

## 3.4. QUELQUES BONNES PRATIQUES

Nous avons identifié quelques bonnes pratiques individuelles et collectives qui, de l'avis même des conseils d'administration qui les ont adoptées, permettent aux administrateurs de mieux répondre à leur mission.

Ces bonnes pratiques ne constituent pas pour autant un modèle intangible, car plusieurs variables entrent en jeu, notamment le contexte local, la taille de l'office, l'effectif du conseil. Il s'agit plus ici de suggestions s'appuyant sur des réalités vécues.

### 3.4.1. Se donner des règles de fonctionnement

Le conseil s'organise comme une équipe amenée à définir collectivement les règles dans le cadre desquelles elle envisage de travailler et le niveau d'implication qu'elle souhaite se donner.

Le conseil se donnera de la visibilité en planifiant les séances sur l'année, avec les contenus majeurs à chaque échéance.

C'est avec le souci d'alléger l'ordre du jour des séances plénières que le conseil appréciera à leur juste mesure les délégations qu'il peut donner au bureau et de manière plus limitée au directeur général. En déléguant, il pourra ainsi consacrer du temps pour la présentation des dossiers et les échanges sur les sujets structurants pour la bonne marche de l'office.

D'une manière générale, les éléments des dossiers nécessaires à la juste compréhension des sujets proposés à l'ordre du jour sont envoyés aux administrateurs avec la convocation, au moins 10 jours à l'avance, un complément pouvant être remis en séance si nécessaire.

Quand les sujets sont jugés complexes et nécessitent un approfondissement peu compatible avec le temps dont on dispose en séance plénière, l'installation de commissions spécialisées est envisageable pour apporter le moment venu un éclairage au conseil avant sa prise de décision.

Comme pour toute équipe en situation de travail, il est recommandé de consacrer périodiquement un moment pour faire une évaluation de son propre fonctionnement (par exemple un tour de table en fin d'année permettant à chacun de donner son point de vue).

Sous une forme à définir, un tableau de bord peut accompagner cette démarche d'évaluation avec quelques indicateurs comme le taux de présentéisme, le nombre moyen de sujets inscrits à l'ordre du jour, la durée moyenne des séances, le pourcentage de délibérations adoptées à l'unanimité/adoptées à la majorité/ rejetées, etc.

### 3.4.2. Être formé et bien informé

La qualité des contributions des administrateurs reposera pour une part sur une bonne connaissance de l'environnement dans lequel évolue l'office : cadre juridique et financier de l'activité HLM, problématiques professionnelles, enjeux locaux et nationaux, politiques publiques en matière d'habitat et de politique de la ville...

Les webinaires organisés par la Fédération spécialement pour les administrateurs ainsi que le MOOC outil digitalisé de formation constituent une première étape nécessaire pour s'approprier les données de base.

À sa prise de fonction, un nouvel administrateur devrait pouvoir disposer d'un certain nombre d'éléments, comme une cartographie du patrimoine de l'office, le dernier budget voté, le dernier rapport d'activité, le compte rendu du précédent conseil, etc.

L'efficacité du conseil et la pertinence de ses décisions reposeront également sur la qualité de l'information qui sera donnée à chaque administrateur en fonction des sujets qui sont inscrits à l'ordre du jour. Le directeur général, avec ses services, a pour mission d'apporter cette information nécessaire pour argumenter et préparer la prise de décision.

La qualité des supports de présentation (dossiers, visuels...) est essentielle pour une bonne appropriation des sujets à traiter. Sur proposition du président et sous réserve de l'accord du directeur général et de l'ensemble des administrateurs, les membres de l'équipe de direction peuvent apporter leur contribution lors de certaines séances dans leur domaine d'expertise respectif.

Il est enfin souhaitable qu'une personne référente soit désignée par le président pour répondre à toute question que se poserait un administrateur hors conseil. Le président n'étant lui-même pas toujours disponible, ce rôle peut incomber au directeur général ou à toute personne désignée par lui (secrétaire général(e), conseiller(ère) juridique, assistant(e) du directeur).

### 3.4.3. Connaître le terrain pour décider

L'exercice du mandat d'administrateur ne peut se cantonner à délibérer en chambre.

Il suppose de connaître le patrimoine, et, si possible, d'être occasionnellement en contact direct avec les locataires et leurs représentants (rencontres sur les quartiers...).

Une délibération sur d'importants travaux, ou sur la mise en place d'un nouveau service, doit avoir une résonance concrète.

Dans certains cas, cela peut justifier l'installation d'une commission qui prendra le temps de cet aller-retour terrain pour prendre la juste mesure des réalités, et renseigner le conseil sur l'efficacité des décisions prises ou sur les orientations à prendre.

### 3.4.4. Le rôle d'animateur du président

L'implication du président et son rôle de police du conseil est primordial pour assurer le bon fonctionnement d'un conseil d'administration, notamment pour :

- valider en début de mandat les règles déontologiques et de fonctionnement, et actualiser en conséquence le règlement intérieur du conseil. Ne pas oublier également de rappeler à cette occasion l'importance des déclarations d'intérêt,
- proposer une répartition efficace des délégations au bureau et au directeur général,
- valoriser la diversité des membres du conseil et leurs domaines de connaissances à travers l'implication dans les diverses commissions,
- organiser le processus de travail avec la direction exécutive : préparation des séances du conseil et du bureau, secrétariat des commissions, reporting,
- arrêter les ordres du jour en arbitrant sur les demandes qui peuvent remonter des membres du conseil,
- en séance, organiser les prises de parole de telle manière que les opinions puissent librement s'exprimer, et rappeler, en fonction des sujets traités, les règles de confidentialité qui s'imposent.