



GUIDE

La Gouvernance Associative

Tome 1

benevolt
Bénévoles - Associations - Collectivités



La Gouvernance associative

– tome 1 –

Comment gérer la crise du renouvellement – Comprendre, faire avec et traverser

Le présent guide a pour objectif de comprendre pourquoi de nombreuses associations traversent une période de crise de renouvellement des dirigeants et de donner des pistes pour la traverser.

Si votre association ne rencontre pas ces difficultés, tant mieux ! Mais pensez à vous pencher sur l'intégration et la fidélisation comme leviers de prise de responsabilités progressives. [La Culture Bénévole](#)¹ (sujet de notre précédent guide), en est un point de départ. Notre prochain tome étudiera plus précisément le sujet.

Ce guide s'adresse :

- à toutes les personnes salariées ou bénévoles du secteur associatif qui sont concernées par la difficulté à renouveler leurs dirigeants
- aux personnes en charge de l'engagement et de la vie associative dans les réseaux associatifs, chargées d'accompagner leurs antennes locales dans le renouvellement des dirigeants
- aux élus et agents en charge de la vie associative qui souhaitent accompagner les associations de leur commune à traverser cette crise.

Bonne lecture !

Amélie Arcile, co-fondatrice de Benevolt

¹ <https://asso.benevolt.fr/guide-association-culture-benevole>

Sommaire

Préambule	3
Introduction	5
1/ Pourquoi il y a crise	7
1. Président, trésorier, secrétaire.....	7
2. Le poids de la Présidence.....	9
3. Évoluer ou mourir ?.....	11
2/ Changement de génération, tribute to* Michel et Martine	12
1. Une génération peut en cacher une autre.....	12
2. Et la crise du renouvellement des dirigeants dans tout ça ?.....	14
3/ Que faire face à l'Urgence	15
1. Co-présidence ou collégialité : la solution miracle ?.....	15
2. Découper pour mieux remplacer.....	16
3. Ne pas se tromper de recherche.....	17
4. On se retrouse les manches.....	19
1. Cartographier les missions du/de la président-e.....	19
2. Identifier le périmètre des responsabilités du dirigeant.....	23
3. Questionner le modèle.....	23
4. Regrouper les missions par compétences.....	24
5. Identifier une personne qui aime/sait animer des équipes.....	25
6. Présenter votre fonctionnement aux bénévoles / à vos adhérents.....	25
Conclusion	26
Remerciements	27
Ressources	30

Préambule

Les lignes suivantes ont valeur d'illustration. Qu'elles soient prises pour ce qu'elles sont : une caricature bienveillante. J'ai un immense respect pour les Michel, les Martine et les salles polyvalentes.

Lundi 4 janvier, 18h, salle Polyvalente du centre-ville

Monsieur le Maire invite les représentant·es des associations de sa commune pour leur adresser ses vœux.

70 chaises en demi-cercle devant une estrade équipée d'un micro. Le long du mur gauche, un buffet sur lequel sont joliment disposées bouteilles de cidre, jus de pomme bio, mignardises et pains surprises.

Les convives prennent place sur les chaises. Monsieur le Maire, souriant, s'approche du micro et commence ses vœux en remerciant les "Présidents" de s'être déplacés si nombreux. Quelques sourires, chuchotements, regards autour de soi ; il y a effectivement une très grande majorité de Présidents mais à moins qu'ils ne soient venus avec leur secrétaire, il y a également des Présidentes.

De dos, l'analyse sociologique est assez rapide. Le club des "Michel" occupe la plus grande majorité des chaises. Ils ont entre 60 et 80 ans pour la plupart, se saluent amicalement : ils ont l'habitude de se croiser dans ce type d'événements. Quelques "Martine" parsèment les rangs, regardant autour d'elles, un sourire aux lèvres, cherchant des yeux une homologue pour se sentir moins seule dans cet océan de Michel.

Mon regard est alors attiré par un groupe de personnes qui dénotent par leur extrême jeunesse. Les quadras sont dans la place. Ils et elles représentent les associations de parents d'élèves, de baby Gym et d'escalade, l'association la plus récente de la commune.

48 convives.

dont 6 femmes de plus de 60 ans.

dont 7 personnes de moins de 50 ans.

Ça fait 35 présidents, hommes, de 60 ans et plus. Parmi eux, 6 sont encore en activité, 29 sont retraités.

Parmi les retraités, plus des deux tiers sont d'anciens cadres ou d'anciens dirigeants d'entreprise.

Pour la mixité, c'est raté.

Les vœux se poursuivent. Monsieur le Maire est plutôt bon orateur et souligne, qu'il est heureux de revoir les mêmes visages d'année en année, en ajoutant, avec malice, qu'il s'est demandé un instant s'il n'avait pas confondu la réunion de ce soir avec les vœux de la maison de retraite de la commune. Il souhaite à tout le monde une très belle année

associative, signe que la commune est toujours aussi dynamique et invite chacune à se diriger vers le buffet pour partager un moment convivial. Applaudissements francs mais brefs, les participant·e·s remuent sur leur siège, se lèvent, s'apostrophent "je ne t'avais pas vu ! Bonne année ! Comment se sont passées les fêtes de Noël ?"

Les discussions s'engagent :

Michel 1 : *Sympa le mot de la fin, il nous prend pour des vieux schnocks le maire ?*

Michel 2 : *Il n'a pas tort, surtout quand tu emploies l'expression "vieux schnock" !*

Michel 3 : *Ouais, c'est pas faux, moi ça m'inquiète. Regarde Michel, de l'amicale laïque, 86 ans cette année. Ça fait 20 ans qu'il est président. Apparemment à la dernière AG il a dit qu'il voulait passer la main mais personne ne veut reprendre le flambeau...*

Michel 1 : *C'est plus son problème. Il a assez donné Michou. Moi, je vais avoir 72 ans cette année, je me vois pas faire plus d'un mandat encore.*

Michel 3 : *Ca fait 3 ans que tu dis ça... et t'es toujours là*

Michel 1 : *La faute aux jeunes ! Dernière AG, il y avait 24 personnes. 24 personnes tu te rends compte, pour une asso de 506 adhérents !! Je les ai mis au parfum direct : si personne ne veut rejoindre le CA, y'aura plus d'asso. Ils feront comment pour leurs gamins quand y'aura plus de cours de judo...*

Michel 2 : *Et ça a marché ? T'as eu du monde ?*

Michel 1 : *Non. Un gars. Mais bof. Sympa, il veut bien faire, mais il n'a pas inventé l'eau chaude à mon avis... Qu'est-ce qu'elles gloussent fort les Martine !! Oh les gonzesses, la réunion tupperware c'est pas ici !!*

Les Martine se marrent, feignent d'être offusquées, lancent une petite pique puis retournent à leur discussion, un verre à la main.

