



## Focus Thématique

# GOUVERNANCE



## Thématique

# Renouvellement des administrateurs

Bonnes Pratiques de référence

7

# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	2
L'OBJECTIF .....	3
COMMENT PROCEDER ?.....	3
Etape 1 : La mobilisation de l'organe collégial d'administration .....	4
Etape 2 : Le diagnostic sur la composition de l'organe collégial d'administration ...	5
Etape 3 : La qualification du profil et du rôle du nouvel administrateur recherché ..	6
Etape 4 : La recherche proprement dite.....	8
Etape 5 : Le choix et la nomination du nouvel administrateur .....	9
Etape 6 : L'accueil et l'intégration du nouvel administrateur .....	10
LES FACTEURS DE SUCCES.....	13
POUR ALLER PLUS LOIN .....	14
Les Bonnes Pratiques de Référence du guide IDEAS.....	15

# L'OBJECTIF

L'organe collégial d'administration est l'un des organes essentiels de la gouvernance d'une association ou d'une fondation.

Organe à la fois de décision, d'orientation et de supervision, il veille au respect des objectifs et valeurs définis dans le projet associatif, définit et arrête la stratégie de l'association, choisit ses dirigeants opérationnels, contrôle la mise en œuvre des décisions prises, convoque l'assemblée générale et lui rend compte de l'utilisation des ressources qui sont confiées à l'association. Il s'assure également de la prise en compte des attentes des parties prenantes.

Il est généralement composé de membres élus par l'assemblée générale. Le nombre d'administrateurs, la durée de leur mandat et dans certains cas (notamment pour les membres du bureau) leur rôle sont définis par les statuts.

A l'échéance de chaque mandat d'administrateur se pose la question de la reconduction ou non du mandat échu et donc de l'évolution de la composition du conseil.

Lorsque pour des raisons statutaires ou stratégiques, il est décidé de rechercher un nouvel administrateur se pose alors la question de comment préparer et réaliser au mieux cette recherche.

L'objectif du présent document est d'apporter une réponse méthodologique à cette question, qui est à la fois stratégique et récurrente dans la vie d'une association ou d'une fondation.

# COMMENT PROCEDER ?

Plusieurs étapes peuvent être distinguées dans la recherche de nouveaux administrateurs :

- La mobilisation de l'organe collégial d'administration (et l'organisation du processus)
- Le diagnostic sur la composition de l'organe collégial
- La qualification du profil et du rôle du nouvel administrateur recherché
- La recherche proprement dite
- Le choix et la nomination du nouvel administrateur
- L'accueil et l'intégration du nouvel administrateur

## Etape 1 : La mobilisation de l'organe collégial d'administration

Pour remplir efficacement son rôle, l'organe collégial d'administration doit, avec son président, faire évoluer régulièrement sa composition pour se doter des compétences nécessaires, et assurer la diversité des opinions et des expériences.

La recherche d'un ou de plusieurs administrateurs (ou administratrices) peut être source de débat au sein de l'organe collégial d'administration mais aussi l'opportunité d'un alignement stratégique.

Une bonne mobilisation de l'organe collégial d'administration permet aussi de qualifier de manière plus pertinente le profil et le rôle des nouveaux administrateurs recherchés.

Elle facilite ultérieurement l'accueil et une meilleure intégration des nouveaux administrateurs.

En pratique, cette mobilisation suppose une communication préalable par le président à son conseil du processus prévu pour effectuer la recherche, en détaillant le calendrier et les principales étapes, et en exposant la contribution attendue de la part des membres du conseil à chacune de ces étapes.

Il est important que ce processus soit formalisé pour éviter d'avoir à le réinventer à chaque nouvelle recherche d'administrateurs.

Une fois que les principales étapes du processus ont été planifiées et les rôles des différents administrateurs précisés, il convient de veiller à une bonne information de l'organe collégial d'administration à chaque étape importante, notamment lors de la présentation du diagnostic sur sa composition ou de la synthèse des résultats de la recherche.

### Exemples de bonnes pratiques :

- Anticiper les évolutions de l'organe collégial d'administration (durée et date des mandats, limite d'âge, nombre de renouvellements autorisés, ...).
- Saisir l'opportunité du non-renouvellement d'un mandat d'administrateur pour modifier la composition de l'organe collégial d'administration et l'adapter aux besoins de la structure dans une vision à moyen terme.
- Nommer une équipe projet ou bien un « pilote » au sein du conseil, chargé de rendre compte régulièrement à ses collègues sur les progrès du processus de recherche retenu.

