

GOUVERNANCE

SE RÉINVENTER POUR ATTIRER DE NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

Depuis une quinzaine d'années, un grand nombre d'associations peinent à recruter des bénévoles souhaitant prendre plus de responsabilités et intégrer le conseil d'administration¹. Même si un léger frémissement a pu être mis en lumière², il n'en reste pas moins que cette question est une préoccupation majeure pour les associations.



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

La crise sanitaire est un véritable tsunami. Chaque secteur d'activité s'organise pour faire face à des impacts à court, moyen et long terme. Recherches & Solidarités, dans sa 18^e édition de l'étude « La France associative en mouvement »³, fait l'inventaire des premiers effets du Covid-19 sur les associations et révèle que 57 % d'entre elles déclarent être contraintes de se réorganiser. L'étude évoque également la baisse des effectifs salariés (-3,5 %) et

une très forte baisse des embauches (-40 %). Le renforcement de la gouvernance s'impose aux associations comme un des leviers pour répondre à ces enjeux inédits.

Bonne nouvelle, vos futurs administrateurs font déjà partie de l'entourage de votre association : ils sont parmi vos adhérents, vos partenaires, vos bénéficiaires ou leurs proches... La question est de savoir pourquoi ils ne s'engagent pas à vos côtés. Le renouvellement des administrateurs est un travail de longue haleine qu'il faut anticiper le plus possible⁴. Un travail de fond est également parfois nécessaire pour renforcer l'attractivité de l'association et se doter de sang neuf. Pour avancer sur ce sujet, nous vous invitons à vous poser plusieurs questions.

AVEZ-VOUS VRAIMENT BESOIN DE NOUVEAUX ADMINISTRATEURS ?

Vous est-il arrivé de faire un tour de table lors d'un conseil d'administration pour savoir ce qui a motivé chacun des membres ? Le résultat peut être le révélateur de ce qu'il y aura à entreprendre pour avancer. Deux « mondes » peuvent cohabiter au sein d'un même conseil d'administration. Cela peut complexifier son renouvellement et la cooptation de nouveaux membres.

D'un côté, vous avez des administrateurs peu investis :

- ils se sont engagés pour rendre

service à un ami administrateur qui souhaite laisser sa place ;

- ils sont venus pour défendre la situation de leur enfant ;

- ils sont issus du terrain et siègent au conseil d'administration national pour avoir une information qu'ils n'ont nulle part ailleurs ;

- ils sont peu disponibles et ne participent à aucuns travaux...

De l'autre côté, vous avez des administrateurs mobilisés et productifs. Ils se sont engagés : ●●●

1. JA 2017, n° 569, p. 43, étude F. Duboscq.
2. Recherches & Solidarités, « La France bénévole : évolutions et perspectives », 16^e éd., mai 2019, JA 2019, n° 600, p. 42, étude J. Malet : 18 %

des bénévoles interrogés seraient prêts à prendre davantage de responsabilités, contre 13 % en 2016.
3. Recherches & Solidarités, « La France associative en mouvement »,

18^e éd., oct. 2020, JA 2020, n° 627, p. 8, obs. E. Benazeth ; JA 2021, n° 631, p. 43, étude J. Malet, S. Rieunier.

4. JA 2017, n° 569, p. 43, étude F. Duboscq, préc.

■ Il est parfois nécessaire, pour le conseil d'administration d'une association, de lancer une réflexion de fond pour être attractif.

■ La structure doit en effet s'assurer de sa capacité d'inclusion de nouveaux administrateurs.

- ■ pour contribuer à un projet et partager des valeurs ;
- pour prendre part aux décisions les plus importantes en s'impliquant dans l'association ;
- pour la qualité du parcours d'intégration et de formation ;
- pour mettre à disposition leurs compétences...

En fonction de cet inventaire des motivations et du pourcentage entre les deux typologies d'administrateurs, vous pouvez être amené à repenser vos besoins quantitatifs et vous concentrer sur des recrutements qui vous aideront vraiment dans la mise en œuvre de votre projet. Par ailleurs, il n'y a aucun mal à avoir des postes vacants si le conseil d'administration est composé des bonnes personnes et s'il joue parfaitement son rôle. Faire sortir des administrateurs peu investis, freinant le reste de l'équipe, est une démarche positive qui porte ses fruits assez rapidement et libère le président de sa quête de nouveaux administrateurs à intégrer et former.

