

Bienvenue au conseil d'administration



**Livret d'accueil des administrateurs et
administratrices CIVAM**

POURQUOI UN LIVRET D'ACCUEIL DES ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATRICES CIVAM

Passer de bénévole à administrateur n'est pas chose simple. Il y a le temps que cela va prendre, l'hétérogénéité et la complexité des sujets à intégrer, la fonction d'employeur qu'il va falloir assurer, les finances qu'il faudra trouver et puis parfois il faudra aussi parler en public... Alors que les administrateurs en place semblent tout faire naturellement, les bénévoles des groupes se sentent parfois démunis et hésitent à se lancer.

Le renouvellement des administrateurs dans les groupes est pourtant un défi auquel les CIVAM doivent faire face. Ce constat n'est pas propre au réseau, il est partagé par l'ensemble du monde associatif.

Pour faire face à ce défi, il suffit parfois de dédramatiser en montrant que tous les administrateurs sont passés par là, de mettre en place des outils simples d'accueil, de proposer des formations, de prendre le temps, ne pas vouloir faire avaler l'escalier d'un coup.

Ce livret a pour vocation d'aider les groupes à présenter le rôle de l'administrateur aux bénévoles et d'accueillir les nouveaux administrateurs. Il est donc destiné à la fois aux membres des conseils d'administration, aux salariés des groupes comme aux adhérents. Il recense différentes questions, difficultés, craintes rencontrées par des administrateurs CIVAM à leur début et des idées de solutions pour y remédier.

La FNCIVAM espère que ce guide contribuera à donner envie aux 12 000 membres du réseau de participer à son administration.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p 3
SOMMAIRE DES SITUATIONS	p 4
J'ai envie de m'engager mais je ne sais pas comment... Je ne vois pas ce que je vais pouvoir faire ou leur apporter ?	p 5
S'engager dans le conseil d'administration va me prendre beaucoup de temps... Comment vais-je m'en sortir ?	p 6
Je ne comprends pas tout ce qui se passe dans les conseils d'administration...Est-ce que c'est normal ?	p 7
Demain, je vais à une réunion au conseil départemental, je vais devoir me positionner devant un élu... Comment vais-je faire ?	p 9
Pourquoi les salariés m'appellent tout le temps pour me demander ce que j'en pense ?	p 10
Nous ne sommes pas tous engagés pour les mêmes raisons... Cela pose-t-il problème ?	p 11
Dans les conseils d'administration on réfléchit et on discute beaucoup... C'est sympa mais il faut bien prendre des décisions non ?	p 12
DANS MON CIVAM	p 13
LIVRET D'ACCUEIL CIVAM	p 16

J'AI ENVIE DE M'ENGAGER MAIS JE NE SAIS PAS COMMENT...JE NE VOIS PAS CE QUE JE VAIS POUVOIR FAIRE OU APPORTER ?



Constats

Même si dans la majorité des cas, les nouveaux administrateurs ont été sollicités pour intégrer et/ou prendre des responsabilités dans le conseil d'administration, il n'est pas toujours évident de voir « ce qu'on pourrait y faire » en dehors du fait « qu'il y avait besoin de monde au CA ».

La difficulté ou le temps que cela prend de « se mettre dans le bain » n'aide pas non plus à déterminer ce qu'on va pouvoir faire dans le conseil d'administration.

Pistes pouvant être mises en œuvre par le groupe

Définir ou expliciter le fonctionnement du conseil d'administration, définir les responsabilités de chacun et donner des missions précises aux nouveaux administrateurs – en concertation avec eux – peut-être une façon de leur « faire une place ».

Inciter les personnes à s'impliquer dans une thématique qu'ils connaissent (ex : l'installation pour les jeunes administrateurs/trices en cours d'installation...) ou qui les motive peut aussi les aider à trouver leur place. Il est toutefois important de ne pas cantonner les personnes dans un rôle qu'on voudrait leur assigner a priori...

Accueillir les personnes avec leur parcours, là où elles en sont et accepter de lâcher du lest et de « faire de la place ».

