ARTICLE

MANAGEMENT

L'ESSENTIEL

- Face aux difficultés de renouvellement des conseils d'administration, l'*onboarding* de leurs membres devient un véritable levier d'attractivité.
- L'intégration d'un administrateur ne commence pas le jour de son élection, mais dès les premiers contacts avec l'association.

GOUVERNANCE

L'*ONBOARDING* DES ADMINISTRATEURS : LA CLÉ POUR SOUTENIR L'ENGAGEMENT

Les associations consacrent beaucoup d'énergie à recruter de nouveaux administrateurs. Pourtant, une fois élus, ceux-ci sont souvent livrés à eux-mêmes. Dans un contexte où les candidats se raréfient, construire un véritable parcours d'intégration constitue désormais un enjeu stratégique. Plus qu'un dispositif d'accueil, l'*onboarding*[1] est devenu une promesse d'engagement faite aux futurs administrateurs.



© Xavier Renault

AUTEUR **Fabienne Duboscq-Bollon**

TITRE Présidente de l'Adéma, consultante spécialisée dans le secteur associatif, cabinet Gain de causes

La difficulté à recruter des administrateurs conduit souvent les associations à considérer que l'essentiel est acquis dès lors que tous les sièges sont pourvus. Pourtant, le plus difficile commence après l'élection.

Chaque année, des administrateurs quittent discrètement leur mandat. Non parce qu'ils ne partagent plus la cause, mais parce qu'ils n'ont jamais trouvé leur place dans la gouvernance. Ils assistent aux réunions sans maîtriser les enjeux, hésitent à intervenir, doutent de leur légitimité et se mettent progressivement en retrait. Leur départ, souvent attribué à un manque de disponibilité ou de motivation, révèle surtout un défaut d'intégration.

REPENSER LA « PROMESSE ADMINISTRATEUR »

Depuis une quinzaine d'années, les associations peinent à renouveler leur gouvernance. Les raisons sont connues : manque de temps, complexité des responsabilités, sentiment de ne pas avoir les compétences nécessaires ou image très exigeante de la fonction. Pour y répondre, elles renforcent leur attractivité, recherchent de nouveaux profils et modernisent leur gouvernance. Ces évolutions sont indispensables, mais insuffisantes. Recruter un administrateur ne garantit pas son engagement : c'est tout l'enjeu de l'*onboarding*.

Les associations gagneraient ainsi à réfléchir à leur « promesse administrateur ». À l'image de la promesse employeur, elle consiste à garantir, avant l'élection puis tout au long du mandat, que chaque administrateur comprendra son rôle, sera accompagné, développera ses compétences, contribuera aux décisions et trouvera sa place dans le collectif. L'objectif n'est plus seulement de recruter des administrateurs, mais de créer les conditions de leur réussite. L'*onboarding* devient ainsi un levier de gouvernance au service de la qualité des décisions et de la pérennité du projet associatif. ●●●

1. Terme qui désigne le processus d'intégration d'un nouveau collaborateur.

Article extrait de Jurisassociations n° 744 du 15 septembre 2026. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr


© RerF

●●● L'*ONBOARDING* COMMENCE AVANT L'ÉLECTION

L'une des erreurs les plus fréquentes consiste à considérer que l'*onboarding* débute après l'assemblée générale. En réalité, une grande partie de la réussite du mandat se joue avant l'élection.

De nombreuses personnes renoncent à se porter candidates parce qu'elles ignorent ce que recouvre réellement la fonction, pensent ne pas disposer des compétences nécessaires ou imaginent un conseil d'administration réservé à quelques experts. Ces freins relèvent souvent davantage des représentations que de la réalité. Les associations ont donc intérêt à proposer un véritable parcours de découverte du mandat, permettant de s'engager en connaissance de cause.

Partir des besoins du conseil d'administration

Toute démarche d'intégration devrait commencer par un diagnostic de la gouvernance. Quelles compétences sont déjà présentes ? Lesquelles manquent au regard du projet associatif et des défis à venir ? Cette réflexion évite les recrutements par défaut et permet une démarche proactive. L'association ne se contente plus d'attendre des candidats : elle construit progressivement la gouvernance dont elle a besoin.

Donner envie… avec transparence

Une fois les profils recherchés identifiés, encore faut-il donner envie de s'engager. Il ne s'agit ni de minimiser les exigences du mandat, ni de décourager les candidats en insistant uniquement sur les responsabilités. L'enjeu est de présenter la fonction avec transparence.

Des réunions de découverte ouvertes aux futurs candidats permettent d'expliquer le rôle du conseil d'administration, son fonctionnement, ses projets, les responsabilités du mandat et le temps à y consacrer. Elles offrent également un espace pour recueillir les questions, les attentes et les besoins d'accompagnement des futurs administrateurs.

Permettre de découvrir avant de s'engager

Peu d'associations proposent une période d'immersion avant l'élection. Pourtant, assister à un conseil d'administration ou à une commission comme observateur permet au candidat de découvrir concrètement la gouvernance et de vérifier que le mandat lui correspond. Le conseil d'administration apprend, de son côté, à mieux connaître le futur administrateur et les compétences qu'il pourra apporter.

Formaliser une promesse réciproque

Cette phase préparatoire peut s'achever par la présentation de la charte de l'administrateur. Celle-ci rappelle les engagements réciproques : obligations liées au mandat (confidentialité, assiduité, prévention des conflits d'intérêts, loyauté) et engagements de l'association (parcours d'intégration, mentorat, formation et accès aux informations nécessaires). Elle concrétise ainsi la promesse d'engagement de l'association envers ses administrateurs, et vice versa.

