

# ARTICLE

MANAGEMENT

## L'ESSENTIEL

■ La mobilisation des administrateurs implique qu'ils aient une pleine connaissance du projet associatif et que leurs responsabilités soient clairement établies.

■ La mobilisation passe également par une reconnaissance des administrateurs et des réunions du conseil d'administration de bonne qualité.

## FONCTIONNEMENT

# LA MOBILISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Un bon conseil d'administration, dynamique et impliqué, ne s'improvise pas. Certaines règles doivent être posées pour permettre aux administrateurs de jouer pleinement leur rôle.



AUTEUR : Pierre Birambeau  
TITRE : Président de l'Association pour le développement du management associatif (Adéma - Mines ParisTech)

La mobilisation du conseil d'administration (CA) est essentielle pour les associations. Et pourtant, à la question de savoir si tous les administrateurs sont mobilisés, la réponse classique est trop souvent : « Trois ou quatre le sont à fond, cinq ou six le sont sur certains sujets qui leur tiennent à cœur, sept ou huit sont absents ou physiquement ou mentalement. » Il est évident que, dans ce domaine, les discours incantatoires sont d'une portée limitée, sans quoi la réponse ne serait pas aussi nuancée. Pour mobiliser activement un conseil d'administration, il faut précisément faire l'état des lieux de la situation actuelle – quelle est l'efficacité du conseil d'administration d'hier et d'aujourd'hui ? – et celui des objectifs à atteindre. En effet, l'implication ne naît pas *ex nihilo* : il faut établir des bases solides qui permettront de compter sur un CA mobilisé.

## LES PRÉALABLES À UNE MOBILISATION

La mobilisation des administrateurs implique notamment qu'ils aient une pleine connaissance du projet associatif, que le recrutement soit pertinent, que les responsabilités de chacun soient clairement établies et qu'ils participent à des sessions de formation.

Il n'est pas rare de voir des dirigeants administrateurs s'avérer incapables d'exposer le projet de leur association alors qu'il serait indispensable qu'ils sachent le présenter selon les interlocuteurs présents. C'est donc un préalable que de faire redécouvrir aux administrateurs le projet associatif et d'analyser avec eux de quelle façon est appliquée la stratégie définie par le CA. Des actions de sensibilisation aux causes telles que des rencontres avec les acteurs de terrain ou les bénéficiaires sont assurément de nature à favoriser cette réappropriation du projet associatif.

...

Pour qu'ils puissent s'impliquer, il est impératif que les membres mobilisables du conseil et ceux des opérationnels soient en phase avec leurs responsabilités. On touche ici à la question du recrutement des administrateurs et, parallèlement, à celle du recrutement des responsables opérationnels. À l'heure où les associations souhaitent, dans une proportion très forte,

recruter de nouveaux administrateurs pour apporter des changements au conseil ou pour renforcer le nombre des administrateurs et mieux se répartir les tâches, il existe, on le sait, une véritable crise s'agissant du recrutement des bénévoles élus que sont les administrateurs<sup>1</sup>. Dans de nombreux cas, il est préconisé de faire appel à des bénévoles ayant suivi un « parcours » durant lequel ils ont eu à remplir différentes missions et à interagir avec des responsables salariés, élus et bénévoles. La solution idéale est de repérer les candidats potentiels et de veiller à l'évolution de leur rôle dans l'association.

Il est évident que cette approche varie en fonction de la nature de l'association et certaines préfèrent au contraire un CA comportant des noms prestigieux. Ces derniers vont souvent de pair avec un réseau relationnel précieux et si les administrateurs sont prêts ●●●

1. Sur ce sujet, voir JA n° 444/2011, p. 22.

# ARTICLE

## MANAGEMENT

●●● à jouer le jeu et à impliquer leurs relations, cela doit être clairement établi avant leur entrée dans le conseil.

En règle générale, la composition idéale de l'équipe des administrateurs repose sur la diversité. Toutefois, cette diversité n'est pas toujours induite par la cause défendue et on voit de plus en plus d'associations qui, aux côtés des administrateurs dont l'expérience opérationnelle peut être forte, recrutent des personnes qualifiées, au départ plus éloignées de la cause mais pouvant apporter des connaissances de gestion et une expérience en matière de stratégie. Cette diversité se rattache à des questions de fond : on sait que les femmes et les jeunes sont en minorité dans les CA, au détriment de la richesse qu'ils apporteraient en matière de ressources humaines. Dominique Thierry, vice-président de France Bénévolat, parle ainsi de « vieux mâles dominants » pour décrire la mentalité prédominante dans certains conseils.

