

■ Pour être dotées d'une gouvernance performante, les associations doivent veiller au bon fonctionnement de leur conseil d'administration.

■ Il est important de s'entourer des compétences manquantes au sein du conseil d'administration pour prendre des décisions éclairées.

CONSEIL
D'ADMINISTRATION

PRENDRE DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES

L'arrivée d'un nouveau directeur ou l'élection d'un nouveau président déclenche souvent un questionnement sur le fonctionnement du conseil d'administration et, plus généralement, sur le processus de décision.



AUTEUR **Fabienne Duboscq**
TITRE Vice-présidente de l'Adema,
consultante secteur associatif
du cabinet Gain de causes

Compte tenu de la difficulté que rencontrent les associations pour recruter leur président¹, les candidats qui s'engagent y mettent souvent certaines conditions, comme celle de pouvoir s'appuyer sur un conseil d'administration (CA) investi dans la vie de l'association, ne se contentant pas d'enregistrer ses décisions ou celles du bureau et du directeur.

Les directeurs habitués à travailler en étroite collaboration avec leur CA ne sont pas à l'aise avec des CA « chambres d'enregistrement », qui peuvent faire peser sur leurs épaules des responsabilités plus fortes. Ils comptent généralement sur un soutien de la part de leur conseil d'administration, sans attendre obligatoirement un blanc-seing.

RECONNAÎTRE UN CA « CHAMBRE D'ENREGISTREMENT »

Le conseil d'administration a pour principale fonction de valider la stratégie de l'association et d'en contrôler sa mise en œuvre. Ce n'est pas seulement un organe de décision ; c'est aussi un lieu de débat et d'échange. Certains conseils d'administration deviennent au fil du temps des chambres d'enregistrement de décisions qui ont déjà été prises ou qui n'appellent pas de débat. À terme, ce type de fonctionnement peut générer des difficultés au sein de l'association et conférer un pouvoir excessif à la technocratie, au bureau ou au président. Voici quelques indicateurs pour reconnaître un conseil d'administration « chambre d'enregistrement » :

- les ordres du jour contiennent un nombre important de points qui, de fait, ne peuvent pas être traités de manière approfondie. Les points majeurs sont en fin d'ordre du jour et les décisions sont prises rapidement, en suivant systématiquement les recommandations du président ou du directeur général ;
- les ordres du jour ne prévoient pas de restitution sur la mise en œuvre des décisions prises par le conseil d'administration lors de séances précédentes ;
- les documents nécessaires aux décisions sont adressés la veille aux administrateurs ou sont remis sur

table le jour du conseil d'administration ;

■ les documents en lien avec les décisions à prendre sont envoyés une semaine avant le CA, mais ce sont des documents très techniques et volumineux. Le CA est noyé sous des montagnes de documents destinés à des experts et prend une décision sans en avoir mesuré les implications ;

■ le CA est régulièrement invité à entériner des décisions dont la mise en œuvre est déjà en cours afin de régulariser et être conforme aux dispositions statutaires. Par exemple, le directeur général est recruté par le président (ou le bureau) et commence sa période d'essai : le CA est alors invité à entériner la décision ;

1. F. Duboscq, JA n° 569/2017, p. 43.



■ le nombre de réunions du conseil d'administration est restreint. Se saisissant de ce prétexte, le directeur, le président ou le bureau prennent les décisions stratégiques puis les font valider par le CA ;

■ l'association est confrontée à une double problématique : se sentant peu utiles, les administrateurs les plus dynamiques et mobilisés ne restent pas au sein du conseil d'administration tandis que les plus anciens, installés confortablement dans un CA qui ne leur demande pas une mobilisation trop forte, ne veulent pas laisser la place à une nouvelle équipe.

LES BONNES PRATIQUES POUR DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES

Dès lors que le constat est partagé par les membres du conseil d'administration et le directeur général s'il s'agit d'une association disposant d'une équipe salariée, seule une démarche volontariste permettra à l'association de faire évoluer son processus de décision.