ÊTES-VOUS ACCUEILLANT ?

La question de l'accueil peut surprendre. Pourtant, quand on interroge certains présidents, on constate que, pour certaines associations, le problème n'est pas l'absence de candidats, mais la capacité de l'association à les garder et/ou à les faire contribuer. Et, très souvent, la racine du problème réside dans l'ADN de l'association, voire, parfois, dans ses statuts. C'est le cas notamment des associations de malades ou de parents.

Habituellement, ce type d'association s'est constitué autour de personnes concernées directement par une maladie ou un handicap. Les besoins des malades et des familles évoluent en fonction de l'âge des administrateurs, en fonction du handicap ou de la maladie de leur proche. Chacun rejoint un collectif avec ses propres problématiques et si le projet associatif n'est pas clair, l'inclusion d'un nouveau membre peut être difficile et le groupe peut se révéler excluant. À titre d'exemple, les parents d'un jeune pousseront l'idée d'une inclusion sociale et professionnelle de leur enfant en situation de handicap, alors même que des parents plus âgés souhaiteront anticiper leur disparition, militeront plutôt pour des solutions d'hébergement pérennes et de prise en charge dans les murs.

Plusieurs typologies de postures peuvent tout à fait cohabiter dans votre conseil d'administration si vous vous y êtes préparé et si vous

vous appuyez sur un projet associatif clair. Si tel n'est pas le cas, vos nouveaux administrateurs peineront à trouver leur place : au mieux, ils quitteront votre conseil d'administration sans avoir réussi à faire entendre leur voix, au pire, un conflit éclatera et mettra en difficulté l'association.

Au fil des années, certaines de ces associations s'ouvrent aux « amis » ou à des personnes qualifiées pour enrichir leur conseil d'administration de nouvelles compétences. C'est une évolution importante car elle oblige souvent à modifier les statuts. Là encore, si vous n'avez pas anticipé une telle situation, notamment en proposant une formation et un parcours d'intégration adapté, vos nouveaux administrateurs s'essouffleront rapidement et n'apporteront pas à votre association le renouveau attendu. De fait, dans ce type de situation, le savoir expérientiel des familles et malades s'oppose au savoir académique ou technique des amis et personnes qualifiées.

Si vous prenez conscience de cela, vous avez tout intérêt à réinterroger vos modalités de gouvernance et peut-être votre projet associatif. Car l'élargissement aux amis, par exemple, doit pouvoir être justifié par le projet associatif et pas uniquement par la volonté d'attirer de nouveaux administrateurs. Par ailleurs, votre projet associatif est votre point d'ancrage pour travailler votre attractivité ainsi que la garantie d'un parcours d'intégration réussi.

ÊTES-VOUS PRÊT À MODIFIER VOS PRATIQUES DE GOUVERNANCE ?

Pour attirer de nouveaux administrateurs, notamment des administrateurs plus jeunes, vous aurez probablement besoin de vous adapter à leurs attentes et aspirations. Les jeunes générations pensent que l'engagement ne passe pas nécessairement par une association⁵. Alors, pour les attirer au sein d'un conseil d'administration, il conviendra d'être très innovant !

Les plus jeunes actifs repoussent un peu les organisations pyramidales. Le fonctionnement habituel avec un bureau, un conseil d'administration et une assemblée générale est parfois perçu comme un frein à l'action ! Le conseil d'administration peut être vu comme un entre-soi qui décide sans impliquer les autres parties prenantes en lien avec le terrain, comme les salariés ou les bénévoles. Parfois, cela se vérifie dans les faits ; parfois, ce ne sont que des représentations.

5. France bénévolat, D. Thierry, « L'engagement citoyen et bénévole des jeunes : "bilan de connaissances" et conditions de développement », 2018.

■ Il peut être intéressant, par ailleurs, de faire évoluer ses modalités de gouvernance.

Si, effectivement, vous avez une gouvernance « resserrée »⁶, pour capter ce public, vous pouvez *a minima* réfléchir à l'implication des parties prenantes dans le processus de décision. On peut aisément faire évoluer ce type de gouvernance en installant des instances consultatives, prospectives et/ou de contrôle dans lesquelles siègent des administrateurs, des salariés, des bénévoles de terrain et, quand c'est possible, des bénéficiaires. Ces instances rendent compte au conseil d'administration, avec lequel un dialogue s'installe dans le but de prendre des décisions éclairées, alignées le plus possible avec les attentes et recommandations de toutes les parties prenantes. Le conseil d'administration peut instaurer cette démarche également pour la mise en œuvre des décisions, la confiant à des binômes de salariés et de bénévoles.