Se mettre sur un projet nouveau ou en cours de démarrage sera peut-être plus simple pour un nouvel administrateur/trice que de s'impliquer dans un projet qui tourne de longue date.

S'ENGAGER DANS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION VA ME PRENDRE BEAUCOUP DE TEMPS... COMMENT VAIS-JE M'EN SORTIR ?



Constats

L'engagement dans un conseil d'administration et/ou y prendre des responsabilités est souvent perçu comme un gouffre de temps (et peut effectivement le devenir).

Du fait du manque de forces vives et face à la difficulté de trouver de nouveaux administrateurs, l'arrivée de nouvelles personnes souvent « fraîches et motivées » peut entraîner assez rapidement des multiples sollicitations des nouveaux, enclins à faire plein de choses.

Les administrateurs/trices Civam (anciens comme nouveaux) ont souvent de multiples engagements entre lesquels ils jonglent.

Pistes pouvant être mises en œuvre par le groupe

Les dispositifs tels que les Services de remplacement, les groupements d'employeurs ou encore le défraiement des administrateurs/trices (permettant notamment de faire appel aux services de remplacement) ne sont peut-être pas connus de tous et donc à présenter. La question de l'indemnisation des bénévoles du conseil d'administration relève de chaque association.

Essayer de trouver un équilibre entre « faire de la place aux gens » et « ne pas trop les charger », en particulier pour les nouveaux administrateurs/trices en cours d'installation.

JE NE COMPRENDS PAS TOUT CE QUI SE PASSE DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION...EST-CE QUE C'EST NORMAL ?



Petit exemple de propos incompréhensibles :

« Pour l'éval' du PNDAR, la FNCIVAM nous demande de remonter nos observations sur les négociations CRIT menées avec le CR et la DRAAF et où ça a chauffé avec la Safer et la Chambre. Il faudra aussi rajouter un paragraphe sur nos actions MAET avec le PNR. Alors, vous en pensez quoi ? »

Constats

Le sentiment de « parachutage » et de « nager » est partagé par nombre d'administrateurs et administratrices à leurs débuts dans les conseils d'administration. Qu'il s'agisse de s'approprier les thèmes travaillés, la façon de fonctionner ou encore de savoir « de qui ou de quoi on parle », tout ceci prend du temps. (Dans l'enquête « des femmes et des hommes engagés dans les CIVAM », plusieurs personnes interrogées estiment qu'il leur a fallu un an pour se « sentir à l'aise » dans le Conseil d'administration).

Cette impression se retrouve à tous les échelons mais est peut-être davantage accentuée au niveau des Fédérations départementales et des Fédérations régionales dont les préoccupations et les modes d'action sont différents de ceux

des groupes locaux.

Le délai entre le moment où l'on passe d'adhérent à administrateur et celui où l'on prend des responsabilités dans le conseil d'administration semble de plus en plus court, ce qui ne facilite pas l'apprentissage progressif.

Pistes pouvant être mises en œuvre par le groupe

Mettre en place un accompagnement par d'autres administrateurs-administratrices dans la prise de fonction, prévoir une période de tuilage : c'est-à-dire d'une période plus ou moins longue durant laquelle une ou plusieurs personnes vont être disponibles pour présenter l'association, transmettre des informations sur l'histoire et le fonctionnement de l'association. Cela peut se faire par la mise en place de binômes au début ou bien d'un administrateur référent.

(NB: l'accueil des nouveaux administrateurs peut être envisagé comme une fonction à part entière dans les conseils d'administration)

Être attentif à ne pas être dans le non-dit ou l'implicite lors des temps de réunion, prendre le temps de resituer les projets, leurs protagonistes, d'explicitier les acronymes et les notions et concepts qui y sont attachés.

Ne pas négliger les moments partagés, informels ou de convivialité pour l'intégration des nouveaux administrateurs, pour que les personnes apprennent à se connaître.

DEMAIN, JE VAIS A UNE REUNION AU CONSEIL DEPARTEMENTAL, JE VAIS DEVOIR ME POSITIONNER DEVANT UN ELU... COMMENT VAIS-JE FAIRE ?