Déjà 19h45, la salle se vide peu à peu, les quadras sont partis les premiers : enfants à la maison, nounous à libérer, estomacs à remplir. Avant de partir, ils ont empilé les chaises, pour filer un coup de main à l'agent de la Vie Associative.

Trois Martine et deux Michel l'aident désormais à remballer les restes du buffet. On remet son manteau, on se dirige vers la sortie. "Bon bah voilà, c'est reparti pour une année associative ! Vivement que le temps s'améliore" !

Introduction

Le renouvellement des dirigeant·es associatif·ves² est la principale source de préoccupation des présidents·tes d'association interrogé·es par Recherche & Solidarités cette année.

A la question "qui va me remplacer", la réponse est "personne".

C'est sans appel.

Les français·es ne veulent plus prendre de responsabilités associatives.

Certains disent que c'est la mort des associations qui est annoncée.

Pourtant, il y a toujours +4% d'associations qui se créent chaque année. Elles ne surgissent pas de nulle part, mais sont bien la résultante d'un ou plusieurs individus prêts à endosser des responsabilités.

Les jeunes Français·es se disent également de plus en plus préoccupé·es par leur environnement, leur lieu de vie et ont envie d'agir, de contribuer. Ils et elles rejoignent massivement les associations pour donner des coups de main et participer. Ils ont confiance dans le secteur associatif, comme on peut le lire dans le baromètre de l'engagement citoyen réalisé par HelloAsso en 2023: "74% des répondants considèrent que les associations jouent un rôle fondamental dans la cohésion de la société" On constate également un engagement accru dans des organisations collectives non-associatives, ou de l'entraide "en direct" (source : *INJEP La participation associative des jeunes*). Parmi les raisons, reviennent fréquemment la simplicité, l'opportunité d'aider rapidement et facilement, qui appuient une frilosité à rejoindre les associations traditionnelles vécues comme "lourdes" ou "vieillissantes" : "avec des aspirations nouvelles des jeunes en termes de participation à la prise de décision au sein des associations, qu'ils souhaitent moins hiérarchisée et plus horizontale" (Source: *INJEP*)

² au sujet de l'écriture inclusive : ma formation littéraire plutôt classique, entre régulièrement en conflit à l'écrit avec mes opinions progressistes. Mon ambition est ici de produire un texte inclusif dans les idées qu'il véhicule, quitte à prendre quelques libertés avec l'écriture inclusive. J'espère que l'on me pardonnera.

Je travaille au développement de Benevolt depuis 2017, j'en suis la cofondatrice, et plus largement j'évolue dans le secteur associatif depuis 2005. Il y a 10 ans, on entendait déjà ce discours alarmiste sur un bénévolat en crise, moribond.

Associations locales indépendantes ou affiliées à une fédération, antennes ou comités d'un réseau associatif national, peu importe le type de structure : toutes sont confrontées à la crise de la prise de responsabilité. Président·e d'association, ça ne fait plus rêver.

A ce jour, plus de 7 300 associations sont inscrites sur l'Espace Asso, l'outil de publication de missions de bénévolat sur Benevolt.fr. Et actuellement, il y a près de 500 missions dans la catégorie "Responsabilités Associatives". Toutes les semaines, Laure, notre chargée de relation aux associations échange par téléphone avec des président·es, administrateurs·trices en détresse : l'AG approche, personne ne veut prendre la suite... L'heure est grave.

Je le dis souvent en rigolant : ma passion, c'est de faire la chasse aux annonces de recherche de bénévoles qui commencent par "URGENT ! ON RECHERCHE UN PRÉSIDENT !" En réalité, cela m'attriste profondément.

Comment une association en arrive-t-elle à devoir chercher ailleurs qu'en son sein une personne pour en prendre les rênes ? Assiste-t-on réellement à la mort des associations ? Y a-t-il d'autres modes de gouvernance possibles ?

1/ Pourquoi il y a crise

1. Président, trésorier, secrétaire

“Une association, pour fonctionner, a besoin d’un président, d’un trésorier, d’une secrétaire”. Vrai ou Faux ?

Vrai : 70% des répondants

Faux : 20% des répondants

Je ne sais pas : 10% des répondants

Cette question est dans le top 5 des questions que j’aime poser [en formation](#)³, quel que soit son intitulé, pour peu que le bénévolat y soit abordé.

A moins d’être face à un groupe de personnes très éclairées, qui se sont penchées sur le sujet, je récolte toujours cette typologie de réponses.

Et quand je demande aux personnes qui ont répondu “Vrai” pourquoi elles pensent qu’une association a besoin d’un président, d’un trésorier et d’une secrétaire pour fonctionner, elles me répondent invariablement “c’est comme ça, c’est dans la loi”.

J’ai donc vérifié les textes de loi et les décrets : rien n’oblige une association à être administrée par “un président, un trésorier et une secrétaire”. D’abord, si c’était aussi généré, on serait sur une loi fortement discriminante, et nous n’aurions pas la chance de croiser des Martine aux vœux du maire. Ce serait vraiment dommage.

Ensuite, la loi française 1901 est le texte fondateur qui régit les associations en France. Elle confère une grande autonomie aux associations dans leur organisation interne, y compris dans la définition de leurs organes de direction.

