d'exprimer leurs opinions personnelles. Toutefois, celles-ci n'engagent pas le mouvement dans son ensemble. Par ailleurs, cette expression, lorsqu'elle est exercée dans le cadre des activités des groupes Financité et, plus généralement, du mouvement, se fera dans le respect et le soutien du but social de Financité qui consiste à promouvoir, dans le respect des principes de l'économie sociale, une vision complète de finance responsable et solidaire afin de contribuer à une société plus juste et plus humaine.