Hiérarchisation des responsabilités

Il convient de clarifier les niveaux de responsabilité du conseil d'administration, du bureau et du directeur. Ces niveaux de responsabilité doivent être différents et correspondre à une hiérarchisation clairement identifiée et notifiée dans un document préparé et validé par le conseil. Une délégation de pouvoir doit également être donnée au directeur et acceptée par lui.

Les décisions stratégiques appartiennent généralement au conseil d'administration. Certaines peuvent être déléguées au bureau – avec ou sans information au CA – ou, éventuellement, au directeur général – avec ou sans avis préalable du bureau. Les décisions de pilotage relèvent du directeur lorsque l'association est dotée d'une technostructure ou du bureau pour celles qui reposent essentiellement sur des bénévoles. Les décisions opérationnelles sont déléguées aux cadres intermédiaires ou à des bénévoles ayant des missions spécifiques au sein de l'association.

Les administrateurs doivent être informés des responsabilités qu'ils doivent assurer au sein du CA et des risques auxquels ils sont exposés. Cela permet au conseil de s'autoréguler : les membres eux-mêmes, pour prendre des décisions en toute connaissance de cause, peuvent en effet requérir des éléments complémentaires ou avoir recours à une expertise externe avant de se prononcer.

Mise en place d'instances prospectives et consultatives

Les conseils d'administration doivent se doter d'instances prospectives et consultatives (conseils, comités, commissions, groupes techniques, etc.) afin de s'assurer de prendre des décisions éclairées. Ces instances peuvent revêtir plusieurs formes pour répondre à des objectifs différents. Elles sont généralement pilotées ou présidées par un administrateur qui assure le lien avec le conseil d'administration ou un expert extérieur, invité permanent du CA.

Il peut s'agir d'instances permanentes, ayant des missions et feuilles de route décidées par le conseil d'administration. Elles peuvent également être sollicitées par le CA ponctuellement pour émettre un avis sur un dossier soumis au CA ou sur une demande provenant par exemple d'un partenaire. Ces instances consultatives ou prospectives permanentes sont souvent de deux natures :

■ les instances mixtes : ces instances peuvent avoir pour mission de remonter les besoins du terrain ou les attentes du secteur et de proposer de nouveaux services ou actions. Elles intègrent les salariés experts dans le domaine concerné, le chef de service, les membres du CA ayant des connaissances sur le sujet ou souhaitant se mobiliser sur une action concrète et des bénévoles de terrain ayant développé une expertise. Ce sont souvent les équipes salariées qui instruisent les dossiers, en s'appuyant sur les ressources bénévoles et en recueillant leurs avis lors de points d'étape. Ces instances sont surtout prospectives ;

■ les instances d'experts : elles peuvent avoir pour mission l'expertise de projets ou le contrôle. Elles intègrent des experts indépendants, reconnus dans leur domaine d'expertise. On parle ici des conseils scientifiques, par exemple, ou des comités d'éthique ou d'audit. Ces instances sont surtout consultatives.

Ces instances, qu'elles soient consultatives ou prospectives, ne décident pas, mais jouent un rôle dans le processus de décision. Elles produisent des outils d'aide à la décision, des expertises, des notes de synthèse qui précisent les enjeux, les points forts et les faiblesses des solutions proposées, les risques et les leviers, pour que les membres du CA puissent prendre une décision en ayant intégré tous les paramètres.

Le CA peut également créer des instances consultatives ou prospectives ponctuelles, pour résoudre une problématique. Ce sont des groupes de travail ou comités de pilotage créés pour ●●●

●●● une durée limitée. Ces groupes ou comités agrègent des membres externes dont les compétences permettront à l'association de mettre en place un plan d'action efficace pour résoudre la problématique. Il peut notamment s'agir d'un groupe de travail pour le développement de la notoriété avec l'appui d'une agence de communication, d'un comité de pilotage pour la diversification des ressources accompagné d'un consultant expert dans le domaine ou d'un groupe de travail sur l'optimisation des placements accompagné d'un conseiller financier.