³ <https://asso.benevolt.fr/expertise-formation>

Quelques principes généraux s'appliquent, dont celui de la liberté statutaire. Les statuts de l'association déterminent les modalités de gestion et d'administration. C'est donc en premier lieu dans les statuts que vous trouverez les informations précises sur la composition et les attributions des instances dirigeantes de votre association. Cela veut dire que, sauf si c'est expressément écrit dans vos statuts, votre association n'est pas obligatoirement dirigée par un bureau de 3 personnes.

Une fois cette contre-vérité dénoncée, vient l'argument imparable : "on a toujours fait comme ça". Certes. C'est bien pour ça que Monsieur le Maire s'adresse aux Présidents (et pas aux Présidentes) et que plus des $\frac{2}{3}$ des chaises de la salle sont occupées par des hommes. Mais à l'heure où les codes d'une société patriarcale sont de plus en plus ébranlés, où la légitimité des femmes à des postes à responsabilités est démontrée, où la parité est même encouragée et facilitée dans les instances de décision gouvernementales comme privée, 65% des associations sont toujours présidées par des hommes, alors que ces mêmes associations observent que 50% de leurs licenciés, adhérents et bénévoles sont des femmes⁴. Le fait associatif n'est pas exclu de la société. Il en est le reflet. Il est donc temps d'envisager que l'on peut faire évoluer la gouvernance des associations. Surtout que "URGENT ! ON RECHERCHE UN PRÉSIDENT !" visiblement, ça ne marche plus.

⁴ Les associations comptent seulement 35 % de présidentes contre 50 % de participantes, INJEP et La France bénévole 2024, Recherches & solidarités

2. Le poids de la Présidence

Oui, il y a un mythe autour de la fonction du "Président d'Association". C'est celui qui dirige, qui porte le poids des responsabilités, qui a le pouvoir. Ce pouvoir a un prix : le président se doit d'être omniprésent, compétent sur tous les sujets. Il se consacre corps et âme à son association, négligeant au passage sa vie de famille, le regrettant, mais se justifiant aisément par ce rôle si gigantesque.

On est clairement dans la figure du président, tout puissant, investi d'une mission plus grande que lui. Or, si l'association a besoin de personnes pour la faire exister, on peut questionner les modalités d'investissement choisies ou subies de ses membres qui parfois finissent par en souffrir

Autrement observé, le fait associatif qui trouve sa création en 1901 encadre les groupements d'individus qui souhaitent s'organiser autour de projets, d'idées, militantes ou pas, à caractère social "large". Il n'y a rien dans les textes qui précise que le fonctionnement associatif doit être calqué sur celui de l'entreprise privée. Or, penser une nouvelle forme de fonctionnement, créer des modalités d'interaction et de prise de décision innovantes est contraire au fonctionnement du cerveau humain, souvent flemmard, qui cherche à reproduire les schémas bien connus. Donc, comme les premières

associations ont été majoritairement créées par des hommes, dans une société hiérarchisée où chefs d'entreprise, comme chefs de famille s'accordent au masculin, les hommes se sont emparés des associations, les ont organisées pyramidale ment comme des entreprises, reproduisant les schémas classiques, rassurants.

Attention, aucun jugement de valeur de ma part. Je travaille avec bon nombre d'associations organisées de la sorte et ne peut qu'observer les succès qu'elles ont connus par le passé. Qu'ils s'agissent de clubs de sport, d'associations culturelles, d'initiatives liées à l'emploi, aux loisirs, sans oublier l'immensité du secteur caritatif, le tissu associatif, dans sa diversité, sa richesse et la place immense qu'il occupe au sein de notre société, n'en serait pas là sans les hommes (et les femmes) qui l'ont fait grandir, même si c'est sous une forme pyramidale et hiérarchisée.

Cependant, on assiste aujourd'hui à une crise sociétale qui remet en question les fonctionnements traditionnels. C'est valable dans les entreprises où les modes de hiérarchie sont revus, comme dans les familles où les adultes se vivent davantage comme co-parents chargés d'élever les enfants. Le fonctionnement pyramidal classique est mis à mal. La littérature sur le sujet ne manque pas mais je ne peux que vous conseiller

l'excellent "Liberté & Cie"⁵ d'Isaac Getz, qui explique bien le principe de libération des entreprises.

Les associations sont le reflet de la société dans laquelle elles existent. Les fonctionnements associatifs aussi. Le président, comme le patron jusqu'ici, nous rassurait. Mettez-vous à la place de Michel. Après une vie professionnelle bâtie sur l'importance de franchir les échelons, vous arrivez en retraite. Votre statut de chef de famille a déjà été ébranlé par le départ des enfants et l'évolution de la société qui a accéléré l'émancipation de Martine qui s'investit de son côté avec ses copines. En quittant votre emploi, vous perdez d'un seul coup ce qui occupait concrètement vos journées, le pouvoir et votre statut social. Devenir président d'une association (ou conseiller municipal) c'est pallier ces pertes : retrouver une occupation, un pouvoir à exercer et un statut social. C'est beaucoup plus sympa de dire "je suis président de l'amicale laïque" que "je suis retraité".

Oui, mais... les paradigmes des générations évoluent. Les retraités d'aujourd'hui sont davantage traversés par des besoins d'épanouissement personnel et de quête du bonheur que par des besoins d'accomplissement de soi qui passent par le pouvoir. Les hommes de 60 ans sont moins nombreux à se tourner vers les associations et parmi eux encore moins veulent des responsabilités. A l'autre bout de la chaîne, les générations

émergentes (20 ans) rejettent ce modèle de société plus que leurs aînés. Ça ne veut pas dire qu'elles prônent l'anarchie, bien au contraire. Les jeunes générations assument davantage professionnellement leurs actes, à partir du moment où on leur fait confiance. C'est pareil dans leur engagement bénévole. Rejoindre une association où 3 "N+" vont devoir valider notre travail : impossible.

Il y a donc à la fois une hausse des courbes du bénévolat (on s'engage plus, surtout les jeunes) et en parallèle une difficulté à renouveler des dirigeants associatifs fatigués.

La prise de responsabilités associatives n'est donc pas tant affaire de rejet de la responsabilité en elle-même que de rejet de l'incarnation de ces responsabilités.

Je veux bien faire ma part, m'investir dans une association mais je ne veux pas le titre et le cortège des représentations symboliques qui vont avec.