Un projet associatif de qualité implique également une répartition précise des rôles. Il se révèle utile de formaliser le rôle des administrateurs par des textes statutaires ou non statutaires, ou encore des lettres d'engagement. Ces textes doivent définir avec précision le positionnement du CA et le rôle de l'équipe dirigeante salariée ou bénévole chargée d'appliquer la stratégie. On emploie volontiers le terme de « conflit » lorsque des tensions se font jour. Pour les éviter ou en tirer parti lorsqu'il est trop tard, il peut être utile de mettre en place un organigramme et des fiches de mission. Et tant pis si certains freinent des quatre fers arguant qu'« il y a trop de changements pour avoir un organigramme à jour » : il faut savoir s'adapter ! Les administrateurs étant presque toujours bénévoles, le rôle que l'on souhaite leur voir jouer, à titre collectif et individuel, ne se décrète pas : il se négocie avec l'intéressé... de préférence avant l'élection de ce dernier.

Les rôles ainsi bien définis, les administrateurs se forment ensuite au gré de leurs propres expériences, mais aussi en rencontrant des experts, en assistant à des conférences, en se documentant, en dialoguant avec les salariés, les bénévoles, avec les bénéficiaires ou les responsables d'autres associations. Néanmoins, il ne faut pas négliger les formations spécifiques aux administrateurs, individuelles ou collectives. Une étude de l'Adéma, réalisée sous l'impulsion de France Bénévolat et en collaboration avec Recherches & Solidarités pour le Conseil du développement de la vie associative (CDVA)<sup>2</sup>, montre que, sur ce point, nombre d'associations soit ne participent à aucune formation, soit se limitent au strict minimum, consacrant quelques heures seulement à « ce qu'il

faut savoir », notamment sur les responsabilités juridiques des administrateurs. La plupart du temps, les administrateurs délaissent les formations dont profitent les responsables opérationnels alors que c'est une des vertus de certaines formations que de rassembler des personnes de statut différent. Très souvent, ils ne prêtent pas attention aux informations diffusées par l'association relayant la tenue de conférences ou invitant à consulter certains ouvrages.

En outre, la formation des administrateurs ne doit pas se limiter aux « métiers » de l'association. Il leur faut aussi s'initier à la gouvernance et au management spécifiques aux associations. Leur devoir est de se préoccuper de la vie de l'association aussi bien sur le long terme que dans l'immédiat et ils le remplissent d'autant mieux s'ils disposent d'éléments de connaissance en matière de stratégie, de communication, de développement des ressources humaines, ou encore de sécurisation des financements. Il est évident que tout ce qui précède ne doit pas décourager les vocations. Pour cela, il est indispensable d'expliquer aux éventuels candidats administrateurs que leur formation est un processus qui implique un étalement dans le temps et la prise en compte d'opportunités qui leur conviennent.

### L'ACCORD DE BASE

L'implication d'un administrateur repose sur un marché : qu'apporte-t-il à l'association et que reçoit-il en échange ? La question peut être posée concernant les membres bénévoles, mais elle est plus pertinente encore s'agissant des administrateurs. En effet, en principe, ces derniers ne sont jamais « occasionnels » et, au contraire, s'investissent souvent pleinement.

L'administrateur donne de son temps, qui est souvent une denrée rare... et parfois même une excuse pour justifier un manque d'implication de sa part. Il met ses convictions et ses talents au service de la cause. Il accepte de perfectionner ses compétences afin de jouer pleinement son rôle. Il fait preuve de courage quand il doit voter une décision politique difficile.

L'association lui confie en échange un capital de missions, d'engagements, d'informations, mais aussi l'appartenance à un groupe valorisant que peut constituer le conseil. Elle lui apporte donc une caution morale par rapport à l'extérieur et, surtout, un surcroît d'engagement pour une cause qui lui est chère.

S'il y a marché, il faut donc en respecter l'esprit : on devient administrateur pour jouer son rôle dans l'association, non pour parader. Comme le souligne Peter Drucker dans son ouvrage sur le manage-

2. Étude CDVA sur la formation des bénévoles associatifs, 28 février 2011.

