

HABITUDES CLÉS POUR UN BUREAU EFFICACE

Le fonctionnement du bureau d'une association ne s'improvise pas. Voici une présentation des habitudes clés à adopter pour disposer d'un bureau efficace.

Si l'on relit le texte de la loi de 1901, on constate qu'il n'y est fait mention ni de bureau, ni de conseil d'administration¹. En dehors des associations reconnues d'utilité publique (ARUP), qui doivent se conformer aux statuts types, une association n'est pas obligée de nommer des instances (bureau, conseil d'administration, etc.), ni un président. La notion vague de personne assurant l'administration contenue dans cette loi² offre aux associations une grande liberté d'organisation, et pourtant elles sont presque toutes dotées d'un bureau élu par le conseil d'administration, lui-même élu par l'assemblée générale.

LES HOMMES ET LES FEMMES DU BUREAU

Dans la plupart des associations, on trouve généralement un bureau doté *a minima* d'un président, d'un trésorier et d'un secrétaire³. Dans les associations les plus importantes et/ou dotées d'équipes salariées, il peut y avoir un ou plusieurs vice-présidents, un trésorier adjoint ainsi qu'un secrétaire adjoint.

Le président est celui qui représente statutairement l'association, y compris vis-à-vis des tiers, si les statuts le prévoient. Il est également généralement le porte-parole de l'association. Le secrétaire – ou secrétaire général – assure le suivi des procédures légales, réglementaires et statutaires (convocations aux réunions des instances de la gouvernance, rédaction des procès-verbaux et comptes rendus, tenue des registres, déclarations obligatoires, tenue des listes des adhérents). Enfin, le trésorier est responsable de la bonne gestion de l'association, des questions financières et de la tenue des livres comptables. Dans les associations dépourvues de salariés, il est souvent chargé de la tenue de la comptabilité.

Les vice-présidents et adjoints des secrétaire et trésorier remplacent les titulaires et travaillent en binôme sur certains sujets. Le recours aux adjoints est une bonne pratique associative car il permet d'assurer la continuité d'activité en cas d'indisponibilité du titulaire. D'ailleurs, il est parfois préférable de fonctionner uniquement avec un petit conseil d'administration constitué de toutes les fonctions en binôme (ou trinôme) que

de s'obliger à mettre en place un bureau de trois personnes et un conseil d'administration de six ou huit administrateurs.

L'étendue des pouvoirs et des responsabilités du bureau ainsi que de ses membres est généralement détaillée dans les statuts et le règlement intérieur.

À CHACUN SON TERRITOIRE

Rare sont les associations qui prennent le temps de bien distinguer les missions et responsabilités du bureau et du conseil d'administration. Un flou s'installe : qu'est-ce qui relève du bureau ? Qu'est-ce qui doit être décidé, arbitré par le conseil d'administration ? Souvent, les sujets relevant de la gouvernance « remontent » au bureau, qui décide de les traiter ou de les transférer au conseil d'administration. On voit aussi des associations dont les ordres du jour respectifs du bureau et du conseil d'administration sont des copies conformes. Le bureau instruit les dossiers, émet un avis ou des décisions. La réunion du conseil d'administration se résume alors à entériner les décisions du bureau et devient, de fait, une chambre d'enregistrement.

Bien évidemment, les pratiques diffèrent en fonction de la taille des associations. Les deux instances doivent donc être distinctes dans leur fonctionnement : elles ont leur propre agenda et leur propre territoire de décision et d'action. Le bureau produit des décisions, mais pas uniquement. Il doit aussi, pour les sujets les plus stratégiques, préparer les dossiers et émettre des recommandations argumentées afin que le conseil d'administration prenne des décisions éclairées⁴.

