

# 3.1

## DISPOSER DE MODES DE GOUVERNANCE CLAIRS

- ↘ **Public concerné** : Organe d'administration, hiérarchie, personnel.
- ↘ **Objectif** : Définir les rôles, places et fonctions des instances de décision
- ↘ **Axe de prévention primaire** : Gouvernance et prise de décisions.

Les asbl sont composées de plusieurs organes de décision : l'organe d'administration (OA)<sup>18</sup> et l'assemblée générale (AG). En fonction de la taille de l'organisation, s'ajoute à ceux-ci des instances de concertation sociale : la délégation syndicale, le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) et/ou le conseil d'entreprise (CE).

L'organe de **décision** le plus important pour la prévention primaire du burnout est l'organe d'administration (OA), car c'est lui qui impulse les grandes orientations stratégiques et la vision à moyen et long terme, tout en assurant un rôle de contrôle et de gestion de l'organisation. C'est pourquoi cette fiche se centre surtout sur son rôle. Le rôle de l'assemblée générale (AG) n'a été relevé que de manière très ponctuelle durant les groupes de discussion de cette recherche-action. Son rôle ne sera donc pas détaillé ici, car l'AG apparaît assez éloignée des actions relatives à la prévention primaire du burnout.

En effet, la recherche-action concernant « Le soutien à la prévention primaire du burnout » (2019 ; 2020) a relevé que les liens avec l'OA peuvent être une contrainte et/ou une ressource pour cette prévention primaire du burnout.

Comme soutien d'une part, l'OA porte et renforce les actions de terrain en fournissant les ressources adéquates en réponse aux besoins de l'équipe et/ou de la direction. Il joue alors un rôle-clé dans le

processus de prévention. Il est à noter que l'OA ne pourra jouer pleinement ce rôle de soutien que si la fonction de direction (ou de coordination) se fait le relais auprès de l'OA des demandes, besoins et difficultés éventuelles de l'équipe.

D'autre part, l'OA peut être perçue par l'équipe comme un acteur extérieur aux réalités du terrain, qui viendrait contraindre et freiner les pratiques du personnel par ses décisions. Il existe alors un risque d'incohérence entre la vision décidée par l'OA et les besoins et pratiques du terrain<sup>19</sup>, ce qui peut être une source de mal-être au travail. Dans ce cas, il revient à la fonction de direction d'assurer ce rôle d'intermédiaire qui transmet les informations de l'équipe vers l'OA et inversement. C'est également la fonction de direction qui est en charge d'évaluer les objectifs fixés au regard de la réalité rencontrée par les équipes de terrain, et de proposer des ajustements le cas échéant.

Les équipes de terrain attendent de l'OA qu'il propose une vision claire<sup>20</sup> pour le fonctionnement de la structure, qu'il définisse un cadre précis pour le travail de terrain, tout en laissant une autonomie aux équipes dans la réalisation de cette vision. L'équilibre à trouver est délicat, entre la nécessaire définition d'un cadre de travail et de missions clair d'une part, et d'autre part le respect de marges de manœuvre indispensables à l'équipe pour concrétiser et adapter ces objectifs aux réalités de terrain.

18 – L'organe d'administration (OA) était anciennement appelé le conseil d'administration (CA).

19 – Cf. *Fiche 21* Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

20 – Cf. *Fiche 21*. Définir et/ou clarifier son projet institutionnel

## 01. LE TYPE DE MANAGEMENT DE L'OA

Le rôle de l'OA dans une organisation peut prendre différentes formes, en fonction de la culture, du niveau de maturité de l'équipe dirigeante et de la direction, et du lien qui unit l'OA et la direction.

Sybille Mertens et Julie Rijpens (2008) ont proposé un modèle explorant 5 types de management d'un OA, chacun correspond à une étape différente du développement de l'asbl. Utiliser ce modèle pour définir le mode de management des instances de décision au sein de sa propre organisation permet de clarifier les rôles et fonctions de l'OA et de l'AG ainsi que d'identifier les limites du rôle de la direction et de l'OA.

	Management amateur	Super Management	Modèle actionnarial	Coopération	Ratification
<b>Rôle de l'organe d'administration (OA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intérêt pour l'opérationnel et le court terme</li> <li>➤ Faible monitoring</li> <li>➤ Peu de planification</li> <li>➤ Pas de vision stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assure à la fois la gouvernance et la direction</li> <li>➤ Monitoring existe mais est mal défini</li> </ul>	<p style="text-align: center;">OA = gouvernance (grandes orientations stratégiques) Direction = opérationnel</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ OA passif (volontaire ou non)</li> <li>➤ Uniquement obligations formelles</li> <li>➤ Confiance totale de l'OA vis-à-vis de la direction (qui prépare tout/ l'OA n'a plus qu'à entériner)</li> </ul>
<b>Compétences / profils des membres de l'OA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres de l'OA motivés par le projet associatif</li> <li>➤ Pas nécessairement de compétences en gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'association se professionnalise : Engagement d'admin. avec compétences techniques et/ou managériales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres de l'OA avec des compétences plus financières ou sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'OA connaît bien l'environnement de l'organisation (aide pour lever des fonds...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres de l'OA avec de nombreuses occupations en dehors de l'association</li> </ul>
<b>Défis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maintenir l'intérêt des Membres de l'OA</li> <li>➤ Développer une vision stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difficulté à maintenir les deux rôles sur le long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préserver la capacité d'innovation</li> <li>➤ Éviter démotivation de la direction</li> <li>➤ Contrôle à la fois sur des éléments objectivables ET non objectivables (mission sociale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trouver juste équilibre confiance / contrôle</li> <li>➤ Maintenir la cohérence entre activités et stratégie</li> <li>➤ Vérifier que direction n'abuse pas de son pouvoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maintenir motivation des Membres de l'OA (quel est mon apport ?)</li> <li>➤ Gouvernance réduite</li> <li>➤ Souvent mise à mal par une situation de crise dans l'asbl</li> </ul>
<b>Niveau de développement de l'association</b>	Création de l'asbl	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Petite association sans direction</li> <li>➤ Surcharge de la direction</li> <li>➤ Période de crise</li> </ul>	Phase de maturité	Phase de maturité	Phase de maturité

