

PRATIQUES DE GOUVERNANCE : TRANSMISSION, MOTIVATION ET RENOUVELLEMENT DES ADMINISTRATEURS

Fiche 3.6

« LES MEMBRES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION SONT DES
PASSEURS AUSSITÔT QU'ILS SONT
CRÉATEURS, SERVANT ET PORTANT
LE PROJET ASSOCIATIF. »

LA TRANSMISSION

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »
(proverbe gabonais)

Le mode de gouvernance des organisations issues de l'Economie Sociale et Solidaire et notamment les associations, a ceci de particulier que la permanence et la pérennité reposent sur le seul volontariat de ses administrateurs, et aussi sur la capacité à assurer la continuité de la personne morale au service de laquelle ils assurent un mandat.

Cette spécificité du mode de gouvernance des associations assure d'une part, toute la force au projet associatif mais peut, d'autre part, lui conférer une certaine fragilité.

Le processus de transmission traduit le souci d'être au plus près des valeurs fondatrices de la structure en cohérence avec les convictions personnelles des administrateurs. Les membres du conseil d'administration sont des passeurs aussitôt qu'ils sont créateurs, servant et portant le projet associatif. Le passé et l'avenir sont liés, le passé dans la collaboration avec le précédent Président et l'avenir, dans la désignation des successeurs.

24 février 2015

L'important n'est pas d'être administrateur le plus longtemps possible mais d'accomplir un nombre limité de mandats. La dynamique d'un CA réside dans son renouvellement continu permettant une projection pour l'avenir et doit donc consister en un travail permanent pour ses membres.

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 CA, soit d'un directeur placé sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance (voir fiche 2.2 les Fondations)

RECRECUTER UN ADMINISTRATEUR

Etre administrateur c'est une responsabilité de tous les instants, mais c'est aussi un accomplissement personnel, un moyen de développer ses qualités et ses compétences au service de l'intérêt général. Néanmoins, dans un contexte où les nouveaux bénévoles privilégient les missions « ponctuelles » au détriment d'un engagement dans la durée considéré (souvent à tort) comme contraire à l'épanouissement personnel, il est essentiel d'effectuer un travail d'information et de communication pour contrer ces stéréotypes. La difficulté du recrutement réside dans la nécessité de ne pas décourager d'éventuelles vocations comme de prévenir les démissions rapides. Le travail d'administrateur doit être présenté de manière objective afin que chacun ait conscience des avantages comme des charges qui pourraient lui incomber.

Pour recruter de la meilleure manière qui soit, il est recommandé de procéder par étapes :

LES PRÉLIMINAIRES AU RENOUVELLEMENT :

- ▶ Faire du renouvellement des administrateurs un des points du CA,
- ▶ 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 tous les 3 ans,
- ▶ Prévoir dans les statuts des moyens d'assurer une certaine mixité du CA 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 CA,
- ▶ Noter une fois par an, dans l'ordre du jour du CA, quels sont les administrateurs mandatés pour rechercher de nouveaux bénévoles de gouvernance.

RECHERCHER DES PERSONNES INTÉRESSÉES AUPRÈS :

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

24 février 2015

Soit en recherchant 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.

ASSOULPIR LES MODALITÉS DE TENUE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION POUR PLUS D'ATTRACTIVITÉ :

- ▶ Adapter les horaires de réunions du CA afin de les rendre compatibles avec les horaires de personnes actives,
- ▶ Utiliser de nouveaux moyens 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 :

- ▶ 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.

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 le Conseil d'Administration au sein même des établissements,
- ▶ Organiser des séminaires afin de former les nouveaux administrateurs.

POINT D'ORGANISATION GÉNÉRALE

- ▶ Planifier les dates de réunions 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 CA : 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

24 février 2015