

## Le renouvellement des administrateurs

La Commission Vie associative de la FEHAP a souhaité mettre à l'honneur le thème du renouvellement des administrateurs au sein des Conseils d'administration dans ses travaux pour l'année à venir. En effet, le renouvellement de la gouvernance est une dynamique vitale pour l'association. Ainsi, la Commission a souhaité réfléchir sur l'ouverture des Conseils d'Administration en mixant les compétences, les âges et les genres.

Repérer les personnes disponibles et susceptibles de s'engager au sein d'un Conseil d'Administration au niveau des différentes régions, faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs, sensibiliser les personnels des organisations portés par le projet associatif, sont autant de sujets discutés par les membres afin d'attirer l'attention sur ce thème.

Diffusion de bonnes pratiques, bourses des administrateurs, développement de l'information en région sont des pistes de travail évoquées pour permettre ce renouvellement des administrateurs !

### **Le Président de la FEHAP en parle !**

Afin d'ouvrir la réflexion sur le renouvellement des administrateurs dans les établissements privés non lucratifs et sur les outils à mettre en place pour développer ce sujet, il est avant tout nécessaire de bien comprendre ce qui anime cet engagement chez les bénévoles de gouvernance.

Dans ce sens, un entretien avec M.Dubout a été organisé pour recueillir son expérience personnelle en tant qu'administrateur et ses réflexions sur ce sujet.

#### **Retranscription de son interview !**

**Pourquoi est-il essentiel de se poser la question du renouvellement des administrateurs et de traiter de manière approfondi ce sujet ?**

**N'ayant pas d'actionnariat au sens propre du terme, les organisations PNL ne reposent que sur leur conseil d'administration.** Au niveau opérationnel, il est important que la direction puisse gérer les activités. Mais sans un CA solide et actif, la direction ne peut pas accomplir sereinement ses missions. Le CA est la charpente nécessaire à la pérennisation et au développement des structures.

**Les CA, organes stratégiques de nos organisations ont un besoin constant de renouvellement et par la même de diversité.** Monsieur Dubout rappelle l'enquête de la FEHAP sur le bénévolat : 7 administrateurs sur 10 ont plus de 60 ans dans nos organisations et 64% sont des hommes. Un des problèmes majeurs de la gouvernance PNL est le vieillissement de ses administrateurs. *« Le CA vieillit souvent en même temps que l'organisation. Et dans certains cas, cela peut devenir un risque considérable pour la survie même de l'organisation. »*

Nouvelles personnes, nouvelles idées, nouvelles visions de la structure... le renforcement de la diversité des conseils d'administration est aussi un levier de dynamisme pour les organisations PNL.

### **Qu'est ce qui freine le processus de renouvellement des administrateurs ?**

Les freins existent tant du côté des bénévoles potentiels que des administrateurs en place. Les bénévoles potentiels peuvent avoir d'autres priorités ou d'autres projets pour leur retraite. Avoir une vie professionnelle et une vie familiale déjà très chargée, ne pas connaître l'organisation qui recrute, endosser des responsabilités trop importantes ou encore ne pas vouloir d'un engagement sur le long terme et d'une intensité « quasi-professionnelle », peuvent freiner l'engagement en tant que bénévole de gouvernance.

Pour les administrateurs en place, le renouvellement du CA peut être vu comme un risque de dérive potentielle du projet associatif. Cela peut également susciter la peur de sortir d'une routine, d'un réseau fermé et confortable mais également la crainte de perdre une certaine reconnaissance. Généralement très attachés à l'association, les administrateurs en place peuvent aussi être confrontés à la difficulté de déléguer des missions et responsabilités aux nouveaux arrivants.

### **Quels sont, au contraire, les points d'attrait du bénévolat de gouvernance qui peuvent pousser des personnes à s'engager ?**

« *L'envie de rendre Service « avec un grand « S »* » et de se rendre utile aux autres est sans doute un des points d'engouement les plus forts. Entretenir et développer un réseau social, rester actif à la retraite, la reconnaissance sociale (pas de rémunération mais récompense symbolique grâce à une « monnaie narcissique ») et acquérir de nouvelles compétences sont également des éléments de motivation pour les personnes qui décident de devenir des bénévoles de gouvernance !

### **Selon vous, quels sont les outils à mettre en place et les acteurs à mobiliser pour que le renouvellement des CA soit un processus fluide?**

Pour éviter « l'usure du pouvoir » et favoriser la diversité, plusieurs outils formels et informels existent. Les statuts sont un moyen de penser ce besoin de roulement pour la bonne marche de l'association en inscrivant dans les mécanismes obligatoire de renouvellement. Pondérer le poids des responsabilités données en fonction de l'emploi du temps de chaque administrateur, faire entrer des jeunes dans les CA en leur donnant peu ou pas de responsabilité afin de les acculturer doucement à l'organisation sont également des moyens au service de ce renouvellement.

