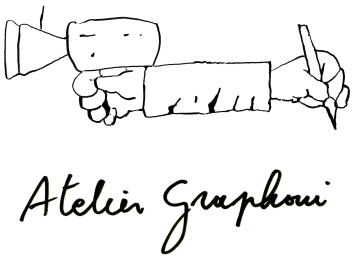

Mode d'emploi – 25 janvier 2023

Ce texte à pour vocation de cartographier les différents ***lieux de pouvoirs décisionnels*** au sein de l'Atelier Graphoui ainsi que leurs périmètres de décision. Il permet de clarifier des fonctionnements informels qui ont fait leur preuve et d'asseoir la légitimité de nos processus décisionnels.

Ce texte ne fait pas loi, il balise nos modes de fonctionnement et doit être en perpétuelle évolution. Les temps de 'mise au vert' en équipe sont des moments privilégiés pour le faire évoluer. Toutes modification doit être approuvée par l'ensemble de l'équipe et fait l'objet d'une nouvelle version numérotée. Les membres du CA et de l'équipe (stagiaires et remplaçant compris) doivent être en possession de la dernière version de notre mode d'emploi dès leur arrivée pour faciliter leur intégration dans notre dynamique de travail.

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
LES RÉUNIONS D'ÉQUIPES
SOUS-GROUPES PROJETS
COMITÉ DE LECTURE
EMPLOYE.E.S

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- Est notre réseau étendu qui nous aide à nous positionner au-delà de notre secteur et du paysage audiovisuel.

- Sont membres de l'AG, l'équipe permanente et employée (CDI) par l'association, les membres du CA et toutes personnes sympathisantes ayant proposé leurs candidatures au CA, ayant été retenues par le CA et cooptées lors d'une AG précédente . Les employé-e-s en CDD et remplacements peuvent y assister avec une voix consultative.

- Le nombre de membres est limité à maximum 25 personnes et un minimum de 20 personnes, pour garder un équilibre de votes entre l'équipe et les membres extérieurs. Les décisions y sont prises à la majorité des 2/3 conformément à l'article 4 de nos statuts.

- L'ordre du jour est composé par l'équipe et soumis 15 jours à l'avance aux membres de l'AG. Tout membre de l'AG peut ajouter un point non-décisionnel en début d 'assemblée et peut proposer un point décisionnel au moins 20 jours à l'avance.

- L'AG porte un regard extérieur sur notre travail et représente une source d'informations et de réflexions par rapport à nos projets et à nos préoccupations.

- C'est un lieu et temps privilégié pour inciter l'équipe à synthétiser ses engagements, envies et questionnements du moment.

- L'assemblée est souveraine, élit et et décharge les administrateurs.

- Un PV est systématiquement dressé, reprenant les informations importantes et les décisions prises, mais la réunion ne peut pas être enregistrée.

- Les modalités de vidéo conférences sont exclues, sauf situation exceptionnelle impliquant l'ensemble de l'AG.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Le Conseil d'administration est envisagé comme un conseil de sages, complices, qui nous accompagnent dans des réflexions sur notre fonctionnement, nos lignes directrices et nous aide à nous positionner sur le plan institutionnel.

- C'est un organe, confident de l'équipe, surtout en période de troubles où dans un cas extrême il peut prendre un rôle de médiateur .

- Le panel de ses membres doit refléter l'identité de l'atelier.

- Le conseil est composé de 3 à 7 personnes, élues et proposées en AG, avec une attention aiguë sur la parité et complémentarité du panel.

- Au moins 2 membres de l'équipe de permanents y participent en tant que membres invités. Ces derniers sont choisis et proposés par l'équipe ou exceptionnellement sous l'invitation du CA.

- L'ordre du jour est composé par l'équipe et concerté préalablement par mail 15 jours à l'avance avec les membres du CA . Des points, non-décisionnels, peuvent être ajoutés à l'ordre du jour par les membres du CA en début de réunion. Une rotation entre les membres invités de l'équipe doit-être privilégiée.

- Le CA approuve les comptes de l'association et son budget prévisionnel.

- Il est concerté formellement pour toutes embauches et sorties de personnel sur base de proposition de l'équipe. Le CA doit être tenu au courant par mail de tout changement dans la composition du personnel et acte ces changements au PV de sa prochaine réunion.

- Le CA peut se réunir à titre exceptionnel et sans membre de l'équipe tant qu'il tient informé l'équipe de sa tenue et de son issue. Un local isolé est alors mis à leur disposition.

- Un PV est systématiquement dressé, reprenant les informations importantes et les décisions prises mais la réunion ne peut pas être enregistrée.

