

# Pratiques de gouvernance

## Le renouvellement des Conseils d'Administration

Les membres du Conseil d'Administration sont des passeurs, servant et portant le projet associatif. Leur rôle les oblige donc à assurer la pérennité de l'association et par la même à passer le relai en permettant à d'autres de participer au portage des activités. La dynamique du Conseil d'Administration réside dans son renouvellement continu permettant une projection pour l'avenir et doit donc consister en un travail permanent pour ses membres. De nombreuses associations mettent en avant les difficultés qu'elles rencontrent à trouver de nouveaux bénévoles de gouvernance alors que, pour autant, d'autres parviennent à renouveler de manière assez aisée leurs instances. Il est donc conseillé aux administrateurs de s'interroger régulièrement sur la façon d'assurer le renouvellement de leur conseil d'administration.

Ainsi, il est recommandé aux administrateurs de procéder par étapes.

NB : Les fondations ont une gouvernance qui peut différer de celle des associations. En effet, celles-ci n'ont pas d'adhérents et leur organisation relève soit d'un Conseil d'Administration, soit d'un directoire placé sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance (Voir fiche 1.6 Fondations).

### → Les préliminaires au renouvellement :

■ Faire du renouvellement des administrateurs un des points du Conseil d'Administration :

- Evoquer régulièrement au sein du Conseil d'Administration l'ouverture du conseil à de nouveaux membres.
- Connaître la durée de mandat des administrateurs en place et savoir quels sont les prochains sièges libres.

■ Adapter les outils à disposition des instances :

- Penser à la question de la limitation du nombre de mandats et de leur durée : par exemple un renouvellement par tiers tous les 3 ans.
- Prévoir dans les statuts des moyens d'assurer une certaine mixité du Conseil d'Administration en instaurant notamment des quotas (ex : si le tiers des administrateurs dépasse une moyenne d'âge de 75 ans alors le plus âgé doit se retirer).
- Indiquer dans le règlement intérieur les modalités de renouvellement du Conseil d'Administration.
- Noter une fois par an, dans l'ordre du jour du

Conseil d'Administration, quels sont les administrateurs mandatés pour rechercher de nouveaux bénévoles de gouvernance.

→ **La recherche de nouveaux membres au Conseil d'Administration :**

■ Rechercher des personnes intéressées auprès :

- Des usagers et de leurs familles
- Des personnalités locales
- D'amis
- De futurs retraités,
- D'autres associations
- De partenaires
- De salariés
- De membres du conseil de la vie sociale ...

■ Rechercher des personnes intéressées par une approche RH :

- S'interroger sur les compétences que l'on attend des futurs administrateurs.
- Définir des profils de poste afin de faciliter la recherche de candidatures.
- Se rapprocher d'associations de bénévoles ou d'organismes ayant mis en place une bourse des administrateurs.

■ Assouplir les modalités de tenue des Conseils d'Administration pour plus d'attractivité :

- Adapter les horaires des réunions du Conseil d'Administration afin de les rendre compatibles avec les horaires de personnes actives.
- Utiliser les nouveaux outils de communication (Internet, visio-conférence ...)
- Prévoir des conférences téléphoniques en amont afin de recueillir les avis des administrateurs ne pouvant être présents aux réunions,...

→ **L'accueil des futurs administrateurs :**

■ Accueillir les nouveaux membres du Conseil d'Administration :

- Proposer un parrainage sur plusieurs mois du nouvel administrateur afin de l'initier aux dossiers en cours, de lui faire rencontrer l'équipe de travail, lui permettre d'assister dans un premier temps en tant qu'auditeur libre aux Conseils d'Administration...

- Fournir au nouvel arrivant un livret d'accueil contenant les informations utiles à connaître comme le projet associatif, les statuts, la charte du bénévolat, l'organigramme, les comptes rendus des dernières réunions du Conseil d'Administration ...

- Entériner la prise de poste du nouvel administrateur par l'intermédiaire de la cooptation : mettre celle-ci à l'ordre du jour de l'assemblée générale afin qu'elle soit ou non confirmée.

■ Donner sa place au nouvel administrateur :

- Créer, en fonction de l'actualité de l'association, des commissions (chacune ayant un mandat du président définissant leur rôle).

- Ouvrir davantage les commissions (comme la commission de partenariat par exemple) et les rendre plus mixtes (y faire intervenir des salariés, des partenaires, des professionnels extérieurs...).

- Faire participer les administrateurs à la vie des établissements afin que ceux-ci sachent ce qu'ils incarnent par exemple en tenant les Conseils d'Administration au sein même des établissements.

- Organiser des séminaires afin de former les nouveaux administrateurs.

➔ **Point d'organisation générale :**

- Planifier les dates de réunion et les ordres du jour des CA sur l'année (ex : mandat des commissions, résultats des examens des comptes, rapport des commissions...).

- Clarifier les rôles respectifs du bureau et du Conseil d'Administration : Créer, quand le bureau a un pouvoir important, un mode de liaison entre ces deux organes.

- Envoyer, dans la semaine qui suit la tenue du Conseil d'Administration, un relevé de décisions au bureau et vice versa.

**Actions à mener :**

➔ **Faire du renouvellement des administrateurs un des points de l'ordre du jour du Conseil d'Administration**

➔ **Rechercher des personnes intéressées**

➔ **Assouplir les modalités de tenue des Conseils d'Administration**

➔ **Donner sa place au nouvel administrateur**