De façon plus informelle, il est possible d'insuffler une culture du partage d'expérience et faire comprendre aux membres du CA, la nécessité de faire entrer de nouveaux membres mais aussi d'inviter les administrateurs à être à l'écoute des personnes susceptibles de pouvoir s'engager dans leurs réseaux de connaissances. Pour cela, il faut favoriser les moments de rencontres et d'échanges entre les administrateurs et les autres parties prenantes de la structure mais aussi créer des ponts entre associations.

## **En tant que fédération, comment la FEHAP peut agir sur ce sujet auprès des adhérents ?**

La FEHAP peut sensibiliser les établissements à cette question et rappeler l'importance de la gouvernance dans les structures PNL. Elle peut avoir une réflexion de fond sur ce sujet pour en retirer les points essentiels, les bonnes pratiques, et les points de vigilance. La fédération peut également rechercher des solutions pour mettre en relation les structures ayant des besoins avec les réseaux, les publics qui pourraient être intéressés. L'Institut Français des Administrateurs, auquel la FEHAP est membre de droit, a créé une bourse des mandats pour les administrateurs (secteur lucratif et non-lucratif réuni). Cet outil peut devenir un outil spécifique pour la diffusion des besoins des associations. Mais il est également possible de s'inspirer de ce type d'outil pour créer également le nôtre si cela semble plus pertinent.

Même s'il n'existe pas de solution clé-en-main sur ce sujet complexe et très lié à la spécificité de chaque organisation et de chaque CA, la FEHAP doit pouvoir se positionner en appui, en centre de ressources pour ses adhérents.

## **Le rôle du Conseil dans le recrutement des Administrateurs**

L'Institut Français des Administrateurs a organisé une matinale sur thème du recrutement des administrateurs au sein des Entreprises de tailles intermédiaires. Ce débat a eu lieu le mardi 25 juin à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et la Fehap était présente au rendez-vous !

Sur la base des travaux de la Commission ETI de l'IFA et d'une enquête auprès d'une trentaine de dirigeants et administrateurs, l'IFA a proposé à l'assemblée une série de « bonnes pratiques » pour renouveler son conseil d'administration car *« un Conseil d'administration qui fonctionne est le moyen d'assurer le développement sécurisé de son entreprise »*.

### **4 étapes pour renouveler son conseil d'administration :**

1. Le contexte et l'origine de la recherche
2. Le déroulement de la recherche
3. La sélection et le choix final
4. L'intégration du nouvel administrateur

### **Le processus de recrutement des administrateurs doit être un processus professionnalisé, apprécié et fondé sur le principe de collégialité.**

Dans une entreprise, il y a souvent un élément déclencheur entraînant le recrutement d'administrateurs. Il est alors nécessaire de s'interroger sur les motivations de ce recrutement avant de développer le panel de compétence du conseil : quels savoirs, quelles compétences, qu'est-ce que l'on veut ajouter au CA ? Il est alors essentiel d'avoir une feuille de route, de **définir un profil de l'administrateur que l'on cherche car la personne recrutée servira l'intérêt social et non le président**

**de l'entreprise.** Le renouvellement des administrateurs peut également être le moyen de préserver la diversité des membres et d'éviter une trop forte spécialisation. Le recrutement peut également être anticipé en planifiant les évolutions (durée, date du mandat, nombre de renouvellement autorisés...). Afin de ne pas gérer la situation dans l'urgence, il est conseillé d'associer les membres du CA à une réflexion sur la composition du conseil et sur son évolution.

**Le projet de recrutement doit être un projet collectif, le projet du Conseil.**

Aujourd'hui, au-delà de la sphère privée, de plus en plus de réseaux existent pour permettre ce recrutement. Pour impliquer le conseil dans ce processus, un comité de désignation peut être créé ou bien une personne peut être désignée pour rapporter les avancées du renouvellement à l'ensemble du CA. Lors de la recherche, il est également important de s'assurer de l'indépendance de l'esprit du candidat et de l'absence de conflit d'intérêt. Il ne faut pas non plus hésiter à discuter des modalités pratiques avec les futurs administrateurs (rémunération, temps de présence...).

**Le choix final : un consensus large du Conseil d'administration**

Concernant la sélection, souvent l'intuition personnelle guide le choix final. La bonne pratique est de créer une liste des attentes de l'administrateur recherché et de la comparer aux divers profils retenus. La sélection du ou des futurs administrateurs doit se faire dans un consensus large du conseil afin d'éviter de laisser au président le premier rôle dans le recrutement. Le Conseil doit s'exprimer et doit avoir une lisibilité sur les profils des postulants afin d'être associé aux prises de décisions. La tendance générale est de recruter des experts techniques mais ce n'est pas ce que l'on attend d'un administrateur. **Il est nécessaire de privilégier une compétence de gouvernance.**

**Au-delà du recrutement, il est nécessaire de penser à l'intégration du nouvel administrateur !**

Il est possible de proposer au nouvel administrateur une formation préparant à la fonction, mettre à sa disposition un registre d'information et une base de documentation. Certains envoient leur administrateur sur des sites, au sein de séminaire... Le recrutement de nouveaux membres peut également être l'occasion de rédiger une charte de gouvernance, signée par l'ensemble des membres du Conseil d'administration.