- Les modalités de vidéo conférences sont exclues, sauf situation exceptionnelle impliquant l'ensemble du CA.

LES RÉUNIONS D'ÉQUIPES

- C'est avant tout un moment de concertation entre les membres permanents du collectif.

- Elles sont composées des membres actifs, salariés permanents et des éventuels remplaçants. Les stagiaires y sont systématiquement intégrés. Ces derniers peuvent exceptionnellement être écartés pour un point à l'ordre du jour considéré comme confidentiel par l'équipe.

- Elles ont lieu un mercredi sur deux, en matinée et sont dédiées à la coordination de l'atelier et des projets en cours.

- L'ordre du jour est composé en fonction des demandes et apports de chacun. Nous sommes par ailleurs mutuellement responsable de la préparation des points avancés et de la transmission des informations nécessaires pour aborder ces points.

- A l'ordre du jour on distingue les points informatifs (à priori sans débats) et les questions à l'équipe qui nécessitent une décision pour être clôturés. L'ordre du jour est centralisé par la *scripte*, organisé par le *modérateur* et pré-minuté avec le g*ardien du temps*. Un *rabatteur* veille au démarrage en temps et en heure (voir annexe détaillant la figure du *modérateur*).

- Les fonctions de Modération, Rabattage et Maître du temps sont tournantes et redistribuées de réunion en réunion. Le poste de scripte est en ce moment attribué de manière permanente, mais peut évidement être partagé ou délégué en cas de besoin.

- C'est le lieu de co-gestion des espaces, du temps de travail de chacun et le moment pour formuler des propositions en terme de ressources humaines. Pour toute modification, suspension ou interruption de contrat de travail, la personne concernée doit quitter la réunion le temps que l'équipe puisse se positionner.

- Un système « d' enveloppes temps » du personnel technique y est débattu, évalué et attribué à des projets spécifiques. Les techniciens concernés par ces enveloppes veillent à les comptabiliser de manière transparente pour que l'équipe puisse facilement disposer de ce qu'il en reste à des projets en cours.

- Les dépassements de travail et heures supplémentaires y sont signalées et un point trimestriel est dédié à une évaluation du temps de travail de chacun. Toute accumulation de plus d'une semaine, temps plein, doit être signalée à l'équipe.

- Dans le cas de départ ou d'embauche, la décision de l'équipe est communiquée par écrit au CA.

- Une réunion d'équipe exceptionnelle suit chaque *comité de lecture* pour veiller à l'accueil et à la mise en pratique des nouveaux projets.

- C'est en réunion d 'équipe que se définissent les objectifs à courts, moyens et longs termes et ou se construit une vision budgétaire de notre travail. Des outils de gestion sont mis en place pour les rendre les enjeux financiers compréhensibles et lisibles pour tous.

- En dehors des budgets spécifiques alloués aux projets, toute dépense pécuniaire au-delà de 100 euros doit être concertée en équipe.

- Partage des retours informatifs sur les initiatives individuelles et les différentes situations de représentation à l'extérieur (ex. : AAAPA, COA, réseaux divers).

- Elle partage et planifie des projets CEC.

- Gestion de conflits, le cas échéant. Les personnes directement concernées sont entendues par le collectif et peuvent être écartées de la réunion le temps que l'équipe se positionne.

- Compose le comité de lecture et en invite les membres extérieurs.

- Formule les alertes vers le CA en cas de pépins.

- Statue et sélectionne les projets d'ateliers menés par des animateurs extérieurs. Une présentation écrite du projet doit être soumise à l'équipe une semaine à l'avance.

- Reçoit et statue sur les appels à l'aide des membres de l'équipe.

- Favorise la bienveillance et la convivialité au sein de l'équipe et désigne un parrain ou marraines pour encadrer et accompagner les nouveaux.elles arrivé.e.s.

- Les modalités de vidéo conférences sont exclues, sauf situation exceptionnelle impliquant l'ensemble de l'équipe.

SOUS-GROUPES PROJETS

Nous entendons par « sous-groupe » tout projet structuré par une enveloppe budgétaire spécifique (ex. : Bobine, Dakar, Labo mais aussi films et ateliers) ou chantier de réflexion mandaté par l'équipe. Une fois qu'une enveloppe de temps ou d'argent est allouée, le sous-groupe (de taille variable) en prend la responsabilité lors de réunions spécifiques.