## Etape 2 : Le diagnostic sur la composition de l'organe collégial d'administration

Le diagnostic sur la composition de l'organe collégial d'administration est la clé et l'assurance de la qualité du processus de recherche.

De manière générale, ce diagnostic consiste à se poser successivement les questions suivantes :

- De quelles ressources dispose-t-on avec la composition actuelle de l'organe collégial d'administration ?
- Quels sont les défis, opportunités et orientations stratégiques de l'association (ou fondation) pour les trois à cinq années qui viennent ?
- A quels besoins de diversité est-il opportun de répondre compte tenu des parties prenantes de l'association (âge, parité homme/femme, origine, bénéficiaires, partenaires...)
- Quelles ressources sont nécessaires pour répondre à ces défis, opportunités et orientations stratégiques ainsi qu'à ces besoins de diversité ?
- Ces ressources nécessaires sont-elles disponibles au sein de l'organe collégial d'administration actuel ? A défaut, quelles sont les ressources manquantes ?
- Ces ressources manquantes peuvent-elles être incarnées par un ou plusieurs nouveaux administrateurs ? serait-il possible (ou plus opportun) de les obtenir autrement (ex : bénévolat ou mécénat de compétences) ?

Par ressources, il faut entendre à la fois des compétences (ou expériences) professionnelles, des qualités (ou caractéristiques) personnelles (collégialité, diversité, engagement pour une cause...), ou encore la capacité à créer des synergies (connaissance des parties prenantes de l'association, réseaux utiles à son développement...).

Ce diagnostic peut être réalisé par le Président assisté par un ou plusieurs administrateurs ou bien à l'occasion d'une réunion de l'organe collégial d'administration dédiée à ce sujet en s'appuyant sur un questionnaire préparé à l'avance et adapté aux enjeux et spécificités de l'association (ou fondation) considérée.

#### Exemples de bonnes pratiques :

- Associer les membres de l'organe collégial d'administration, ou au moins certains d'entre eux, à une réflexion périodique sur sa composition et son évolution, de manière à ne pas gérer la question dans l'urgence.
- Partager avec le conseil les résultats du diagnostic même si celui-ci n'a été réalisé que par le président assisté d'un ou plusieurs administrateurs.
- Impliquer l'ensemble des administrateurs dans la réalisation du diagnostic (ou à défaut dans la discussion des résultats) au moyen par exemple d'un séminaire d'une demi-journée organisé spécifiquement sur le sujet. Ce diagnostic pouvant également être effectué dans le cadre de l'auto évaluation annuelle de l'organe collégial (cf BP8).

### Etape 3 : La qualification du profil et du rôle du nouvel administrateur recherché

A l'issue de l'étape précédente, une partie significative des compétences et donc du profil du nouvel administrateur recherché aura été définie.

Il conviendra cependant de compléter ce profil en y ajoutant les qualités attendues de tous les membres de l'organe collégial d'administration, notamment :

- Une connaissance générale du fonctionnement d'une association, ainsi que des principaux enjeux et risques auxquels elles sont confrontées aujourd'hui, par exemple l'évolution des ressources et des attentes des donateurs, la transformation digitale, l'évolution de l'engagement et des attentes des bénévoles, les enjeux sociétaux et environnementaux, ainsi que les évolutions réglementaires au plan notamment de la protection des données personnelles et de la transparence financière
- Un niveau de compétence minimum dans les domaines financier, juridique et des ressources humaines, ainsi qu'un minimum d'agilité dans l'utilisation des outils numériques
- Des qualités personnelles et relationnelles (« soft skills »)
- Des « prérequis » qui ne pourront être vérifiés qu'au moment de la recherche d'un nouvel administrateur : adhésion et engagement au service du projet associatif, absence de conflits d'intérêt, disponibilité

Pour assurer le bon exercice de sa fonction, les qualités personnelles et relationnelles d'un administrateur (« soft skills ») sont au moins aussi importantes que ses compétences techniques (« hard skills »). Parmi ces qualités personnelles et relationnelles, on peut citer :

- La hauteur de vue : capacité de jugement, capacité à prendre du recul, à séparer les processus des contenus, à hiérarchiser les questions, à distinguer l'essentiel de l'accessoire
- La coopération : capacité d'écoute, capacité à travailler en équipe, à rechercher un consensus, à créer des liens avec les autres administrateurs ainsi qu'avec les dirigeants opérationnels de l'association
- La capacité à affirmer ses opinions : courage, indépendance d'esprit, confiance en soi
- L'intégrité et la probité, ainsi que le respect des valeurs de l'association
- La communication : aptitude à poser les bonnes questions au bon moment et de manière courtoise, clarté de l'expression verbale, force de persuasion, capacité le cas échéant à comprendre la culture et les codes de communication des autres administrateurs

Les qualités personnelles des administrateurs doivent être appréciées au plan à la fois individuel et collectif afin de s'assurer de la complémentarité et de la diversité des profils et des personnalités réunies au sein de l'organe collégial d'administration.

