



SOMMAIRE

2 *Le recrutement*

3 *La formation*

4 *L'exercice
d'un rôle défini
La protection de l'élu*

À la recherche de nouveaux élus... Mode d'emploi pour une réflexion globale

Jean BUCHSER ■ FIDAL

Avocat, Directeur Associé du cabinet FIDAL

Responsable du Réseau Associations / Économie Sociale Grande Région EST

Le renouvellement des administrateurs est souvent perçu comme un défi par les présidents des associations tant ils déplorent une "crise des vocations" et se sentent désarmés face à cette situation. Ils cherchent des explications "sociologiques" à ce phénomène, regrettant ici l'individualisme croissant, ailleurs le manque d'esprit de service.

L'examen attentif et sans complaisance de la pratique de recrutement de nouveaux administrateurs par de nombreuses associations permet - au-delà de causes externes - de déceler une approche souvent empirique de la question et l'absence de démarche globale.

L'association souhaite se doter d'administrateurs qui soient des interlocuteurs crédibles auprès des équipes de direction salariées, susceptibles de prendre des responsabilités, d'occuper pleinement leur place au sein du conseil ou du bureau, voire à terme d'assumer la présidence de l'organisme.



*À la recherche de nouveaux élus...
Mode d'emploi pour une réflexion globale*

La qualité des administrateurs dépendra de la qualité de la démarche globale de réflexion sur la gouvernance.

Quatre thèmes doivent être abordés :

- le recrutement,
- la formation,
- l'exercice d'un rôle préalablement défini,
- l'évolution dans un cadre sécurisé.

Le recrutement

Le recrutement (interne ou externe) d'un futur administrateur de qualité suppose :

- des procédures d'admission sélectives ;
- des statuts qui reflètent un fonctionnement démocratique ;
- une communication adaptée à l'égard des membres et des tiers, qui mette en lumière le rôle de l'association et la mission de ses dirigeants
 - trop d'organismes pensent que leur action est connue, mais cela ne suffit pas, il est important de faire connaître le rôle de l'équipe de direction élue ;



- un projet associatif cohérent sur lequel des énergies peuvent se fédérer ;
- une politique de gestion des risques associatifs pour conforter le bénévole.
C'est en effet en le sécurisant dans son rôle que l'association pourra solliciter de sa part une implication qualitative et durable.
Cette politique prudentielle se traduit par :
 - évaluation des risques,
 - traitement,
 - mise en place d'outils de veille,
 - souscription d'assurances ;
- une formalisation efficace des décisions collectives.

L'atteinte de ces objectifs sera facilitée par :

- une réflexion sur l'objet statutaire ;
- une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour réaliser l'objet ;
- une amélioration de la formalisation des procès-verbaux des délibérations des organes collégiaux ;
- une définition accrue des fonctions des dirigeants élus dans les statuts et le règlement intérieur ;
- la définition et la promotion de valeurs spécifiques, par exemple dans le cadre d'un préambule aux statuts.

Ces démarches se traduiront souvent par une refonte globale des statuts et du règlement intérieur.

L'on prendra garde d'y insérer une procédure de candidature efficace, ainsi qu'un mode de renouvellement partiel de la direction élue, afin de permettre une phase de "coaching" des nouveaux par les anciens.



À la recherche de nouveaux élus... Mode d'emploi pour une réflexion globale

Par ailleurs, l'animation des membres non élus est souvent la double condition d'une détection de qualité d'administrateurs potentiels ainsi que de la motivation de certains d'entre eux pour prendre des postes à responsabilité.

Leur implication dans des commissions ou des missions spécifiques permettra d'identifier des savoir-faire et de tester des volontés d'engagement.

La formation

Un candidat sérieux à un poste de direction ne devrait pas s'engager s'il ne lui est pas proposé un véritable "plan" de formation.

Cette affirmation est-elle excessive ? N'est-il pas logique que tout nouvel élu ait pris la pleine mesure des statuts, du règlement intérieur et de la charge de l'organisme ?

Ne doit-il pas être formé aux "métiers" de l'association, avec l'approfondissement nécessaire des connaissances dans les domaines qui relèveront de sa compétence ?

Ne faut-il pas l'informer précisément sur les différences entre dirigeants élus et dirigeants salariés ?

Outre la formation initiale du nouvel élu, l'organisme gagnera beaucoup à assurer une formation continue à l'administrateur pour l'adapter :

- à de nouvelles responsabilités ;
- à des activités le plus souvent évolutives ;
- à des réglementations fluctuantes.

Ces formations permettront de conférer au dirigeant élu une stature d'interlocuteur compétent et crédible, tant auprès des équipes de direction salariées que des tiers (tutelles, financeurs...).

Elles le sécuriseront également dans l'exercice de son mandat et elles faciliteront une répartition harmonieuse des rôles au sein de l'organe collégial élu.

Bien entendu, la mise en œuvre de ce corps de pratiques est ambitieuse et suppose l'identification des formations existantes, leur financement ainsi que la disponibilité de l'élu.





*À la recherche de nouveaux élus...
Mode d'emploi pour une réflexion globale*

L'exercice d'un rôle défini

Il n'est possible d'impliquer durablement et efficacement un administrateur que si son rôle a été clairement défini.

Cela suppose une identification des compétences et leur adaptation à un poste décrit de manière explicite par les textes qui régissent la gouvernance de l'association (statuts, règlement intérieur...).

Bien entendu, c'est par la mise en œuvre de délégations de pouvoirs formalisées que chaque élu pourra s'impliquer dans un cadre sécurisé.

Le président veillera donc tout particulièrement à cette question, tant à l'égard des salariés de l'organisme qu'à l'égard des membres de la direction élue.

La protection de l'élue

Le bénévolat n'est pas une assurance "tous risques" !

C'est par la définition claire des rôles de chacun, formalisée par des textes explicites (statuts, règlement intérieur et délégation de pouvoirs) cohérents entre eux, que les responsables élus pourront agir dans un cadre sécurisé.

La qualité des délibérations des organes collégiaux et de leur verbalisation dans les procès-verbaux contribuent largement à cette sécurité.

Enfin, la souscription d'assurances adaptées permettra de couvrir la responsabilité financière des élus dans l'accomplissement de leur mandat, sans que le coût financier qui en résulte n'alourdisse sensiblement les charges de l'association.

Ainsi, avant de rechercher les raisons de la "crise des vocations" des élus associatifs dans une évolution de la société, les associations gagneraient à envisager le sujet sous un angle pro-actif.

C'est en donnant de leur organisme une image professionnelle et en proposant aux nouveaux élus d'évoluer dans un cadre clair et sécurisé que les responsables de nos associations pourront le plus facilement séduire - n'ayons pas peur du mot - de futurs élus.