⁵ Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Brian M. Carney et Isaac Getz, Flammarion, 2016

3. Évoluer ou mourir ?

“Mais mon association va mourir si elle ne trouve pas de président ?” me demande-t-on régulièrement.

Oui, peut-être. Mais peut-être pas.

J’ai tendance à répondre deux choses.

Si elle meurt, c’est peut-être que sa mission, son objet social ou ses actions n’étaient plus congruents avec les problématiques actuelles. Une association est créée à un instant précis pour répondre à un besoin qui n’est pas couvert par les infrastructures existantes. Si le besoin n’existe plus, l’association n’a pas de raison de perdurer. Par exemple, et de façon un peu simpliste, je rêve du moment où les associations qui luttent contre la précarité alimentaire seront dissoutes. Cela voudra dire que chaque personne en France mange à sa faim.

Si elle répond à un besoin toujours prégnant, elle pourra être dissoute mais renaîtra d’une manière ou d’une autre sous une autre forme (transfert des activités à une autre association, scission de quelques bénévoles qui préfèrent re-créeer une association que de reprendre l’existant avec tout un passif, une histoire, devenue trop lourde).

Elle pourra également connaître une période de crise structurelle (on n’a plus de dirigeant), nécessaire pour opérer un changement fonctionnel lui permettant d’accepter une nouvelle forme d’organisation.

Ou alors, elle pourrait faire de cette crise une opportunité pour se transformer, en résolvant les conflits par la coopération. Mais avant de vous proposer quelques outils, il est important de comprendre les enjeux générationnels.

2/ Changement de génération, tribute to* Michel et Martine

[* "hommage à" mais en anglais, ça fait plus rock !]

Je les bouscule un peu, Michel et Martine, depuis le début de ce texte, mais c'est avec une profonde gratitude. Sans eux, le secteur associatif ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui. Pour comprendre leur mode d'investissement dans les associations, il est intéressant de comprendre les enjeux générationnels qui les définissent.

1. Une génération peut en cacher une autre

Une génération est définie comme « un ensemble de personnes vivant dans le même temps et étant à peu près du même âge » (Larousse). Les membres d'une génération ont donc été exposés aux mêmes conditions sociales et économiques. Ils ont connu au même âge les mêmes événements importants d'une époque. Ces expériences communes définissent des attitudes et des motivations propres à chaque génération, dans la sphère privée, comme professionnelle. La relation à la vie associative est également concernée.

Les Michel et les Martine ont aujourd'hui entre 75 et 85 ans. Ils sont nés avant 1946 pour une grande majorité et appartiennent à la fin de cette génération qualifiée de "silencieuse" ou "traditionaliste". Cette génération est caractérisée par un sens du devoir et du

sacrifice, notamment dans le travail, et des responsabilités accrues. La hiérarchie est indissociable de la réussite professionnelle et elle rassure car garante d'une forme de sécurité. Élevés pour bon nombre d'entre eux dans une société encore très profondément chrétienne, ils ont été biberonnés à la charité. L'engagement bénévole, tout laïque qu'il soit, y trouve des racines. Adultes, ils se sont investis dans les associations par sens du devoir. Ils y ont reproduit les modalités de fonctionnement de l'époque et ont créé et structuré la majorité des grandes associations caritatives que nous connaissons aujourd'hui. Reconnue d'Utilité Publique en 1945, la Croix Rouge Française en est un bon exemple. 18 000 salariés, 62 000 bénévoles, un fonctionnement pyramidal où un siège national organise le travail des délégations régionales, puis territoriales

qui facilitent elles-mêmes le travail des Unités locales présentes dans 1 000 communes de France. Même si les évolutions sociétales assouplissent aujourd'hui la hiérarchie, la constitution actuelle reste héritière de cette structuration. Et si l'association continue à fonctionner, c'est que dans chaque Unité Locale des bénévoles prennent des mandats de président·e, trésorier·e, secrétaire contribuant à faire tourner cette grande roue sans laquelle le secteur médico-social en France serait en berne. **Nous pouvons, et devons, leur en être reconnaissants.**

Aujourd'hui, dans les associations, cette génération cohabite avec celle d'après, les baby boomers. Beaucoup plus optimistes, entreprenants et "bruyants", cette génération qui pour les premiers avait 20 ans en 1968 est marquée par le sentiment de révolte, l'envie de vivre mieux et, à la différence de leurs aînés, une ambition au travail et dans le collectif tournée à la fois vers l'organisation et vers soi-même. On recherche la valorisation personnelle

dans le groupe. Encore pour cette génération, les modèles de collectifs sociétaux, au travail notamment, sont ceux des grandes entreprises hiérarchisées où le nombre et la durée des réunions auxquelles tu es convié·e participent à définir le rang que tu occupes.

En résumé, les associations aujourd'hui en France sont encore majoritairement gérées par des bénévoles issus des générations silencieuses et baby boomers qui colorent leurs fonctionnements avec leurs paradigmes générationnels. On a donc des bénévoles très investis par sens du devoir pour certains, par ambition pour d'autres ; des structures très classiques avec un bureau élu qui détient une forme de pouvoir ; et des fonctionnements très structurés calqués sur ceux des entreprises.

Sans leur investissement massif, pérenne et sérieux, la France associative n'en serait pas là.

2. Et la crise du renouvellement des dirigeants dans tout ça ?

Les silencieux décrochent peu à peu. Vers 80 ans environ, on prend la retraite de sa retraite pour entrer dans le grand âge et vieillir plus tranquillement. Les président·es sont de plus en plus des baby boomers, qui eux mêmes commencent à penser à leurs successeur·es. Le problème est que pour la première fois en France, on observe une décroissance dans l'investissement associatif des jeunes retraité·es. Encore qualifié·es de baby boomers, ils et elles empruntent à la génération suivante (dite X) une envie de liberté de profiter de la vie, encore accrue depuis le COVID. Au travail, ils et elles ont inventé de nouvelles manières de travailler et s'affranchissent du poids hiérarchique.