## 02. UN PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ

Lorsqu'une décision doit être prise, il est utile de clarifier la responsabilité de chacun et du collectif dans la prise de décision, pour déterminer de la façon la plus claire possible « qui décide de quoi ? ». Ceci permet de placer collectivement des balises claires au travail de chacune, favorisant la prévention primaire du burnout.

Appliquer le principe de subsidiarité au processus de prise de décision dans l'organisation permet de mettre en place une logique participative dans laquelle chaque niveau de pouvoir ne gère que les sujets pour lesquels il est compétent.

**Le principe de subsidiarité** (Jeske, 2020) propose qu'un niveau hiérarchique puisse uniquement effectuer les tâches et prendre les décisions qui ne peuvent être réalisées au niveau inférieur. Il s'agit de renverser la délégation : ce n'est pas la hiérarchie qui délègue certaines tâches à son équipe, mais plutôt les personnes qui transmettent toute décision ou situation qui excèdent leurs compétences au niveau hiérarchiquement supérieur. La responsabilité de la décision est ainsi partagée par les personnes qui sont le plus proche du terrain et donc des conséquences de la décision à prendre.

Pour mettre en place cette subsidiarité, trois principes d'action sont nécessaires :

- **Principe de compétence** : le niveau supérieur s'empêche de réaliser toute tâche que peut accomplir par lui-même le niveau inférieur
- **Principe de secours** : le niveau supérieur doit soutenir (si besoin) et peut aider le niveau inférieur
- **Principe de suppléance** : le niveau supérieur peut remplacer exceptionnellement et de manière limitée dans le temps le niveau inférieur, en cas de défaillance ou de grave insuffisance.

Ce mode de management est basé sur la **confiance** réciproque entre la hiérarchie et les équipes de terrain. Il amène une grande **autonomie** dans la réalisation des tâches, et nécessite donc une certaine maturité de l'équipe en place pour être réalisée avec succès.

En adaptant le principe de subsidiarité aux instances de décision dans l'organisation, les rôles et responsabilités de chaque niveau peuvent être définis comme suit :

#### ➤ Responsabilités de l'OA :

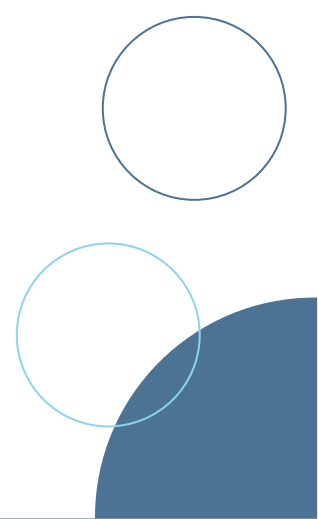
- Définir la vision de l'organisation à moyen et long terme.
- Accorder l'autonomie à la direction et à l'équipe pour réaliser les tâches qui relèvent de leur compétence, en vue de remplir la vision.
- Soutenir l'équipe et la direction, être présent et impliqué en cas de problème.

#### ➤ Responsabilités de la direction

- Transmettre la vision de l'OA à l'équipe
- Accorder l'autonomie nécessaire à l'équipe pour réaliser les tâches qu'elle estime être de sa compétence, en vue de remplir la vision.
- Transmettre les situations qui dépassent ses compétences à l'OA, sans attendre la crise.
- Soutenir l'équipe dans la réalisation de ses tâches, être présente et impliquée en cas de problème.

#### ➤ Responsabilités de l'équipe

- Comprendre la vision proposée par l'OA et développer des actions et projets en lien.
- S'impliquer et assumer la responsabilité des tâches pour lesquelles l'équipe dispose de compétences appropriées.
- Faire preuve de créativité et d'autonomie dans la réalisation des tâches.
- Transmettre les situations qui dépassent ses compétences à la direction (et à l'OA le cas échéant), sans attendre la crise.



#### LIEN AVEC AUTRES FICHES-OUTILS

- [Fiche 2.1](#). Définir et/ou clarifier son projet institutionnel
- [Fiche 3.3](#). Modalités de prise de décision et d'information en management participatif

#### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Jeske, F. (2020). Le guide du dirigeant responsable - Réinventez votre entreprise pour la faire grandir !. France: Tredaniel.
- Mertens, S., Rijpens, J., (2008), « La gouvernance en associations : pour une vision dynamique du CA », asbl Actualités, n°108, p.1-3.