“ La qualité des réunions du conseil est un facteur essentiel de mobilisation. Il n'est pas interdit de garder à ces réunions un caractère amical tout en respectant des règles de fonctionnement. ”

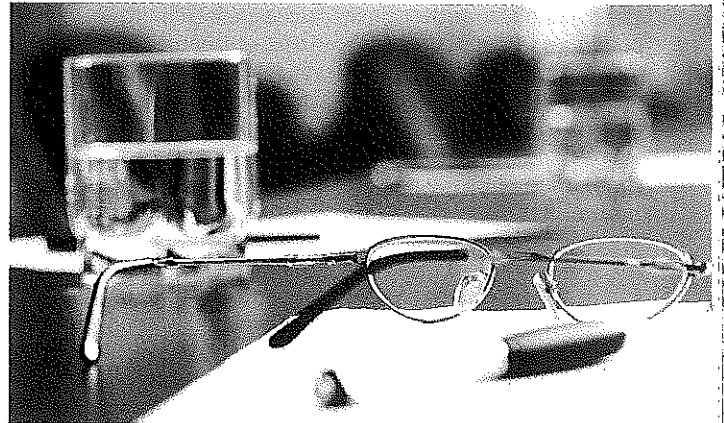
ment des associations, un administrateur ne détient pas un titre de propriété, il n'est pas actionnaire<sup>3</sup>.

Enfin, il faut souligner l'importance des « binômes » tels que président et délégué général ou trésorier et directeur administratif et financier. S'il existe des dysfonctionnements à ce niveau, l'efficacité du conseil s'en ressent et on peut aboutir à des crises, voire des scissions.

D'une façon plus générale, les administrateurs sont plus impliqués lorsque les relations sont franches et sincères. Le président doit jouer la carte de la transparence à titre individuel et à titre collectif. S'il sait qu'il a une décision politique importante à prendre et qu'une minorité d'administrateurs penche pour un avis différent, il doit avoir le courage d'en parler ouvertement avec ses opposants. Au lieu de faire le jeu des luttes de clans, il doit rechercher le consensus et ne pas se figer sur des positions sans avoir su écouter les membres de son conseil. Une association bien organisée n'omettra jamais d'informer ses administrateurs d'un fait essentiel avant de faire paraître une nouvelle information dans les médias : ce doit être un véritable réflexe.

#### LA MOBILISATION DES ADMINISTRATEURS

Dans un premier temps, les administrateurs doivent s'impliquer afin de s'acquitter des missions pour lesquelles ils ont été élus. Ils ont été élus pour prendre des décisions politiques et s'assurer de la mise en œuvre de ces décisions. Ils ont été élus pour être des interlocuteurs de qualité en interne comme en externe. Un administrateur doit être le représentant de son association, parfois même l'avocat. Il doit savoir établir et entretenir de bons rapports avec les salariés sans pour autant exercer un pouvoir hiérarchique sur ces derniers, au risque de démotiver les responsables opérationnels. Il doit être un exemple qui suscite l'envie chez d'autres membres de l'association de devenir eux-mêmes candidats aux postes d'administrateur. C'est particulièrement important dans les très nombreuses associations qui rencontrent une crise de recrutement. En particulier, un administrateur doit saisir toute occasion de démystifier sa fonction car, dans de nombreux cas, le manque de candidats est lié à la peur de l'inconnu, au sentiment que l'on ne sera jamais à la hauteur des administrateurs en place.



La clarté des rapports entre membres du conseil sera source de confiance pour les autres membres de l'association. Ainsi, en cas de besoin, ces derniers ne manqueront pas de formuler différentes demandes aux administrateurs : animer une commission, représenter l'association à un colloque, veiller à la cohérence du cahier des charges remis à une agence, soutenir le responsable de l'animation des bénévoles en rappelant à ces derniers les missions de l'association, veiller à ce qu'un événement créé par l'association reste cohérent avec le projet associatif.

La qualité des réunions du conseil est également un facteur essentiel de mobilisation. Il n'est pas interdit de garder à ces réunions un caractère amical tout en respectant des règles de fonctionnement telles que la présence régulière aux réunions et l'utilisation de tous les moyens possibles pour que chacun puisse s'exprimer en toute sincérité et dans les meilleures conditions.

Cette cohésion est souvent le germe d'autres assemblées fructueuses. C'est ainsi que se constituent des comités spécialisés, relatifs notamment à la vie associative, au développement des ressources, à la communication ou encore à la gestion des établissements, et au sein desquels le talent et les qualités de groupe d'administrateurs créent un effet de synergie avec ceux des autres membres du comité, salariés ou bénévoles.

Un nouveau genre d'administrateurs, alliant militantisme et compétences techniques, doit impérativement émerger pour soulager des conseils qui ont déjà beaucoup donné et sont nombreux à demander des renforts ! ■

3. P. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization*, Harper Business, 1992.

Cet article a été rédigé avec le concours des Unités de formation au management associatif (UMA), [www.management-associatif.org](http://www.management-associatif.org).