1. V. en p. 17 de ce dossier.

2. L. du 1^{er} juill. 1901, art. 5.

3. V. en p. 19 de ce dossier.

4. JA 2018, n° 586, p. 42, étude F. Duboscq.

Habituellement, les décisions stratégiques les plus importantes – hors celles relevant de l'assemblée générale – sont dévolues au conseil d'administration, et ces responsabilités sont le plus souvent inscrites dans les statuts. Le conseil d'administration peut donner mandat au bureau pour certaines décisions ou lui confier des missions opérationnelles et exploratoires. Généralement, le conseil d'administration confie au bureau la mise en œuvre – ou le suivi de la mise en œuvre – par les équipes salariées de ses décisions. De manière schématique, on peut dire que les responsabilités doivent être hiérarchisées entre l'assemblée générale, le conseil d'administration, le bureau et la direction générale, le cas échéant.

Dans la pratique, les associations sans équipe salariée se dotent d'un bureau chargé de la gestion opérationnelle de l'association, une sorte de comité de direction bénévole ayant la responsabilité des décisions de pilotage. La clarification des rôles en est simplifiée.

Quoi qu'il en soit, le bureau explore des sujets différents du conseil d'administration ou des commissions prospectives et consultatives, mais aussi différents de la direction générale quand il y en a une. Chacun doit rester dans son territoire : les administrateurs du conseil d'administration ne doivent pas intervenir dans les dossiers du bureau, tout comme le bureau n'a pas à se mêler de la gestion courante de l'association assurée par une direction générale. Toutefois, ne pas agir « à la place de » ne signifie pas renoncer au contrôle, surtout quand la responsabilité de l'association est engagée.

Dernier point d'attention, les rôles des membres du bureau, lorsqu'ils participent

à une réunion du conseil d'administration, doivent être clairs pour tous. Sous peine de déstabiliser la gouvernance, ces administrateurs doivent être solidaires des avis et décisions émis par le bureau qu'ils portent quand ils prennent la parole. En revanche, quand ils participent à un débat du conseil d'administration, ils interviennent à titre personnel, présentent leurs propres arguments et avis.

L'EFFICACITÉ EN LIGNE DE MIRE

Pour garantir l'efficacité d'un bureau, il est important de s'assurer de l'engagement durable de ses membres. Avant de s'engager, de poser leur candidature, ceux-ci doivent avoir une idée précise de ce qu'on attendra d'eux et du temps dont ils devront disposer pour mener les missions qui leur seront confiées.

Pour cela, plusieurs outils peuvent être mis en place par le bureau :

■ **un plan d'activité annuel du bureau** : l'idéal est de programmer sa coconstruction lors d'un séminaire de rentrée en septembre et de le déployer à partir de janvier. Ce plan d'activité permet, dans un premier temps, d'étaler dans l'année les sujets récurrents et les nouveaux dossiers. Il permet également d'identifier les compétences nécessaires pour instruire les futurs dossiers, dont peuvent être pourvus ou dépourvus les

administrateurs candidats au bureau. Enfin, réaliser un plan d'activité permet d'évaluer plus facilement la gouvernance, ce qui est une bonne pratique, rassurante notamment pour les bailleurs de fonds ;

■ **un calendrier annuel des réunions du bureau et des moments clés de l'association** : cela tombe sous le sens, mais il est plus facile de s'organiser si l'on sait plusieurs mois à l'avance à quel moment on a besoin de vous. Le calendrier doit par ailleurs préciser les modalités de participation aux réunions (visio, présentiel ou hybride au choix) ;

■ **un vade-mecum du bureau** : il s'agit d'un document qui précise notamment les rôles et missions du bureau et de ses membres, les interactions avec le conseil d'administration, avec les commissions, avec les salariés. Il liste également les moyens mis à disposition des membres du bureau pour réaliser leur mission (un secrétariat, des ressources documentaires, un budget alloué à la formation, etc.).