Non seulement, les jeunes retraité·es sont moins nombreux à rejoindre les associations mais remettent le modèle en question. Si crise il y a, elle est là, dans ce qui pourrait prendre la forme d'un conflit : nécessité de trouver des successeur·es pour maintenir le modèle vs obligation d'accepter des évolutions radicales pour trouver un·e successeur·e.

Pas facile...

Peut-on penser le renouvellement des dirigeant·es sans une forme de rupture ?

Je pense que oui, mais ça ne se fera pas sans accepter une période nécessaire de transition qui au lieu de renvoyer au conflit de génération capitalisera sur les points forts des forces en présence.

Martine et Michel sont la mémoire des associations, ils ont la sagesse et l'expérience.

Sylvie et Philippe ont l'énergie de la soixantaine, maîtrisent le numérique et sont les champions de la transformation.

Et si on extrapole, Audrey, Vincent, Mohamed, Stella, Aboubacar, et bientôt Louane et Timéo apportent dans les associations leur réalité, leurs expériences, leur génération toute entière.

S'ils et elles arrivent à collaborer, on réussit à moderniser le secteur associatif sans en perdre le fond. C'est fort !

3/ Que faire face à l'Urgence

1. Co-présidence ou collégialité : la solution miracle ?

Classiquement, sans que cela soit imposé par la loi, les organes de direction **les plus courants** d'une association sont :

- L'assemblée générale (AG) : C'est l'organe souverain de l'association. Elle regroupe tous les membres et prend les décisions les plus importantes. Elle se tient généralement une fois par an, c'est un peu la grand-messe, elle sert notamment à faire les bilans moraux et financiers et à recruter de nouveaux membres au sein du CA.
- Le conseil d'administration (CA) : Il est chargé de la gestion courante de l'association et met en œuvre les décisions de l'assemblée générale.
- Le bureau : Il est composé d'un-e président-e, d'un-e secrétaire et d'un-e trésorier-e. Il assure la représentation légale de l'association et prépare les décisions du conseil d'administration.

A l'instar de cette organisation classique, on observe de plus en plus fréquemment de nouveaux modes de gouvernance. La co-présidence ou les collégiales en sont de bons exemples.

Dans le cadre d'une co-présidence, on conserve une structure relativement classique mais la responsabilité et la prise de décision est partagée par deux ou trois co-président-e-s. En réalité, c'est surtout la responsabilité et le pouvoir qui sont partagés car les prises de décisions associatives sont censées se faire collectivement (au sein du CA notamment). En partageant à 2 ou 3 le pouvoir et les responsabilités, on se sent moins exposés, moins vulnérables et plus compétents. C'est valable pour les co-trésorier-es, les co-secrétaires, etc.

La collégialité, c'est autre chose. On retravaille en profondeur la structuration de l'association vers un fonctionnement beaucoup plus plat, où chacun sait ce qu'il a à faire, tout en appliquant des méthodes de décisions qui impliquent davantage de personnes. Bien menées, ce sont des structures qui sont très agréables à vivre.

Mon propos ici n'est pas de donner un mode d'emploi pour tendre vers une co-présidence ou une collégialité.

J'ai plutôt envie de dire que l'association est le bon endroit pour tester des fonctionnements innovants car ils peuvent être facilement modifiés et adaptés aux individus qui les constituent.

J'aimerais donc que l'on s'essaie à penser davantage la gouvernance d'une association par les tâches à accomplir que par le pouvoir à incarner.

2. Découper pour mieux remplacer

Chez Benevolt, quand on a une mission de type "URGENT ! RECHERCHE PRÉSIDENT" c'est la première chose qu'on demande. Que fait votre président ? Quelles sont ses missions ? Souvent, il y a un blanc dans la conversation.

"Ben... Michel... c'est le président, il fait un peu tout".

Où est le texte de loi, le décret, le paragraphe dans les statuts de l'association qui écrit "Le président doit faire "tout" et endosser toutes les responsabilités" ?

Nulle part.

Présider une association, ce n'est pas tout faire dans une association.

On demande donc à la personne de découper les tâches de Michel par grande famille.

Pour chaque tâche il faut ensuite les caractériser en deux types : ce qui relève de l'action / ce qui relève de la pensée.

Par exemple : "Mettre à jour les horaires d'ouverture dans l'annuaire des associations de la commune"

→ C'est une action. Ça ne se pense pas. Ça peut être délégué à n'importe qui capable d'appeler, de passer au service de la vie associative ou de mettre à jour sa fiche sur la plateforme de la vie associative de la mairie (instant autopromotion 😊)⁶.

En revanche : "Définir les horaires d'ouverture de l'association"

→ C'est du registre de la pensée. Ça implique peut-être le président, mais surtout, les personnes qui tiennent la permanence. Donc il faut que ce soit elles qui décident.

Et oui, on n'a jamais fait comme ça.

Et oui, ça enlève du pouvoir au président.

Mais le jeu n'en vaut-il pas la chandelle ?

Pour contourner cette crise de la gouvernance, je pense qu'il faut travailler en profondeur au découpage des missions du/de la président·e. Plus on découpe, plus on va se rendre compte qu'il s'agit de micro-tâches qui peuvent être réalisées par des personnes différentes.

"Ok. Pour les horaires de permanence ça fonctionne, mais Michel il s'occupe des relations avec la fédé, et le reste de l'équipe ne sait pas faire. On fait comment du coup ?"

Et bien on forme !!!

⁶ <https://asso.benevolt.fr/collectivite>

Mais c'est déjà beaucoup plus facile de faire monter un bénévole en compétence sur la connaissance de la fédé et le partenariat que de trouver quelqu'un pour un remplacement poste pour poste.

Et si personne ne veut s'y coller, on recrute à l'extérieur une personne qui aime ça, qui sait faire, qui l'a peut-être déjà fait dans une autre association.

3. Ne pas se tromper de recherche.

(Re) Les lignes suivantes ont à nouveau valeur d'illustration, toujours dans la caricature, vous en avez l'habitude maintenant.

Assemblée Générale d'une association, 10 octobre, 20h30,

17° dans la salle polyvalente et le néon qui clignote.