Constats

La dimension politique du rôle d'administrateur/trice (au niveau du groupe local, des fédérations départementales et des fédérations régionales) n'est pas une évidence pour tous les nouveaux venus au conseil d'administration.

Représenter et s'exprimer (devant des élus, l'administration, des financeurs...) au nom d'un collectif dont on ne connaît pas forcément la position précise, sur un sujet qu'on ne maîtrise pas forcément... ce n'est pas simple et peut être générateur d'angoisse.

Pistes pouvant être mises en œuvre par le groupe

La préparation, en conseil d'administration ou lors d'autres temps de travail (pour dégager une prise de position ou un message collectif à faire passer) est importante. Anticiper, ça désangoisse...

De même, l'accompagnement par des salariés lors de ce type de rendez-vous (qui connaissent les aspects « techniques » du dossier dont il sera question) est aussi identifiée comme positive et bien souvent rassurante.

Certaines formations proposées dans le réseau CIVAM (« Prendre la parole en public », par exemple) peuvent aider à se sentir plus à l'aise dans l'exercice de la représentation de l'association, ou à préparer son intervention.

POURQUOI LES SALARIES M'APPELLENT TOUT LE TEMPS POUR ME DEMANDER CE QUE J'EN PENSE ?



Constat

Dans les CIVAM les adhérents et administrateurs/trices décident des sujets auxquels ils veulent s'intéresser et des orientations de l'association, tout en prenant en compte les remarques et avis des salarié/es. Ces derniers ont un rôle de relais et de facilitateur dans la mise en œuvre des projets et peuvent également identifier des sujets d'intérêt émanant du groupe. Dans leur travail quotidien sur les projets et la vie associative, ils sont donc amenés à souvent solliciter les avis des membres du groupe. Cette façon de faire peut désarçonner les nouveaux administrateurs/trices (avec le double sentiment d'être à la fois valorisé, mais aussi sollicité de manière trop fréquente)

Pistes pouvant être mises en œuvre par le groupe

Formaliser et expliquer le fonctionnement du groupe (au-delà du seul fonctionnement du conseil d'administration) et préciser le rôle du salarié/e dedans.

Une formation ou un temps d'échange sur « c'est quoi un groupe CIVAM », avec quelques éclairages sur l'histoire du mouvement, ses spécificités dans le « monde du développement agricole », permettrait d'aborder l'approche et ce mode de fonctionnement particulier.

NOUS NE SOMMES PAS TOUS ENGAGES POUR LES MEMES RAISONS... CELA POSE-T-IL PROBLEME ?

Constats

On s'engage dans les CIVAM et on y devient administrateur pour plein de raisons différentes : motivations personnelles en lien avec un projet sur les plantes bio-indicatrices, les circuits courts, l'accueil pédagogique... : idées partagées avec des personnes qui y sont déjà ; envie plus générale de promouvoir l'agriculture biologique sur son territoire...

Ceci, entre autres, ne permet pas toujours d'avoir une vision claire de « l'identité » ou des valeurs du groupe et peut représenter un frein à l'engagement.

Pistes pouvant être mises en œuvre par le groupe

Prévoir des temps pour échanger sur les motivations de chacun, dans l'idée de faire du lien et du liant sur ce qui nous réunit (de manière à en avoir une vision plus claire et affirmée, pour l'extérieur mais aussi – et surtout ? – pour soi).

Parler et se rappeler ce que l'on entend par l'approche CIVAM, mouvement d'éducation populaire où l'on tend vers la transformation sociale des territoires ruraux : les CIVAM privilégient l'idée de progression en groupe pour chercher collectivement des solutions, avec l'aide de chacun, puisque chacun d'entre nous détient une partie de la réponse. L'importance du cheminement et de l'apprentissage par le collectif, en prenant les gens là où ils en sont, dans une démarche d'ouverture et l'accueil.

DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ON REFLECHIT ET ON DISCUTE BEAUCOUP... C'EST SYMPA MAIS IL FAUT BIEN PRENDRE DES DECISIONS NON ?