La création d'instances prospectives et consultatives est plus aisée dans des associations disposant d'une technostucture. Pour les associations reposant essentiellement sur des bénévoles, la mise en place s'avère plus complexe. Toutefois, il existe des moyens pour faire en sorte que le conseil d'administration ait toutes les compétences en interne pour prendre les décisions. Il est difficile pour un conseil d'administration de décider des investissements à faire dans le système de gestion des adhérents, dans la refonte du site Internet ou dans un projet de *crowdfunding*, par exemple. Deux options peuvent être envisagées pour le faire monter en compétences :

- proposer un programme de formation des administrateurs, facilement finançable grâce à l'appel à projets du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) ;
- se lancer dans la recherche de nouveaux administrateurs possédant les compétences qui font défaut au sein du CA et intéressés par la cause soutenue.

Les administrateurs ou bénévoles ayant des domaines d'expertise particuliers et qui se voient confier des missions spécifiques doivent avoir une fiche de mission à durée déterminée et certaines obligations, comme l'information régulière du CA. Ces bénévoles, très actifs au sein des associations sans salarié, ont notamment en charge l'administration du site Internet, la communication ou encore la tenue du fichier adhérents.

Construction d'un court ordre du jour

Il est important de construire un ordre du jour de telle sorte que les points nécessitant des décisions soient prioritairement abordés. Que ces points soient portés par le directeur ou les administrateurs référents des instances prospectives et consultatives, tous doivent être étudiés avec le plus grand soin. Il est recommandé de ne pas avoir un

trop grand nombre de points à aborder et d'augmenter le nombre de CA si, systématiquement, tous ne sont pas abordés. Le CA doit par ailleurs pouvoir suivre la mise en œuvre des décisions qu'il a prises, et un temps raisonnable doit être laissé pour les sujets nécessitant débat et pour les échanges d'information. Après l'approbation du procès-verbal précédent, il est suggéré de se restreindre à trois points d'ordre du jour.

Décisions. Ce point implique en premier lieu un suivi des décisions des précédents CA. Il s'agit là de commenter le tableau de bord qui reprend toutes ces décisions et pour lequel il est fait un point d'avancement rapide. Le tableau est envoyé aux membres avant le CA. En second lieu, ce point fait référence aux décisions à prendre. Il est recommandé de ne traiter que les décisions pour lesquelles une note synthétique aura été adressée aux administrateurs suffisamment à l'avance. La note est présentée par le directeur, un chef de service ou l'administrateur référent. Le cas échéant, le CA désigne un administrateur pour le suivi de la mise en œuvre de la décision.

Débats / discussions. Ce sont les sujets qui nécessitent un débat, une position politique. Ces points sont également soumis et préparés par le bureau, les organes consultatifs et prospectifs, un administrateur ou un bénévole ayant une mission spécifique invité ponctuellement. Pour clore le débat, le CA peut décider de se réunir en séminaire pour consacrer plus de temps au sujet et tenter d'obtenir un consensus, par exemple, sur une position politique.

Informations / restitutions. Pour les associations employeuses, il s'agit d'un état des activités depuis le dernier CA, d'un point sur les ressources et sur les charges consommées. Un point sur les ressources humaines et la communication peut également être prévu. L'idéal est de tenir un rapport d'activité mensuel rédigé par les équipes et de l'adresser par mail avant le CA. Seuls les faits marquants seront commentés, ce qui permettra de limiter la durée du CA. Les administrateurs qui ont représenté l'association à des réunions externes peuvent également, à cette occasion, faire une restitution aux autres membres du CA.

En conclusion, reconnaître que le conseil d'administration est une chambre d'enregistrement est une étape difficile car cela induit souvent la remise en cause du président précédent et de son bureau. Le changement dans le fonctionnement d'un CA peut malheureusement générer des départs d'administrateurs, mais peut aussi être l'occasion d'en attirer de nouveaux qui surmontent un point d'appui non négligeable pour mener ce changement. ■