De nombreuses études montrent en effet que la diversité du capital humain, sans être une fin en soi, est un levier de performance pour l'organe collégial d'administration.

Les objectifs à atteindre en la matière sont à adapter au cas par cas en fonction des parties prenantes et des projets de chaque association.

Une fois le profil du nouvel administrateur défini, il conviendra de préciser son rôle et sa contribution au sein de l'organe collégial d'administration (formalisation d'une « fiche de mission ou mandat »).

Dans certains cas, afin de faciliter son intégration, il pourra être également attendu du nouvel administrateur, qu'au-delà de son rôle, il prenne en charge ou pilote un projet particulier de l'association en lien avec ses compétences (ou expériences) professionnelles.

#### Exemples de bonnes pratiques :

- Ouvrir l'organe collégial d'administration à des personnalités qualifiées extérieures, afin d'aider au développement de la structure, ou instaurer une nouvelle dynamique dans le fonctionnement du conseil.
- Une fois défini le profil recherché, le traduire en une liste si possible assez courte et hiérarchisée de critères permettant d'analyser et comparer les profils des postulants.
- Veiller à la diversité du conseil de manière à refléter les principales parties prenantes et à éviter la prépondérance d'un profil unique d'administrateurs.

#### Etape 4 : La recherche proprement dite

La recherche proprement dite d'un nouvel administrateur peut être réalisée soit en interne soit à l'extérieur de l'association (ou fondation).

La recherche en interne implique de recenser parmi les adhérents de l'association ceux dont le profil pourrait correspondre au profil recherché tel qu'il résulte de l'étape précédente.

La recherche d'un nouvel administrateur à l'extérieur de l'association implique la rédaction puis la diffusion d'une annonce décrivant le profil recherché.

Dans le cas d'une recherche à l'extérieur, l'annonce, de préférence écrite dans un langage simple, motivant et dans un format court (une page maximum) doit répondre aux principales questions suivantes :

- Quelle association (ou fondation) recherche un nouvel administrateur (résumé du projet associatif, principales orientations, raisons de la recherche) ?
- Quelles sont les compétences et expériences recherchées ?
- Quel rôle est proposé et quel engagement en temps est demandé ?
- Comment postuler et/ou obtenir plus d'informations ?

Dans certains cas, l'association pourra souhaiter garder confidentielle son nom, sa mission ou certaines données factuelles (budget annuel, nombre de bénéficiaires, effectif salarié ou bénévole...).

Si la recherche a été validée en amont par l'ensemble de l'organe collégial d'administration, cette précaution n'est pas nécessairement utile. Elle a également pour inconvénient de ne pas mettre en avant le projet ou l'impact de l'association et donc de passer sous silence un facteur important de motivation pour les candidats administrateurs bénévoles.

Une fois l'annonce rédigée, il convient de cibler les différents canaux pouvant être utilisés pour sa diffusion.

Ces canaux peuvent être informels (réseaux de proximité) ou « organisés ».

Parmi les réseaux « organisés » figurent de nombreuses options possibles : réseaux sociaux (Linkedin), organismes professionnels (exemples DFCG, ANDRH...), cercles d'administrateurs (IFA, APIA, ...), associations d'anciens élèves de grandes écoles, etc.

Afin d'assurer la qualité des réponses à l'annonce, il est important de choisir parmi ces différents canaux de diffusion ceux qui sont les plus adaptés au profil et aux



compétences recherchées. Il est également préférable de ne pas diffuser l'annonce dans trop de canaux à la fois de manière à se donner le temps de traiter les réponses de manière adéquate.

Exemples de bonnes pratiques :

- Revoir les informations publiques disponibles concernant l'association, et le cas échéant préparer les informations complémentaires à communiquer aux candidats administrateurs bénévoles.
- Avant la publication de l'annonce, définir clairement le processus de traitement des candidatures (qui, quand, comment) et prévoir en particulier les modalités de réponses aux candidatures ne remplissant pas les critères de recherche définis à l'origine.
- Explorer toutes les pistes de diffusion de l'annonce au plan local comme au plan national (cercles professionnels, cercles d'administrateurs, autres cercles).

