

■ Les motivations des candidats à intégrer un conseil d'administration à l'échelon national sont déterminantes pour s'assurer de leur bonne posture.

■ Les postures inadaptées révèlent souvent des dysfonctionnements internes à l'organisation qui doivent être interrogés.

GOUVERNANCE

ADMINISTRATEURS : ADOPTÉZ LA BONNE POSTURE !

Les conseils d'administration d'associations disposant d'antennes locales ainsi que ceux des fédérations ou unions comptent en leur sein des élus issus des gouvernances locales. Cette situation, si elle n'est pas structurée et anticipée, peut entraîner des dysfonctionnements au sein de la gouvernance.



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

En théorie, les bénévoles posant leur candidature pour entrer dans le conseil d'administration national sont motivés par la volonté de porter un projet commun, d'assurer des responsabilités nationales et de contribuer à la stratégie de l'organisation. Pourtant, lorsqu'ils sont déjà engagés au plan local et qu'ils accèdent à la gouvernance nationale, ils peuvent, en fonction de leur motivation, adopter une posture inadaptée et se trouver en difficulté au sein du conseil d'administration, mais également dans leur gouvernance locale.

LES MOTIVATIONS INDUISENT LES POSTURES

Le rôle d'un conseil d'administration est habituellement de proposer la stratégie générale, de contrôler sa mise en œuvre et de prendre les décisions stratégiques et politiques. Une gouvernance solide est une

gouvernance qui prend de la hauteur et se dote d'un fonctionnement adapté pour prendre des décisions stratégiques éclairées pour la structure dans son ensemble. Pour autant, certains présidents d'association, d'union ou de fédération constatent qu'il est parfois difficile

d'embarquer tous les administrateurs à un niveau de réflexion stratégique, surtout lorsque ceux-ci sont issus des gouvernances locales. Ils constatent également que des conflits peuvent émerger, opposant une vision nationale et une autre locale, et ainsi freiner la structure dans son action. De fait, les administrateurs qui candidatent au niveau national ne le font pas toujours pour de bonnes raisons. Les principales motivations pouvant poser problème sont :

■ le dévouement : lorsque le président peine à trouver des candidats issus du terrain, il sollicite directement des élus locaux qui acceptent de siéger pour rendre service et occuper

les postes vacants. Sans faire de généralité, ces administrateurs sont souvent déjà bien occupés au plan local et ont du mal à dégager du temps pour la gouvernance nationale. Ils doivent veiller à l'équilibre de leur investissement, au risque de déstabiliser les équipes locales ;

■ un poste statutaire : souvent, dans les unions et fédérations, les présidents locaux siègent automatiquement au niveau national. Pour autant, cette présence dans la gouvernance nationale n'est pas abordée de la même manière par les administrateurs en fonction, notamment, de la taille de leur structure locale ou des particularités géographiques, et les motivations contradictoires peuvent rendre difficiles les prises de décisions nationales ;

■ la promotion interne : dans certaines associations disposant d'antennes locales, des pratiques s'installent au fil du temps, évoquant une forme de promotion interne des élus locaux qui ●●●

●●● « montent » au niveau national. Cette élection est de fait une forme de reconnaissance pour valoriser l'implication du bénévole dans une antenne. Certains administrateurs peuvent s'investir positivement dans le conseil d'administration en adoptant une posture adaptée, d'autres peuvent subir cette promotion et être peu proactifs, d'autres encore peuvent se saisir de cette promotion dans le but de défendre les intérêts des antennes locales... ramenant les débats sur des questions opérationnelles ;

■ la recherche d'informations : il n'est pas rare que des bénévoles, exerçant des responsabilités locales, posent leur candidature au niveau national pour aller à la source des informations. Ils se saisissent de ce poste pour accéder à des données qu'ils ne trouvent nulle part ailleurs. Ainsi, leur principale motivation est de glaner des informations qu'ils retransmettent aux équipes locales pour réaliser la mission. Leur investissement dans le conseil d'administration est souvent très passif. Par ailleurs, un malaise peut se créer au sein du réseau lorsqu'il est constaté que les territoires sans administrateurs nationaux n'ont pas accès aux mêmes données que les autres ! Et ces tensions peuvent considérablement déstabiliser l'association ;