Après 22 minutes de rapport moral, 36 minutes de bilan financier et comptable et une galère de powerpoint qui ne veut pas se lancer, s'affiche sur l'écran du vidéoprojecteur :

"Rejoignez notre Conseil d'Administration ! On a besoin de vous pour continuer"

Le président baisse les yeux et regarde ses baskets. La salle fait de même. Comme je suis incognito, que j'éprouve un peu de peine pour lui et que j'ai un peu faim, je lève la main pour demander :

"Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ce rôle d'administrateur ? Ça consiste en quoi ? Ça prend combien de temps ?"

- Regards croisés des administrateurs. Qui va répondre ? Et qu'est-ce qu'on dit ? -

L'administratrice dont je ne connais pas le nom : *Ça ne prend pas beaucoup de temps. Il y a les réunions du CA tous les deuxièmes lundis de chaque mois. Ensuite ça dépend.*

Moi : *Ok, et quelles sont les missions à faire ?*

L'administratrice dont je ne connais pas le nom : *Ben y'en a qui font de la communication, d'autres qui s'occupent des commissions, on a beaucoup de commissions. Y'a le trésorier qui s'occupe des chiffres.*

Moi : *Mais vous cherchez des compétences en particulier ?*

L'administratrice dont je ne connais pas le nom : *On est 8, c'est pas assez*

Moi, en mode poil à gratter : *Pourquoi c'est pas assez ?*

Elle sur la défensive : *Y'a trop à faire, vous ne vous rendez pas compte je crois*

Moi, un peu agacée et gouvernée par mon estomac : *Non je ne me rends pas compte, mais je ne comprends toujours pas ce que vous attendez des administrateurs.*

Cet échange véridique a eu lieu à l'Assemblée Générale d'une association dans laquelle mes enfants font des activités. Elle compte 800 adhérents qui sont les adultes pratiquant des activités et les parents des enfants qui font des activités. Les activités sont de qualité, les encadrant·es adorables, on y croise des gens sympas donc je m'étais dit "pourquoi ne pas m'investir un peu". Sur le site internet, rien sur le bénévolat (et comme la "culture bénévole" c'est un peu mon cœur de métier, je vous jure que j'ai cherché sur toutes les pages). Dans les communications reçues par mail, uniquement des infos pratiques liées au déroulement des activités. Jamais d'appel à bénévole ou d'infos sur la vie associative. Le mail d'invitation à l'AG allait droit au but : "Adhérents, adhérentes, vous êtes convoqués à l'Assemblée Générale de notre association. Venez nombreux pour que notre projet perdure. A l'issue de l'AG vous serez conviés à un verre de l'amitié"

Bon clairement, on a vu invitation plus sexy mais j'avais de toute façon déjà envie d'aller voir ce qui se passait dans cette association. Parmi mes connaissances, personne ne s'est déplacé.

1h de réunion. Rien sur le projet associatif.

Un appel à candidature pour être administrateur. Rien sur les missions / tâches à effectuer.

Le problème n'est pas dans le fait que personne ne veut plus s'investir dans les associations, il réside dans le fait que les personnes aux commandes ne savent pas toujours comment donner envie aux personnes de s'investir.

Qu'est-ce qui m'a manqué pour rejoindre ce conseil d'administration ?

- Des sourires, un prénom sur chacun des visages pour commencer ;
- Des précisions sur les horaires, les lieux, la façon d'interagir avec les nouveaux membres ;
- Le périmètre des responsabilités : c'est quoi administrer une association concrètement ? Ça m'oblige à quoi ? Ça m'engage à quoi ?
- La nature des actions que je vais pouvoir faire : de la communication, des relations avec la mairie, participer à des décisions politiques, décider de la couleur du mur à repeindre dans le local de stockage,...

J'ajouterai qu'en arrière-plan, dans mon quotidien déjà bien chargé, avant de débiter une nouvelle activité (de loisir ou associative), j'ai tendance à peser le pour et le contre. Est-ce que cette activité va empiéter sur mon temps libre ou sur ma vie de famille ? Est-ce que les choses que je vais avoir à faire vont trop ressembler à ce que je fais au travail ? Est-ce que le plaisir que je vais y trouver, les relations que je vais construire vont compenser l'investissement que je vais y mettre ?

On confond trop souvent responsabilités et engagement.

En listant tout ce qu'il y a à faire dans une association, on se rend compte :

- Que plein de choses sont très simples et peuvent être réalisées par un·e bénévole sans pour autant qu'il fasse partie du Conseil d'Administration. Dans une autre association où je suis investie, il y a un bénévole responsable de la clé de la boîte aux lettres. C'est une mission assez facile puisqu'il suffit de se rendre une fois par semaine à la boîte aux lettres pour l'ouvrir et prendre le courrier qu'il faudra ensuite donner aux bonnes personnes (on reçoit max 25 courriers dans l'année) et indispensable puisqu'il faut que le courrier arrive.
- Que l'une des principales difficultés, c'est de faire collectif, alors que c'est tellement plus simple de dire "je vais le faire, personne ne sera dispo de toute façon". En faisant ça à répétition, je fragilise mon collectif et renforce mon omniprésence.
- Que les prises de décision réelles ont souvent peu d'enjeux majeurs et ne nécessitent pas de bloquer 10 personnes en réunion.
- Que la responsabilité d'un·e président·e est limitée. En gros, tant qu'on respecte la loi et qu'on ne met pas ses adhérent·es en danger, on risque peu de choses. (Attention tout de même pour les associations employeuses : pensez à s'entourer de bénévoles avec des compétences d'employeur ou appuyez-vous sur des structures pour vous aider).

4. On se retrouve les manches

Cette dernière partie sera construite sous forme de points clés à s'approprier pour changer de relation à la fonction du président et s'affranchir des carcans existants.

En préambule, je dirais que vous n'irez pas loin sans embarquer Michel. Plus vous adopterez une posture de respect, de bienveillance et de gratitude, plus vous créerez les conditions d'une évolution positive.

Et à tous les Michel et Martine qui liraient ce guide, vous êtes, bien sûr, les mieux placés pour participer à votre succession !

1. Cartographier les missions du/de la président·e

Vous n'y couperez pas et ça pourra être long et fastidieux. Avant de remplacer Michel, il faut savoir ce qu'il fait.