### Etape 5 : Le choix et la nomination du nouvel administrateur

La diffusion de l'annonce ou la recherche en interne d'un bénévole ayant le profil de l'administrateur recherché conduira à identifier plusieurs candidats possibles.

Le choix parmi ces candidats s'effectuera généralement en deux étapes : une première étape « en chambre » sur la base des informations communiquées par le candidat pour vérifier de manière générale l'adéquation des compétences affichées avec le profil recherché puis une deuxième étape au moyen d'un entretien avec le(s) candidat(s) retenu(s) à l'issue de la première étape afin notamment d'apprécier, au-delà des compétences et expériences professionnelles de chaque candidat, leur motivation pour le projet associatif et le rôle proposé ainsi que leurs qualités personnelles et relationnelles.

Cet entretien est une étape clé du processus de recherche. Il doit permettre d'évaluer l'adéquation entre la personne rencontrée et le profil recherché. L'adéquation n'étant jamais parfaite, il conviendra d'être en mesure de faire ressortir les points forts et les points faibles de chaque candidature.

L'entretien doit garantir, autant que possible, l'objectivité et la neutralité des personnes conduisant l'entretien, notamment s'il s'agit d'un ou plusieurs membres de l'organe collégial d'administration.

Afin de garantir cette objectivité et permettre d'apprécier les qualités des candidats selon une approche homogène, il est utile de préparer en amont une trame d'entretien à partir des informations recueillies concernant le candidat et des critères retenus lors de la définition du profil recherché.

Une fois les entretiens réalisés, il conviendra d'établir un résumé des points clés de chaque entretien ainsi qu'une synthèse des points forts et points faibles de chaque candidat.

Cette synthèse devra être présentée de l'organe collégial d'administration, accompagnée d'une recommandation concernant le candidat à retenir comme nouvel administrateur.

Une fois le choix effectué, la candidature du nouvel administrateur devra être soumise à l'approbation de l'assemblée générale des membres de l'association. Selon les dispositions fixées par les statuts, le candidat présenté, s'il s'agit d'une personne extérieure, devra au préalable adhérer à l'association ou s'engager à le faire dans un court délai après sa nomination.

#### Exemples de bonnes pratiques :

- Rencontrer plusieurs candidats par poste ouvert
- Dans le choix du nouvel administrateur, attacher au moins autant d'importance à ses qualités personnelles et comportementales, à son adhésion aux valeurs et aux objectifs du projet associatif qu'à ses compétences professionnelles ou techniques
- S'assurer de l'indépendance d'esprit (absence de conflits d'intérêts) et de l'éthique des candidats
- S'assurer que les candidats auront bien la disponibilité en temps nécessaire au rôle proposé et adhèrent bien aux objectifs et valeurs de l'association
- Inviter le conseil à s'exprimer ; rechercher un consensus
- Eviter de laisser au président du conseil un rôle prépondérant dans le choix final
- Savoir « assouplir » les critères de recherche dans la phase finale du choix en hiérarchisant les compétences et qualités attendues de la part du nouvel administrateur

#### Etape 6 : L'accueil et l'intégration du nouvel administrateur

L'accueil et l'intégration du nouvel administrateur sont essentielles pour :

- Faciliter ses relations avec les principaux acteurs de l'association, internes ou externes
- Permettre à l'administrateur nommé d'apporter plus rapidement sa contribution aux travaux de l'organe collégial d'administration et plus généralement au développement de l'association
- Le motiver, l'inclure, le fidéliser
- Faire fonctionner l'organe collégial d'administration en tant qu'équipe

- Pour mener à bien cette étape, il convient généralement de prévoir :
- Une communication ciblée annonçant la nomination du nouvel administrateur
- Un ou plusieurs entretiens entre le nouvel administrateur et les personnes destinées à devenir ses principaux interlocuteurs (membres du bureau, autres administrateurs, responsables opérationnels au sein de l'association, autres parties prenantes...)
- La remise au nouvel administrateur d'un ensemble d'informations utiles (« dossier de bienvenue ») comprenant entre autres le plan de développement de l'association, les derniers comptes annuels et le budget, les données clés concernant les activités et le financement de l'association, les principaux documents relatifs à la gouvernance (statuts, règlement intérieur, charte...), les procès-verbaux des dernières réunions du conseil et toute autre document utile en rapport avec sa lettre de mission
- La gestion administrative de la prise de fonctions du nouvel administrateur : habilitations particulières, signature de la lettre de mission ou mandat (et le cas échéant de la charte de l'administrateur), adresse mail et accès au système d'information, mise en place d'une couverture d'assurance RCMS... Si nécessaire une formation du nouvel administrateur, notamment si c'est son premier mandat d'administrateur ou si sa connaissance du secteur associatif est limitée