■ le besoin de représenter et défendre son territoire/l'échelon local : il s'agit ici de bénévoles qui intègrent le conseil d'administration pour défendre les intérêts de leur antenne ou de l'échelon local. Cette motivation peut mettre à mal la gouvernance et générer des conflits au sein du conseil d'administration, voire des problématiques de loyauté. Ces élus ont du mal à adopter une posture nationale. Ils peuvent également subir une pression de la gouvernance locale, qui compte sur eux pour défendre les idées et intérêts de l'échelon local.

ANTICIPER LES MAUVAISES POSTURES

Les postures inadaptées révèlent souvent des dysfonctionnements internes. C'est pourquoi il est important de se pencher sur les motivations des candidats issus des échelons locaux pour contribuer au diagnostic de l'organisation.

Les peu investis

Un président constatant un trop grand nombre d'administrateurs passifs doit s'interroger sur ce qu'il attend d'eux. Il doit pouvoir identifier les compétences manquantes ou les missions non attribuées

au sein du conseil d'administration afin que des candidats éventuels puissent apporter davantage que leur lien avec le terrain. Enfin, les candidats doivent savoir combien de temps ils auront à consacrer à leur mandat, notamment le nombre et la durée des conseils d'administration, les missions en dehors du conseil d'administration (mandats de représentation, rôle de référent thématique, etc.), ou encore l'investissement dans des commissions et groupes de travail. Idéalement, on doit aussi pouvoir décrire les moyens dont ils disposent pour réaliser leur mandat (remboursement des frais, carte de visite, appui d'un secrétariat, etc.).

Parmi les bonnes pratiques relevées dans les associations, certaines sont assez efficaces pour s'assurer que les candidats s'engagent en connaissance de cause et adoptent ainsi la bonne attitude :

■ un appel à candidatures précisant la feuille de route du conseil d'administration pour les trois ou quatre années à venir et spécifiant que les candidats doivent rédiger une lettre de motivation décrivant comment ils souhaitent contribuer à la mise en œuvre de cette feuille de route ;

■ une commission *ad hoc* recevant les futurs candidats pour préciser les attendus ;

■ la création d'une charte de l'administrateur, signée par les nouveaux élus, détaillant les attendus et les moyens mis à disposition.

Les « passeurs » d'information

Lorsqu'une majorité d'administrateurs considère le conseil d'administration comme un lieu d'information, il est grand temps de s'interroger sur la qualité de la communication interne au sein de l'association, de l'union ou de la fédération. Un administrateur n'est pas la courroie de transmission entre le conseil d'administration et sa gouvernance locale. Cela doit être clarifié pour l'élu, mais aussi pour les bénévoles locaux. Par ailleurs, l'existence d'élus en recherche d'informations fait également courir le risque d'une diffusion non maîtrisée d'informations confidentielles. On a déjà vu des conflits internes émerger suite à la diffusion de notes confidentielles... non validées par le conseil d'administration. Sans parler de malveillance, ces situations peuvent rapidement dégénérer. Pour y remédier, plusieurs bonnes pratiques existent :

■ s'entendre au sein du conseil d'administration sur ce qui est diffusible et ce qui doit rester confidentiel. Ainsi, un administrateur peut

être chargé de rédiger une note de synthèse des décisions et informations du conseil d'administration, sans attendre le procès-verbal. Cette note ainsi que les documents produits pour la préparation du conseil d'administration peuvent être diffusés aux élus locaux rapidement. Cela garantit que tous ont le même niveau d'information, au même moment ;

- structurer un rapport mensuel de la gouvernance (par exemple, les rendez-vous importants, les auditions ministérielles, les réunions de commissions) et du siège (par exemple, le montant des dons collectés, une revue de presse) et le diffuser aux élus locaux ;
- mettre en place un intranet.