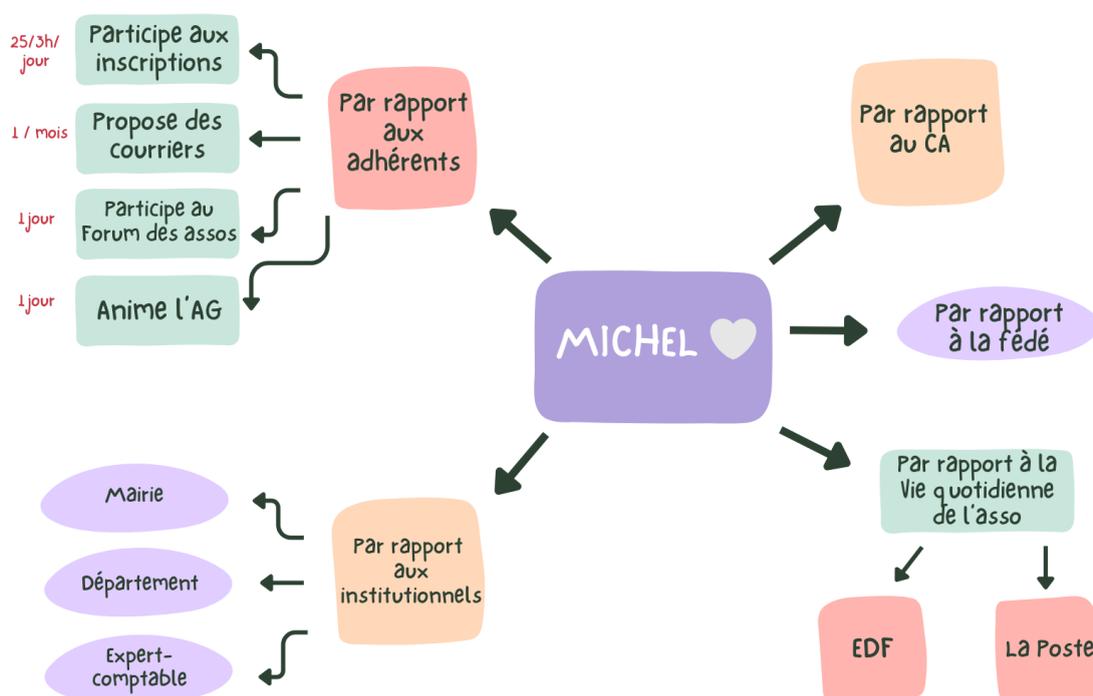
Personnellement, je suis plutôt de l'école "Faisons asseoir Michel et demandons-lui de décrire une année type de président·e".

On pensera à enregistrer le témoignage pour pouvoir y revenir plus tard.

Il est intéressant de se doter d'un outil qui permette, en même temps qu'on écoute, de prendre des notes.

Je vous en présente 2, qui sont déjà très connus : la carte mentale et le tableau excel. La carte mentale est un outil dont je me sers énormément pour prendre des notes de façon organisée. Pour conduire ce type d'entretien, comme j'ai déjà une idée de ce que je cherche, je construis une matrice de carte mentale avant de démarrer l'entretien.

Concrètement, voici ce que ça peut donner :



Quand il va parler, Michel va suivre le flot de sa pensée. Une idée en entraînant une autre, il va inévitablement digresser, puis revenir en arrière "ça me fait penser que j'ai oublié de te dire que je m'occupe aussi de renouveler notre abonnement à AssoMag une fois par an". Ce genre d'outil permet de stocker ces infos, importantes, au fur et à mesure qu'elles arrivent, sans demander à Michel de rester concentré sur une rubrique.

Autre outil, qui peut venir compléter ou remplacer cette carte mentale : un bon vieil excel.

J'ai déjà présenté cet outil dans [les Petites Astuces](#)⁷ de Benevolt - Astuce 52 "Ce n'est qu'un au revoir".

Le document présenté est un outil créé pour une Association pour laquelle j'ai passé la main il y a quelques années. Ma grande fierté est qu'il est toujours utilisé et mis à jour par les personnes qui ont repris le flambeau (une co-présidence d'ailleurs) et sa plus grande force est qu'il a facilité un changement de représentation du rôle du président.

Dans cette association, nous étions peu de bénévoles quand je suis arrivée, avec ce mythe du/de la président·e omniprés·ent·e. Mon chantier principal a été de faire passer l'association de 5 membres bénévoles actifs à 14 (aujourd'hui, il y a plus de 20 membres actifs). Mais là où j'ai eu des difficultés, ça a été de déléguer mes missions : en effet historiquement, la personne responsable de l'association faisait tout, ou presque. C'était valable pendant les deux présidences avant la mienne, et quand j'ai pris la responsabilité de la structure, les 4 autres bénévoles ont poussé un soupir de soulagement, car aucun ne se sentait l'énergie de se proposer, la montagne était trop haute à gravir. En plein COVID, compliqué de transformer l'association et la première année, j'ai continué à être sur tous les fronts. Mais en étoffant les membres, j'ai commencé à réfléchir à les impliquer, puis à déléguer.

Au moment de mon départ, deux bénévoles se sont proposées pour prendre la suite, avec la condition d'être accompagnées et de ne pas tout faire. Les autres bénévoles étant ok sur le principe, j'ai réalisé ce tableau sur lequel elles se sont appuyées pour répartir les tâches. Aujourd'hui les missions des co-présidentes sont quasi exclusivement dans l'organisation de l'équipe et dans les relations institutionnelles, pas dans l'opérationnel. Ce qui leur permet d'ailleurs de prendre un peu de hauteur. Au niveau des responsabilités, elles ont les mêmes que celles que j'avais, mais sont deux et ont en plus réussi à déléguer une partie des relations institutionnelles à une troisième personne.