L'efficacité d'un bureau se traduit aussi par la tenue de réunions efficaces. Les bureaux se réunissent plus souvent que les conseils d'administration qui, généralement, tiennent quatre à six réunions par an. Les bureaux se réunissent habituellement deux à trois semaines avant le conseil d'administration pour en préparer l'ordre du jour et instruire les points présentés. Sont également ●●●



“ Un bureau efficace, c’est un bureau qui collabore activement avec la direction générale et le comité de direction ”

●●● programmées d’autres réunions pour traiter les sujets propres au bureau. Mais ce n’est pas le nombre de réunions du bureau ni leur durée qui en feront un bureau efficace. Des réunions trop fréquentes et trop longues, des décisions qui nécessitent trois réunions du bureau peuvent notamment priver l’association de nouvelles recrues. Les jeunes actifs qui ont tendance à vouloir mesurer rapidement leur apport au sein de l’association et à optimiser leur temps de bénévolat seront peu enclins à s’engager dans ce type de bureau⁶.

Quelques bonnes pratiques relevées dans les associations permettent d’augmenter l’efficacité des réunions du bureau :

■ **créer un ordre du jour concis et minuté.**

Certaines associations ont un bureau aux ordres du jour fleuves, des réunions qui durent quatre heures, pour finalement ne traiter que deux ou trois points, et parfois les moins importants. Pour y remédier, il est recommandé d’élaborer un ordre du jour court, articulé autour de trois thématiques : pour décision, pour discussion, pour information. On s’assure ainsi que les points les plus importants sont traités en début de réunion. Pour chaque point à l’ordre du jour, l’orateur est désigné à l’avance et son temps d’intervention lui est communiqué afin de s’assurer de maîtriser la durée de la réunion, mais également pour laisser la place aux échanges. Enfin, un animateur, qui n’est pas obligatoirement le président, doit s’assurer que les temps de parole ont été respectés et que tous les membres du bureau ont pu s’exprimer ;

■ **documenter les points à l’ordre du jour.**

Pour prendre des décisions éclairées et

préparer efficacement un conseil d’administration, chaque point doit être traité sur la base d’un document (étude, mémo, synthèse, etc.), envoyé préalablement (huit à dix jours avant la réunion). Ces documents sont préparés par les membres du bureau et/ou des salariés ;

■ **faire des relevés de décisions synthétiques et les suivre.** Il est inutile de faire des comptes rendus détaillés reprenant toutes les interventions : personne ne les lit ! Ce qui importe est de tracer les décisions et que les échanges marquants soient notifiés. On peut aussi y annexer tous les documents préparés pour le bureau. Pour être efficace, il est recommandé de désigner un responsable pour la mise en œuvre de chaque décision et de faire un état d’avancement à chaque réunion du bureau. Le secrétaire tient à jour un tableau de suivi des décisions en notifiant l’avancement transmis par les personnes en charge de la mise en œuvre de chacune d’elles. Le secrétaire – ou secrétaire adjoint – tient également le tableau de suivi des décisions du conseil d’administration.

Par ailleurs, un bureau efficace est un bureau qui travaille entre les réunions afin de ne

pas être embolisé par le formalisme (ordre du jour, compte rendu, etc.). Des temps de travail informels, en effectifs restreints, peuvent considérablement renforcer un bureau et le rendre plus solide. Ces temps permettent également de mobiliser tous les membres uniquement lorsque c’est utile et indispensable. Également, le bureau peut mettre en place une procédure pour prendre des décisions urgentes par échanges de mails et notifier les décisions dans le relevé de décisions de la réunion suivante.

Enfin, un bureau efficace, c’est un bureau qui collabore activement avec la direction générale et le comité de direction. Le bureau d’une association dotée d’une direction générale peut déléguer certaines de ses missions aux cadres ou bien travailler en binôme sur les sujets nécessitant des compétences techniques et le savoir expérimental des administrateurs.

Pour conclure, le bureau est un atout majeur de la gouvernance, à la fois producteur de décisions, chef d’orchestre de la mise en œuvre de la stratégie et garant de la bonne tenue des comptes et du respect des obligations légales, réglementaires et statutaires. ■



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

6. JA 2020, n° 629, p. 43, étude F. Duboscq-Bollon.