#### Exemples de bonnes pratiques :

- Préciser dans sa lettre de mission les interactions prévues entre le nouvel administrateur et le personnel salarié de la structure ainsi que, le cas échéant, avec les principales parties prenantes (si non représentées à l'organe collégial d'administration).
- Souligner auprès du nouvel administrateur l'importance du respect de la confidentialité et des autres règles de bonne conduite applicables à tous les administrateurs (et codifiées si possible dans une charte ou un règlement intérieur).
- Communiquer sur l'existence (ou non) d'une police d'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux.
- Si nécessaire, proposer une formation au nouvel administrateur.
- Mettre en place un système de parrainage (« tutorat ») entre le nouvel administrateur et un administrateur « senior » au sein du conseil, afin de doter le nouvel entrant des clés nécessaires pour décrypter certains sujets.
- Une fois terminées la recherche et l'intégration d'un nouvel administrateur, prendre du recul par rapport au processus suivi et identifier les enseignements à en tirer pour améliorer la prochaine campagne de recherche.



# LES FACTEURS DE SUCCES

Plusieurs facteurs peuvent influencer sur la réussite d'un processus de recherche de nouveaux administrateurs et de renouvellement de l'organe collégial d'administration d'une association ou fondation :

- Un projet associatif bien défini et une vision claire des orientations stratégiques
- Un organe collégial d'administration mobilisé
- Une démarche réfléchie, anticipée et suivie par un ou plusieurs membres du conseil
- Des modalités adaptées d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs

# POUR ALLER PLUS LOIN

Un programme intitulé « Bénévolat de gouvernance » a été développé par l'association Passerelles et Compétences. Ce programme consiste à accompagner les associations et fondations dans leur recherche de nouveaux administrateurs dans le cadre d'une mission se déroulant sur une période comprise généralement entre 3 et 9 mois.

Cette mission d'accompagnement comprend une phase amont de mobilisation du conseil et de qualification de la recherche, et une phase de recherche proprement dite, incluant la diffusion multicanale d'une annonce décrivant le profil recherché, puis le choix, l'accueil et l'intégration du nouvel administrateur.

Plus d'informations sur ce programme peuvent être obtenues sur le site de Passerelles et Compétences (<https://passerellesetcompetences.org>) ou en adressant un courriel à l'adresse suivante : [gouvernance@passerellesetcompetences.org](mailto:gouvernance@passerellesetcompetences.org)

L'Institut Français des Administrateurs (IFA) a pour mission d'informer, d'organiser la réflexion collective et le partage d'expériences des administrateurs, et de proposer des formations en gouvernance.

L'IFA compte plus de 3 700 adhérents qui exercent des mandats dans des organisations de toutes tailles et de tous secteurs : entreprises cotées ou non, sociétés familiales, sociétés mutualistes, entreprises publiques, associations, fondations.

L'IFA, association de loi 1901, est implantée à Paris et comporte 7 antennes régionales : IFA Nord (Lille), IFA Grand Est (Strasbourg/Metz/Nancy), IFA Rhône Alpes (Lyon), IFA Méditerranée (Marseille, Nice), IFA Midi-Pyrénées (Toulouse), IFA Sud-Ouest Aquitaine (Bordeaux) et IFA Grand Ouest (Nantes).

Plus d'informations ainsi que de nombreux documents utiles concernant le rôle des administrateurs et la composition des conseils d'administration sont disponibles sur son site (<https://www.ifa-asso.com>).

# Les Bonnes Pratiques de Référence du guide IDEAS

UN ORGANE COLLEGIAL D'ADMINISTRATION QUI ELABORE ET QUI MET EN OEUVRE

## Bonne Pratique n°7 :

L'entité assure le renouvellement de ses administrateurs personnes physiques.

Elle s'organise selon les principes suivants :

- l'appréciation ou la sollicitation des candidatures se fait sur la base des compétences diversifiées, des disponibilités, de l'adhésion aux valeurs,
- limitation statutaire pour la durée cumulée des mandats.