

# 2.

## RELATION À LA GOUVERNANCE

Il est important de bien définir les rôles de chacun-e dans une organisation et de s'assurer que les responsabilités concomitantes soient comprises par toutes les parties prenantes de l'association; c'est-à-dire : les salarié-e-s, les bénévoles et les bénévoles employeurs (CA).

La direction salariée, en plus de son rôle de relais entre la gouvernance politique de la structure, et entre les équipes de terrain salarié-e-s et bénévoles, doit souvent être polyvalente. La reconnaissance de la fonction de chacun-e garantit la cohérence du travail et permet d'atteindre un but commun sans qu'aucun-e collaborateur-riche ne soit lésé. Anticiper les dysfonctionnements organisationnels permet donc de prévenir la surcharge de travail pour la direction.



### Astuces pour la mise en pratique



#### RAPPELER LES RÔLES ET COMPÉTENCES DE CHACUN-E :

Dans les associations, la présidence est la représentante de la structure employeuse. Elle est entourée dans ses missions et fonctions par des administrateur-riche-s. Ils et elles ont chacun-e des missions et compétences liées à l'aboutissement de la raison sociale de l'association. Il est donc important de **sensibiliser l'ensemble des parties sur les responsabilités de la fonction employeuse**, notamment celles portant sur les nouvelles orientations stratégiques en matière de Qualité de Vie et Condition de Travail (QVCT), de transition écologique et tous les autres domaines susceptibles d'impacter l'organisation du travail.

Afin de renforcer les liens entre les salarié-e-s et la gouvernance de la structure, il est important **d'organiser des moments de partage d'informations**. Par exemple, des salarié-e-s peuvent assister de façon exceptionnelle aux réunions du Conseil d'Administration (CA). La présence d'un-e salarié-e (autre que la direction) au conseil d'administration a un double effet :

- 1 Concrétiser les situations de terrain auprès des membres du CA afin de leur permettre d'avoir une vision de proximité de la mise en place des orientations stratégiques de la structure.
- 2 Donner un aperçu aux salarié-e-s des débats autour des enjeux stratégiques que porte la structure.

En matière de QVCT, **nommer un-e référent.e QVCT parmi les administrateur-riche-s** permet d'assurer une place transversale aux questions de QVCT à l'ensemble des orientations stratégiques de la structure. De façon plus générale, il convient toujours de s'interroger sur les effets que produisent les décisions sur la QVCT.

#### En somme, voici quelques pratiques:

- Définir un-e référent.e QVCT au sein des administrateur-riche-s ;
- Faire des séminaires croisés administrateur-riche-s/ salarié-e-s ;
- Intégrer en tant qu'observateur-riche les salarié-e-s aux discussions du CA ;
- Renforcer les espaces de discussions de dialogue social et professionnel ;
- Associer, dans la mesure du raisonnable, les bénévoles du CA aux activités de terrain.

### Conditions de réussite



- Portage politique de la démarche ;
- Associer l'ensemble des acteurs de la démarche ;
- Utiliser les outils de dialogue social et de dialogue professionnel déjà en place dans la structure ;
- Information et transparence sur les changements et innovations de la structure.

## Effets & limites

- Les salarié-e-s ne deviennent pas décisionnaires, mais participent au processus de prise de décision, ce qui leur permet de mieux comprendre les orientations de la structure.
- La direction est dans une posture où elle ne se trouve pas seule face à ses salarié-e-s pour défendre les positions du CA puisqu'ils sont associés à la démarche.
- Il est nécessaire de clarifier le cadre de la présence de salarié-e-s dans le CA pour éviter que cela ne se transforme en instance paritaire.
- Il peut être judicieux de travailler en amont la posture et les messages des salarié-e-s pour une intervention et une participation constructive.
- Il peut être nécessaire de choisir à quels moments du CA sont présent-e-s les salarié-e-s.

## Contexte réglementaire

Le code du travail rappelle la responsabilité de l'employeur sur la santé mentale de ses salarié-e-s à l'article L4121-1. Bien souvent, le bien être au travail des salarié-e-s est délégué à la direction mais le CA doit être un appui et garantir la santé mentale de la direction. Légalement, les salarié-e-s peuvent participer au conseil d'administration tant qu'ils ne dépassent pas 25% de l'effectif du CA.

## Pour aller + loin

- Guide dialogue social dans ma petite entreprise de l'économie sociale solidaire
- Guide ressource ANACT/ARACT: Mettre en place un "vis mon travail"  
<https://www.aractidf.org/vis-mon-travail>