Constats

Dans les associations et notamment dans les CIVAM, les conseils d'administrations sont les lieux de prise de décision et d'orientation de l'association. Selon les CIVAM ils se tiennent environ une fois par mois ou tous les deux mois. Ces espaces sont l'occasion de débattre et d'échanger, afin de dégager une position commune ou une direction à suivre. Mais parfois les impératifs de décision sur un projet aux conséquences budgétaires empêchent de prendre ces temps-là ou ne permettent pas de traiter les autres sujets, qui sont pourtant au moins aussi importants à la vie et au sens du projet associatif. De même, participer aux conseils d'administration peut s'avérer démotivants si ces impératifs prennent trop le pas sur les débats et les échanges de fond.

Pistes pouvant être mises en œuvre par le groupe

Les échanges et les débats sont nécessaires avant d'engager telle ou telle décision. Si les conseils d'administration ne peuvent être ce lieu-là pour tous les sujets, pourquoi ne pas l'ouvrir plus largement, à l'occasion de comités stratégiques (qui peuvent être organisés au niveau départemental, régional, national) où l'on échangera sur les sujets qu'on n'a pas eu le temps de traiter. A la différence du conseil d'administration, il n'y a pas dans ces espaces-là d'obligation de positionnement ou de prise de décision à la fin de la journée, ce qui peut permettre de libérer les échanges. D'aucuns ne manquent de dire l'importance de type de rencontre pour le sens du projet associatif.

DANS MON CIVAM



En quoi consiste le conseil d'administration et quel est son rôle pour le CIVAM ?

A large rectangular area with a thin green border, containing 20 horizontal dotted lines for writing.



Quelles sont mes missions dans le conseil d'administration?

A large rectangular area with a thin green border, containing 20 horizontal dotted lines for writing.



Notes

A large rectangular area with a thin green border, containing 20 horizontal dotted lines for writing notes.



LIVRET D'ACCUEIL CIVAM

D'où vient ce document ?

Ce document a été réalisé par l'ADIR (Agence de Diffusion et d'Information Rurales, qui édite la revue mensuelle Transrural Initiatives) et la FNCIVAM. Les constats évoqués ici ainsi que les pistes à mettre en œuvre par les groupes, sont en partie extraits de l'enquête réalisée en 2014/2015 auprès d'une quinzaine de personnes engagées dans les CIVAM.

C'est quoi un CIVAM ?

Un CIVAM est un Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural. Ce sont des agriculteurs, des ruraux, qui se rassemblent autour d'une idée, d'un projet, pour développer des actions agricoles et rurales.

Ils souhaitent s'informer, se former, agir ensemble afin de débattre en vue de résoudre les problèmes techniques, économiques, sociaux qui se posent à eux dans leur exploitation et dans leur milieu rural. Le réseau CIVAM, c'est un regroupement de CIVAM, réunis dans un même but: RENFORCER les capacités d'initiatives des agriculteurs, des ruraux, pour maintenir des campagnes vivantes et accueillantes, par un développement durable et solidaire.

La philosophie du réseau

Le réseau CIVAM a pour vocation d'accompagner des actions collectives par l'animation de projets, les lieux de parole, de formations et d'actions.

Les CIVAM travaillent dans un esprit d'intérêt général auprès du monde rural, en privilégiant le partenariat (créer des synergies).

Les CIVAM développent une vision positive sur l'avenir rural, disposent d'une capacité d'innovation et se caractérisent par une capacité particulière à cultiver une qualité d'échanges dans la confiance, la transparence... et la convivialité.

En effet, ils ne perdent jamais de vue l'objectif de partage pour cheminer, progresser et construire ensemble. Les CIVAM sont des espaces de liberté de parole, ouverts à l'échange, dans le respect de chacun.

Documents de référence :

L'histoire des CIVAM : www.civam.org/images/Histoire_des_CIVAM.pdf

CIVAM Mode d'emploi : [intranet CIVAM/Pilotage associatif/documents réglementaires réseau civam](#)

Notes de position: [intranet CIVAM/Pilotage associatif](#)

Synthèse de l'enquête auprès des administrateurs CIVAM : [demander à david.fimat@civam.org](mailto:david.fimat@civam.org)