



Intervention IDEAS – Cercle des labellisés
27 février 2020 (14h-16h)



Partage d'expérience : Animer, dynamiser son CA

Comment assurer la dynamique d'un CA ?

Par Cécile Chassefeire, membre du bureau de l'Adema et avocate spécialiste en droit des associations et des fondations.

L'Adéma, association pour le développement du management associatif, est forte de plus de 15 ans d'expérience.

- L'Adéma a pour objectifs de **développer les capacités de management du secteur associatif et d'accroître la professionnalisation des responsables.**
- « *Se former au management associatif, c'est renforcer ses compétences en préservant son militantisme* »
- Les intervenants de l'Adéma sont des acteurs de terrain qui occupent ou ont occupé des postes de direction dans des OSBL, ou des professionnels spécialisés.

Les formations qui sont alimentées et enrichies des pratiques et des situations rencontrées répondent aux enjeux du pilotage des associations et notamment les questions de gouvernance et d'animation des CA.

Animer, dynamiser, faire vivre son CA, impliquer les membres de ce CA... concrètement qu'est-ce qui est possible ?

Pour aujourd'hui Mon propos est de présenter quelques grandes convictions, partagées au sein de l'Adéma, issues de nos pratiques et des pistes concrètes pour alimenter les réflexions et les échanges. Il s'agit de présenter de quoi se constituer une boîte à outils. A chacun, ensuite, de retenir les idées adaptées à son association à un instant T, devant une problématique donnée.

Quelques grandes convictions

1/ le CA est un collectif de personnalités – Il faut faire avec la nature humaine.

Il n'existe pas de recettes de cuisine.

Il convient de rechercher à connaître le groupe et trouver des astuces pour que la mayonnaise prenne. Le tout afin que le CA puisse véritablement réaliser ses missions de pilotage.

Exemple :

- **Il m'est arrivé de participer à des CA. Faire intervenir un « animateur extérieur » sur certains sujets complexes ou sensibles peut contribuer à (re)trouver une dynamique de dialogue et de réalisation positive (ex : le CA réussit à voter un projet de nouveaux statuts).**

S'adapter à ses spécificités avec la volonté que la question de l'animation du CA soit pour les équipes dirigeantes un sujet à part entière, une ligne des projets à suivre.

2/ Le conseil d'administration d'une association a une fonction stratégique. Il doit être lui-même producteur de décisions sans être une chambre d'enregistrement des décisions du bureau - Etre au clair sur le rôle du CA : selon les statuts, en principe, il est là pour administrer, gérer, décider, avec la possibilité de déléguer.

3/ L'animation du CA doit répondre aux valeurs, missions, enjeux stratégiques de l'association. Les actions du CA sont en harmonie avec le projet associatif et le projet stratégique. Le projet associatif doit être connu et faire consensus.

4/ Se situer en mode projet

Avoir des objectifs, des acteurs, des moyens notamment un calendrier :

« adopter une réforme des statuts » - « projet immobilier » - « ouvrir une nouvelle activité »

« piloter les orientations annuelles »

Boîtes à outils

1/ Donner à chacun des membres une mission particulière

Pour favoriser le soutien du CA au président, au directeur

- Dans les programmes de l'association : sensibilisation, animation, formation...
- Dans les fonctions support : communication, RH, SI, ressources
- Dans des missions permanentes : participer à des commissions techniques ou des instances extérieures
- Des missions ponctuelles : organisation d'une manifestation, suivi d'un projet d'actualité...

2/ Réfléchir à la composition du CA

- Avoir un membre du CA missionné spécialement sur cette question d'animation, de profil des administrateurs
- Mettre en place une stratégie de « composition du CA » ou « recrutement d'administrateur »
 - o Groupe de travail / commission dédiée à la réflexion et au suivi
 - o Identifier les besoins en compétences, profils
 - o Envisager des « administrateurs indépendants » ou « personnalités qualifiées »
 - o Utiliser la cooptation en cours de mandat (si c'est permis par les statuts)
 - o Inviter des candidats à participer à des réunions du CA « en tant qu'administrateur potentiel » ou sur un sujet dont il a été chargé
- Si la phrase « on a toujours fait comme cela » revient trop souvent, c'est qu'il est temps de faire une pause et de réfléchir aux raisons des pratiques, est-ce qu'elles servent l'organisation.

3/ S'organiser pour chercher des candidatures

- Créer une commission ad hoc, « pépinières de compétences »
- Construire une liste soutenue par le CA
- Intégrer la question de la parité femme/homme
- Tableau de bord administratif : liste des membres du CA, date de début de mandat, date de fin du mandat en cours, suivi des présences aux réunions
- Utiliser les groupe de travail / commission comme vivier potentiel :
 - o Soigner la composition = pas seulement des membres du CA, d'autres bénévoles ou personnes extérieures pour élargir les cercles de travail et de recrutement potentiel.

4/ Animer les réunions :

- Horaires – jours de réunion – Nombre de réunion dans l'année

- Durée de la réunion
- Ordre du jour : pas trop long, réaliste, explicite, stable (Calendrier prévisionnel des réunions – On s’y tient !)
- Partage de parole : répartir les sujets, partager les dossiers
- Documents préparatoires aux séances
- Tableaux de suivi des décisions prises
- PV : transmission, rédaction, approbation – le faire rapidement après la réunion et l’envoyer aux membres du CA pour réaction – Approbation à la séance suivante.
- Mode de décision : formaliser des votes (on lève POUR) – utiliser la méthode de « décision par consentement » (cf. doc annexe).

Les échanges ont ajouté la question des modalités de communication interne. Trouver le bon équilibre des informations à transmettre.

5/ Soigner la relation humaine

- L’accueil d’un nouveau membre : livret d’accueil, pot lors de la première réunion, accès à des archives, tour des équipes, des lieux, séminaire introductif ou formation dédiée...
- Dire merci – Installer des rites de « félicitations » de réussites –
- Accompagner la fin de mandat, anticiper avec les personnes concernées, faire une fête, permettre des transitions sur les dossiers/domaines suivis
- Exploiter/utiliser ce qui est réalisé ou proposé par un membre du CA - Les dirigeants reconnaissent les contributions apportées et valorisent les réalisations
- Accepter la diversité des profils, chaque engagement, même petit, est reconnu – Etre au clair sur le contenu de l’engagement
- Etre à l’écoute des réactions, remarques, postures.
- Accueillir, sans heurt, les questions et les critiques
- Utiliser une **charte de l’administrateur** : avec des engagements réciproques
- Réinterroger régulièrement la motivation intime, le pourquoi chacun est administrateur – Logique d’évaluation

6/ Evaluer – rendre compte

- Dans le rapport annuel : prévoir un chapitre sur la vie du CA, ses travaux...
- Identifier les critères de réussite et les mentionner, les fêter

Avoir envie, adopter une démarche volontariste sur ce sujet.
Rester curieux, en éveil, ouvert aux nouveautés !