LES 100 PREMIERS JOURS DE L'ADMINISTRATEUR

C'est durant cette période que le nouvel administrateur construit son sentiment d'appartenance, développe sa compréhension des enjeux stratégiques et trouve progressivement sa place au sein du collectif. À l'inverse, c'est également durant cette période que peuvent naître les doutes, le sentiment d'illégitimité ou l'impression de ne servir à rien.

Organiser un véritable séminaire d'intégration

L'organisation d'un séminaire de rentrée, distinct d'un conseil d'administration ordinaire, offre un cadre beaucoup plus propice à l'intégration et permet de partager une vision commune. Les administrateurs expérimentés présentent la feuille de route du conseil d'administration : les grands enjeux stratégiques de l'année, les projets prioritaires, ou encore les échéances institutionnelles. Cette présentation est importante : elle signifie aux nouveaux administrateurs qu'ils rejoignent un conseil d'administration qui pilote une stratégie, et non une chambre d'enregistrement.

Le séminaire permet surtout d'expliciter les rôles respectifs de chacun. Qui décide de quoi ? Quels sujets relèvent du conseil d'ad-

Article extrait de Jurisassociations n° 744 du 15 septembre 2026. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr

ministration ? Quels domaines relèvent de la direction générale ? Comment les administrateurs collaborent-ils avec les salariés ? Cette clarification évite de nombreux malentendus. Elle permet également aux nouveaux administrateurs d'adopter plus rapidement la posture attendue.

Donner rapidement une place à chacun

Généralement, on s'engage durablement lorsqu'on se sent utile. Chaque nouvel administrateur devrait pouvoir rapidement contribuer à la vie de la gouvernance. Il peut être invité à rejoindre une commission, participer à un comité de pilotage, ou suivre un dossier correspondant à ses compétences.

L'attribution d'une première mission en binôme avec un administrateur expérimenté constitue une pratique particulièrement efficace. L'administrateur comprend alors rapidement les raisons pour lesquelles il a été sollicité, et le conseil d'administration bénéficie immédiatement de sa contribution.

Accompagner par le mentorat

Chaque nouvel administrateur peut être accompagné durant sa première année par un administrateur référent. Le rôle de ce mentor dépasse largement la simple transmission d'informations. Il répond aux interrogations, explique les décisions passées, décrypte les équilibres de gouvernance, ou encore facilite les relations avec les autres administrateurs. Cette relation de confiance limite fortement le risque de décrochage durant les premiers mois.

Former, mais aussi rassurer

Les nouveaux administrateurs doivent pouvoir bénéficier d'un véritable parcours de développement des compétences. Les formations juridiques ou financières demeurent naturellement indispensables. Elles permettent de comprendre les responsabilités attachées au mandat. Mais les besoins vont aujourd'hui bien au-delà. Certains administrateurs souhaiteront renforcer leur aisance dans la prise de parole en public, mieux comprendre le fonctionnement des pouvoirs publics ou développer leurs compétences numériques. Toutes ces formations poursuivent finalement un même objectif : permettre à chacun de contribuer pleinement aux décisions du conseil d'administration.

TENIR SA PROMESSE D'ENGAGEMENT : UN NOUVEL IMPÉRATIF DE GOUVERNANCE

L'*onboarding* ne s'achève pas une fois le nouvel administrateur installé dans ses fonctions : il se poursuit tout au long du mandat.

Accompagner pendant tout le mandat

L'engagement bénévole n'est jamais acquis définitivement. Il évolue au gré des parcours professionnels, des contraintes personnelles, des responsabilités familiales ou encore des motivations de chacun. Un administrateur très investi peut progressivement prendre de la distance si l'association ne lui offre plus d'espace de contribution ou de développement. À l'inverse, un administrateur discret lors de ses premiers mois peut devenir, avec le temps, un acteur majeur de la gouvernance dès lors qu'il est accompagné et encouragé. L'enjeu consiste donc moins à intégrer une personne qu'à faire vivre durablement son engagement.

Faire de la montée en compétences une responsabilité de la gouvernance

Il paraît illusoire de penser que des administrateurs pourront exercer pleinement leur mandat sans bénéficier d'un accompagnement régulier. La formation ne devrait donc plus être envisagée comme une réponse ponctuelle à une difficulté, mais comme une composante normale de la vie d'un conseil d'administration. Cette démarche produit un double bénéfice : elle renforce la qualité des décisions prises par le conseil d'administration tout en valorisant l'engagement des administrateurs, qui perçoivent que l'association investit également dans leur développement.

CONCLUSION

Au fond, la question de l'*onboarding* dépasse largement celle de l'intégration. Elle interroge la manière dont une association considère celles et ceux qui acceptent de la gouverner. Pendant longtemps, l'engagement des administrateurs allait presque de soi, les candidats étaient nombreux, la fidélité aux associations forte et les parcours de gouvernance relativement linéaires. Ce modèle évolue profondément et les associations ne peuvent ignorer cette évolution. Comme elles ont su, ces dernières années, travailler leur marque employeur, leur politique de bénévolat, elles gagneraient désormais à réfléchir à l'expérience qu'elles proposent à leurs administrateurs et à la façon dont elles vont créer un collectif apprenant[2]. ■

2. V. *JA* 2026, n° 733, p. 43, étude F. Duboscq-Bollon.

Article extrait de Jurisassociations n° 744 du 15 septembre 2026. Reproduction interdite sans l'autorisation de Juris éditions © Éditions Dalloz – www.jurisediitions.fr