Les défenseurs

Les administrateurs adoptant la posture de défenseur du local peuvent rapidement être confrontés à trois difficultés :

- faire face au conseil d'administration qui leur demande de prendre de la hauteur et leur rappelle que l'instance n'est pas une instance opérationnelle pour régler des questions locales ;
- faire face à la pression des bénévoles locaux qui attendent que leur représentant revienne sur le terrain avec des réponses à leurs problématiques ;
- faire face aux homologues des autres territoires qui peuvent se sentir laissés pour compte car n'ayant pas de représentants au conseil d'administration.

Quand l'intérêt commun glisse vers le conflit d'intérêts, il peut être difficile pour la gouvernance de jouer son rôle efficacement car elle doit pouvoir compter sur des administrateurs dont l'objectivité et la neutralité ne pourront être remises en cause.

Pour éviter ces postures, sources de conflits, les présidents doivent s'interroger sur le mode de relations au sein du réseau :

- est-ce une relation client-fournisseur ? Cela signifie que le siège ou l'échelon national fournit un service aux échelons locaux. Dans ce cas, l'organisme doit créer une instance pour manager cette relation, de telle sorte que les problématiques de terrain, les besoins et attentes remontent autrement que via un administrateur et soient traités hors conseil d'administration ;
- est-ce une relation hiérarchique ? C'est-à-dire que les décisions prises au niveau national s'imposent au niveau local. Dans ce cas, pour éviter une bronca au conseil d'administration quand des déci-

sions sont rejetées au plan local, il est important de mettre en place une organisation permettant d'impliquer le terrain dans la réflexion et de recueillir un avis consultatif. Cela peut prendre la forme d'une commission permanente au sein du conseil d'administration ou bien d'un comité des présidents locaux reçu ponctuellement par le conseil d'administration. Cette façon de fonctionner garantit des décisions éclairées et répondant aux besoins des échelons locaux. Cela favorise également les échanges transversaux entre les territoires.

Le plus souvent, les relations sont tantôt de type client-fournisseur, tantôt de type hiérarchique, d'où la nécessité de clarifier les liens afin que les élus soient à leur juste place.

ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS DE POSTURE

Ce n'est pas toujours facile d'anticiper, et, le plus souvent, les présidents doivent accompagner les changements de posture pour s'assurer de pouvoir compter sur un conseil d'administration stratégique.

Pour accompagner les administrateurs – qu'ils soient issus du terrain ou pas –, il est important de les inscrire dans un parcours d'intégration incluant par exemple :

- des formations académiques sur les responsabilités d'un administrateur, sur la gestion des risques, mais aussi des formations internes sur les attendus spécifiques, le projet associatif, les différentes instances prospectives et consultatives ou encore le fonctionnement interne ;
- un tutorat par un administrateur plus ancien dans la fonction ou sorti ;
- la participation aux événements de l'association.

Pour anticiper des dérapages sur des problématiques ne relevant pas du conseil d'administration, il peut également être mis en place une procédure pour la remontée des sujets à mettre à l'ordre du jour. Ainsi, le président ou le secrétaire général pourront installer un dialogue avec l'administrateur à propos d'un point qu'il souhaite aborder et lui proposer de le traiter soit dans une autre instance, soit avec un administrateur ou un salarié pouvant apporter des réponses. Enfin, pour les administrateurs ne parvenant pas à adopter la bonne posture, qui se trouvent en difficulté au sein du conseil d'administration national et dans leurs instances locales, il peut leur être recommandé de ne pas cumuler les mandats et leur être laissé le choix de démissionner d'un des postes.

Quoi qu'il en soit, pour aider les administrateurs à adopter une posture stratégique et à endosser les responsabilités du mandat, le président doit faire preuve d'écoute et comprendre leurs motivations. ■