Il peut être composé de membres externes mais doit comporter au moins deux membres de l'équipe de l'atelier Graphoui qui assurent la communication avec les réunions d'équipe. Des propositions et questions une fois formulées en sous-groupe peuvent remonter à l'ordre du jour d'une réunion d'équipe. En cas de problème ou de blocage dans un sous-groupe, c'est en réunion d'équipe que se décide l'issue. Ces sous-groupes, eux-mêmes en autogestion, définissent leur rythme et leur mode de travail dans une dynamique de concertation horizontale.

Sous-groupes en activités : Matos / Coordination CEC / Outils et communication comptable / Site internet / Labos

COMITÉ DE LECTURE

- Le comité a lieu une à deux fois par an, en fonction du désengorgement des projets en cours et de l'engorgement des demandes.

- Il se compose de l'équipe permanente et de 4 ou 5 membres extérieurs invités par l'équipe.

- Les membres extérieurs sont défrayés à hauteur de 50€ et la collation est offerte à l'ensemble du comité.

- On y sélectionne les projets entrants pour des demandes de résidences, de production, de coproduction ou simple coup de main en fonction de la vision insufflée par l'équipe et des limites de nos espaces et temps de travail. Le comité doit évaluer le niveau d'engagement de la structure envers chaque projet.

- Le comité de lecture filtre et sert de garde fou par rapport à la quantité de projets qui affluent. Il temporise ou mesure l'urgence et la priorité des projets à soutenir.

- Les membres de l'équipe rencontrent les auteurs pour dépasser les faiblesses du dossier écrit.

- Les membres extérieurs maintiennent une distance affective par rapport aux auteurs qu'ils ne rencontrent pas.

- En cas de surnombre de projets, l'équipe peut procéder à une pré-sélection de projets et écarter une série de projets qui ne seront pas discutés en comité.

- Des comités de lecture spécifiques peuvent avoir lieu. Ils peuvent se concevoir en sous-groupe ou avec des partenaires extérieurs mais le contenu de l'appel à projet et la capacité d'accueil des projets doivent être validés en équipe. (ex. : Africalia / Halaqat / Résidences / Appel spécifique)

- Les modalités de vidéo conférences sont exclues, sauf situation exceptionnelle impliquant l'ensemble du commité.

EMPLOYE.E.S

Au niveau individuel, on distingue un ensemble de devoirs et de pouvoirs d'initiative commun à tous et des pouvoirs spéciaux par rapport à nos fonctions respectives.

Devoirs et libertés communes :

- Tous les membres de l'équipe doivent être présents aux réunions hebdomadaires ou exceptionnellement en avertir ses collègues.
- Chaque nouveau.elle venu.e, stagiaire, remplaçant.e où nouvel.le employé.e, sera parrainée par une personne de l'équipe (plus de détails sur ce rôle en annexe).

- Chacun veille à prendre part d'une manière ou d'une autre à la cogestion de l'association, à l'organisation des espaces, à la charge administrative, aux bilans et rapports, aux tâches ménagères, à la gestion du matériel et de la voiture partagée.

- Plusieurs membres de l'équipe sont mandatés par le CA à la gestion journalière, ils peuvent agir indépendamment ou collégialement mais doivent tenir l'équipe informée des engagements pris au nom de la structure. Nous entendons par 'Actes de gestion journalière' : *Les actes d'administration ne dépassant pas les besoins de la vie quotidienne de l'association ou ceux qui, en raison tant de leur faible importance que de la nécessité d'une solution rapide, ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration. Il s'agira donc de vérifier au cas par cas le rapport entre l'acte envisagé et l'objectif social de l'association.*

- L'ensemble de l'équipe peut appliquer notre politique du coup de main matériel et conseil en fonction des plannings de disponibilité et des personnes responsables

- Toute personne de l'équipe permanente peut engager des dépenses urgentes au bon fonctionnement de nos activités jusqu'à 100€ (après la période d'essai de 3 mois) mais en référera à ses collègues lors de la réunion suivante.

- Chacun a accès aux comptes et à la carte de banque, après une période d'embauche de 3 mois.

- Tous les employés on accès aux locaux (clés et codes) à tous moments de la semaine, du jour et de la nuit.

- Chacun peut parrainer un projet ou un stagiaire dont il suit le développement et les démarches car il en endosse la responsabilité morale.

- Chacun à une liberté de contact, d'initiative et de représentation au nom de l'Atelier Graphoui mais se doit d'en faire part en réunion au reste de l'équipe.

- Chacun peut concerter pour avis et informer l'ensemble de l'équipe grâce à la mailing liste interne, mais ce n'est pas un lieu de décision.

- Chaque individu de l'équipe permanente peut prendre librement contact avec un ou plusieurs membres du CA, pour des raisons formelles et informelles.

