

●●● 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. ■