Certaines associations vont encore plus loin dans l'évolution de leur gouvernance quand elles cherchent à optimiser la mise en œuvre de leur projet associatif. Et un des effets produits est souvent l'arrivée de nouveaux administrateurs. Ces « audacieuses » ont mis en place un système de gouvernance basé sur l'holocratie ou la sociocratie. Ces deux modalités de gouvernance ont quatre principes en commun :

- une organisation en cercles : chaque cercle est constitué par un groupe de personnes partageant une mission, poursuit un but clairement identifié et organise son propre fonctionnement ;
- un double lien : un cercle est relié au cercle qui lui est immédiatement supérieur par un double lien. Concrètement, au moins deux personnes – par exemple, le responsable du service et un membre de son équipe, choisi par cette dernière – sont membres du cercle immédiatement supérieur ;
- une prise de décision par consentement : le consentement signifie qu'il n'existe plus d'objection motivée. Dans un cercle, aucune décision ne sera prise si l'un des membres y oppose une objection raisonnable et argumentée. De fait, selon ce principe, personne dans le cercle n'abandonne sa liberté et sa responsabilité entre les mains d'un autre. Les membres de l'organisation apprennent à relativiser leurs préférences dans le dialogue, voire dans la confrontation si besoin. Avec l'holocratie ou la sociocratie, une décision est bonne si elle permet d'avancer dans la réalisation des objectifs communs et si elle reçoit le consentement de ceux qui vont avoir à « vivre avec » ;
- des élections sans candidat : l'affectation des personnes à une fonction ou la délégation d'une tâche se fait dans le cercle concerné,

après avoir défini ensemble les qualités requises pour le poste. Ensuite, chaque membre du cercle désigne celui qui lui paraît à même de remplir la mission et argumente son choix. Après une discussion ouverte dans le cercle, la décision est prise par tous sur la base du consentement.

On a encore peu de recul sur l'efficacité de ce type de gouvernance appliqué aux associations. Pour autant, il semble être assez séduisant pour une catégorie de bénévoles désireux de s'impliquer dans un conseil d'administration. Quoi qu'il en soit, analyser régulièrement vos pratiques de gouvernance et les faire évoluer vous permettra de montrer votre capacité d'introspection, et cela peut contribuer à convaincre des personnes qui souhaitent faire bouger les lignes avec vous.

ÊTES-VOUS PRÊT À CHANGER L'ORGANISATION DE VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

On entend souvent les associations se plaindre d'avoir, au sein de leur conseil d'administration, uniquement des retraités⁷... qui ont de moins en moins envie de prendre des responsabilités. L'âge avancé des administrateurs a d'ailleurs été un problème important à surmonter pour certaines associations dans le cadre de la crise liée à l'épidémie de Covid-19 :

- la faible maturité numérique ou la situation en zone blanche en a éloigné certains qui ne pouvaient pas participer aux conseils d'administration en visioconférence ;
- la maladie ou la peur de la maladie a conduit certains administrateurs à prendre leurs distances avec l'association ;
- la lourdeur des décisions à prendre dans certaines associations – telles qu'un plan social – a pu en décourager d'autres.

A contrario, certains administrateurs apprécient les conseils d'administration en visioconférence au lieu d'être contraints de traverser le pays pour participer à une réunion de trois heures.

Il est intéressant, dans ce contexte, de capitaliser sur les pratiques liées à la crise sanitaire et d'afficher votre souhait d'installer une organisation « hybride » de vos instances : mixer le présentiel et le distanciel – au choix pour les membres –, délocaliser les conseils d'administration en région et instaurer un roulement afin que ce ne soit pas toujours les mêmes administrateurs qui traversent la France... Ces mesures peuvent convaincre davantage de vos membres de poser leur candidature pour rejoindre votre conseil d'administration.

En clair, pour recruter de nouveaux administrateurs, il est parfois nécessaire de sortir de sa zone de confort et de se débarrasser d'usages dont plus personne ne sait pourquoi ils existent ! ■

6. V. Tchersonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3^e éd., mai 2019 ; v. égal. dossier « Paysage associatif – De battre le cœur ne s'arrête pas... », JA 2019, n° 596, p. 15.
7. JA 2017, n° 568, p. 50.