- Chaque membre permanent de l'équipe a le droit d'utiliser la structure asbl et le matériel disponible pour développer des projets personnels à condition de concerter l'équipe lors d'une réunion, de respecter les plannings d'utilisation des espaces et outils de l'atelier, de n'engager que son temps de travail privé. Il s'engage dans ce cas à faire mention de l'aide de l'atelier Graphoui sur l'objet produit.

Missions individuelles & pouvoirs spéciaux :

Un cadastre détaillé des missions et responsabilités individuelles a été récapitulé collectivement. L'enjeu à ce niveau est de clarifier en équipe l'ensemble des pouvoirs et fonctions qui régissent le collectif, parfois de manière très informelle ou historique. Le détail nominatif de ces responsabilités est en perpétuel évolution et uniquement destiné à une utilisation en interne.

ANNEXE : rôles et fonctions tournantes

Qu'entend-on par *modérateur.trice* ?

Le modérateur.trice ou facilitateur.trice est une personne dans le groupe qui est choisie pour devenir, le temps d'une réunion, le distributeur.trice de la parole. C'est une fonction difficile dont la dynamique et le style plus ou moins interventionniste doit dépendre du type de question abordées et du niveau de difficulté rencontré pour les embrassé collectivement. Elle demande, particulièrement à ceux qui ne sont pas aguerri.e.s, un entraînement (il faut de la répétition), une mise en risque (se forcer à contracter une nouvelle habitude) et un climat susceptible d'accueillir et de protéger cet essai. Quand il s'agit de questions ouvertes il est parfois important que le modérateur.trice soit une personne distincte de l'animateur.trice de la réunion ou du point abordé. C'est à dire une tiers personne qui présente le sujet à l'équipe et en relate une première approche.

Pour certain.e.s, cette fonction consiste à ouvrir/refermer les débats, favoriser les échanges, être attentif.ve au déroulement et aux rôles (les activer). Pour d'autres, elle consiste également à aider le groupe à penser. C'est-à-dire qu'elle intervient aussi sur le fond, à travers des synthèses, par des tentatives d'articuler un problème et de faire le point sur ce qui semble émerger de la discussion.

On a donc deux lignes de force et manières de faire : l'une est centrée davantage sur la forme et demeure en retrait sur le fond – quand le.a facilitateur.trice veut s'exprimer sur le contenu, il.elle transmet son rôle ou suspend momentanément sa fonction (ce qui est sans doute le mieux pour s'initier) ; dans le cas contraire il faut jouer sur les deux tableaux à la fois. L'un n'est pas mieux que l'autre, c'est une histoire de style. Apprendre et cultiver un style, c'est peut-être ce qui permet de s'approprier ce rôle.

"le modérateur.trice"

- Présente l'ordre du jour et veille à son avancement en fonction du temps à parti.

- Organise les points pour mettre un ordre de priorité, varier les plaisirs, ou rassembler des sujets connexes.

- Il annonce et clôt chaque point en distinguant les points informatifs des points décisionnels.

- Il veille à ce que la parole circule, que les moins bavards soient entendus et que les pus bavards soient contenus. C'est le seul autorisé à interrompre une prise de parole.

- Il doit modérer les digressions en veillant à ce que l'on reste bien sur le sujet annoncé.

- Il est attentif à ce que tout le monde soit bien au même niveau de compréhension des sujets abordé et si besoin demande clarification aux personnes les plus concernées.

- Avec l'aide d'un script (ou écrivain publique) il marque les étapes d'un processus de décision. En reformulant ou synthétisant l'avis collégial et les différentes options évoquées, il facilite la formulation d'une décision qui convient au groupe.

- Dans l'extrême limite et en l'absence de consentement il peut recourir au vote ou ajourner le point. Le point est alors renvoyé à une prochaine réunion, un sous groupe de travail ou délégué à une personne de l'équipe pour rapporter plus d'éléments d'information.

"Les parrains et marraines"

Chaque nouveau.elle venu.e, stagiaire, remplaçant.e ou nouvel.le employé.e, sera parrainée par une personne de l'équipe. Cette personne référente lui remettra la dernière version en date du présent mode d'emploi, les clés, les codes d'accès, lui fera le tour de locaux et l'accompagnera dans l'installation de son espace de travail et de ces première démarches professionnelles. Pendant les 3 premiers mois, le parrain ou la marraine veille à ce que cette nouvelle personne comprenne bien le fonctionnement de la structure et l'esprit de l'atelier. Des rencontres peuvent être organisées en individuels avec les différents membre de l'équipe et une liste de film à visionner peut être suggérée en fonction du poste et des intérêts de la personne accueillie.