

9.9. Le président qui n'a plus le droit de lire Tintin mais qui s'accroche...

Limite des mandats au sein d'un Conseil de Fondation

Résumé

Entouré de deux vice-présidents et d'un secrétaire qui lui est entièrement dévoué, Vincent préside le bureau du Conseil de Fondation. Plus que centenaire, la Fondation chapeaute trois institutions sociales qui prennent en charge plus de 500 jeunes et adultes en situation de handicap et plus de 150 personnes âgées. Statutairement, le Conseil est composé d'une quinzaine de membres, dont les trois présidents des Comités d'institutions (organe consultatif). Les directeurs des institutions sont aussi invités aux réunions, mais sans voix délibérative.

Rodolphe, membre du Conseil, souhaite accroître l'efficacité du Conseil. Avec l'appui de spécialistes extérieurs, il tente pour la troisième fois de convaincre Vincent de revoir la gouvernance.

Anecdote

Depuis plus de trente ans, Vincent est un président dévoué et engagé. Il est devenu le personnage incontournable de l'institution, indispensable sur les aspects financiers qu'il gère personnellement comme ancien banquier car il a pris de l'âge. Malgré sa santé qui décline, il s'accroche à ce poste. Avec un secrétaire général aux ordres, il résiste vaillamment aux tentatives d'évolution de l'institution. Les rares séances du Conseil se déroulent dans un semblant d'ouverture jusqu'au moment où Vincent donne son avis, qui clôt la discussion et fait office de décision.

Sous l'impulsion de Rodolphe, le Conseil accepte de lancer une nouvelle démarche de révision de la gouvernance. Vincent se désintéresse du projet et délègue à Jean-Baptiste, un des vice-présidents, la direction des travaux. La composition du groupe de travail est un élément-clé. En plus des deux membres du Conseil, deux présidents et un directeur d'institution, puis Diego, consultant externe, sont nommés dans un subtil équilibre des compétences et des personnalités.

Les premières réunions permettent de constater le besoin de simplifier les structures. Diego propose ensuite d'analyser des évolutions selon deux axes : l'importance des changements en termes de gouvernance et l'évolution stratégique de la Fondation. Les six variantes proposées vont de modestes adaptations comme un bureau élargi à la création d'une société anonyme avec une direction opérationnelle forte. Cette dernière proposition joue surtout un rôle provocateur. Jean-Baptiste présente les recommandations du groupe de travail. Le Conseil est ainsi sensibilisé aux enjeux et à l'ampleur des opportunités d'évolution. Vincent manque d'enthousiasme, mais les autres membres se sentent intégrés dans les réflexions et acceptent que deux variantes soient analysées en détail.

Le groupe de travail progresse. Cependant, avant de revenir devant le Conseil, le groupe de travail organise des séances de consultation avec les présidents et directeurs des trois institutions et d'autres membres du Conseil. Cela lui permet d'affiner son projet et surtout d'obtenir des votes favorables. Vincent ne souhaite pas discuter de ce projet avec lequel il n'arrive pas à s'identifier.

Quelques mois plus tard, le groupe de travail présente ses conclusions et propose, unanime, de retenir une variante progressiste. À la grande surprise de Vincent, le Conseil adopte ce choix après une intense discussion. Les consultations et entretiens préliminaires ont porté leurs fruits.

Une semaine plus tard, Vincent annonce sa démission pour la fin du semestre. Il avait dépassé l'âge autorisé pour lire les aventures de Tintin !

Quelques pistes de réflexion

Pour un Conseil de Fondation, le dévouement de ses membres est essentiel, car ils sont généralement à peine indemnisés pour leur engagement. Un président compétent et disponible est donc une aubaine. Mais après de nombreuses années, cela devient un frein à l'évolution de la fondation et l'empêche de s'adapter aux changements sociétaux. Au contraire de la société anonyme, les membres du Conseil sont cooptés. Qui aura le courage de faire comprendre au président qu'il est temps de passer la main, surtout s'il est d'un tempérament assez autoritaire ?

Il est utile de fixer dans les statuts ou le règlement d'organisation une durée de mandat, une limite d'âge et une séance annuelle pour faire le point sur la composition du Conseil et le choix de ses membres.