⁷ <https://asso.benevolt.fr/petites-astuces>

Voici un extrait du tableau :

	Quoi	Tâches	Infos pratiques	Référent
OUTILS	Groupe WhatsApp	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrer les nouveaux membres - Supprimer ceux qui arrêtent 	1h ou 2h en début d'année	Myriam
	Gérer la boîte mail	<ul style="list-style-type: none"> - Lire les nouveaux mails et les traiter - Tenir à jour la liste de diffusion - Gérer les droits d'accès 	1h ou 2h en début d'année (la connaissance de Google est un plus)	Bakary, Elise
	Gérer le drive	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier que les documents sont rangés - Enregistrer les CR des réunions, etc. 	Ponctuel, toute l'année	Bakary, Elise
	Mettre à jour le trombinoscope	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter les photos et infos sur les membres - Créer le visuel 	2h en début d'année (maîtrise Canva ou autre)	Myriam
COMMUNIQUER	Avec l'école	<ul style="list-style-type: none"> - Points irréguliers / Par mail ou à l'école en fonction des besoins 	Ponctuel, toute l'année	Myriam
	Avec la Fédération	<ul style="list-style-type: none"> - Participation aux Conseils départementaux - Lien par mail avec les référents des autres associations locales 	5 ou 6 fois par an	Marion, Myriam, Caroline
	Avec les familles	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi d'une lettre d'info 3 fois par an 	2h / 3 fois par an	Fanny, Emilie
	Entre nous	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des réunions entre nous - Animer ces réunions 	2h / 3 ou 4 fois par an	tous (Fanny pour la réservation des salles)
AGIR	Les élections de parents	<ul style="list-style-type: none"> - Profession de foi: chez l'imprimeur, la Fédération s'en charge - Bulletins: faits par référent. Attention les noms doivent respecter l'ordre de la liste : imprimer à l'école - Matériel de vote: fait à l'école, parents viennent aider - Dépouillement: parents viennent aider 	6h / septembre octobre	Marina
	Courriers	<ul style="list-style-type: none"> - Faire des courriers à l'inspection, à la mairie, selon les besoins exprimés par l'école 	Ponctuel, toute l'année	Elise, Bakary
	Collecte de crayons	<ul style="list-style-type: none"> - Si la boîte est pleine, l'emmener à la personne référente de l'action au sein de la section locale 	Ponctuel, toute l'année	Maxime
	Kit écolier	<ul style="list-style-type: none"> - Faire vérifier les listes par les enseignants - Faire le lien avec la section locale - Organiser la distribution 	Vérification des listes en janvier puis un peu de dispo en juin/juillet	Caroline en référence Marion et Juliette en soutien
	Vente de chocolats pour les fêtes de fin d'année	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les communications pour les familles - Faire le lien avec le fournisseur - Organiser la distribution - Faire le lien avec la section locale pour le règlement 	à compléter par l'équipe de choc de l'an dernier	Sylvain en référence Marina et Fanny en soutien

2. Identifier le périmètre des responsabilités du dirigeant

Justement, les responsabilités, parlons-en.

Régulièrement en formation, j'entends "Président d'association, non merci, je ne veux pas finir en prison". Le Président, la présidente d'une association en ont la responsabilité morale. L'objet et le fonctionnement de cette association sont soumis à vérification par le dépôt des statuts. Cette association doit situer ses agissements dans le cadre de la loi française.

Avez-vous prévu de détourner les fonds de l'association ?

Avez-vous prévu de maltraiter vos salariés ou vos bénévoles ?

Avez-vous prévu de mettre vos adhérents en danger ?

Si vous avez répondu oui à l'une ou l'autre de ces questions, il est possible que vous finissiez en prison.

Si vous avez répondu non aux 3 questions, vous n'enfreignez pas la loi, vous ne portez pas préjudice à quelqu'un, donc vous devriez y échapper.

En revanche, vous avez une obligation de moyens. Vous devez vous assurer que les infrastructures dans lesquelles vous faites pratiquer vos adhérents sont conformes aux normes de sécurité. Pour certaines activités vous devez vérifier que vos intervenants ont bien un diplôme. Avant de confier un véhicule à un-e bénévole conducteur-trice, vous devez vous assurer que la personne a son permis et n'a pas consommé d'alcool ou de stupéfiant avant de prendre le volant, par exemple.

En acceptant la présidence d'une association vous acceptez d'en être le·a représentant·e devant la loi et les institutions mais vous pouvez déléguer certaines de vos responsabilités (attention, la confiance n'exclut pas le contrôle).

3. Questionner le modèle

Une fois la matrice établie, on questionne. Qu'est-ce qui est satisfaisant, qu'est-ce qui ne l'est pas. Combien de temps prend chaque tâche ? Qu'est-ce qu'on peut facilement déléguer.

Cette phase est indispensable car elle permet de déconstruire les habitudes pour laisser de la place à de nouvelles. Il faudra probablement bousculer un peu certains "Michel" qui pourraient dire "on ne peut rien déléguer car personne ne veut rien faire", mais en insistant et en prenant tâche par tâche, on finit par y arriver. Un bon point de départ est de demander à Michel quelles tâches lui plaisent particulièrement. Une fois

qu'il a fait le tour, on peut se concentrer dans un premier temps sur celles qu'il apprécie moins et qui lui sembleront plus faciles à déléguer.

4. Regrouper les missions par compétences

A ce stade, on doit pouvoir commencer à regrouper les compétences par famille.

Par exemple : "payer la facture d'électricité", "payer la facture d'eau" et "renouveler l'abonnement à AssoMag" sont des tâches administratives qui demandent d'avoir accès au compte bancaire de l'association ou à sa carte bleue.

→ Si elles sont assumées par une seule et même personne, c'est plus simple.

En revanche, "participer aux réunions avec la Mairie" et "participer aux réunions de la Fédération" peuvent être récupérées par différentes personnes.

→ Le ou la bénévole chargé-e de représenter l'association **auprès de la Mairie** doit avoir une bonne connaissance du fonctionnement de la commune, avoir envie de s'investir au niveau local et être disponible 6 soirs par an, souvent en semaine (une réunion tous les 2 mois).

→ Le ou la bénévole chargé-e de représenter l'association **auprès de la Fédération** devra plutôt être intéressé-e par le fonctionnement de la Fédération et avoir envie de s'y investir. Les temps d'échanges se font plutôt sous forme de séminaire annuel. Le ou la bénévole devra avoir envie de passer un week-end dans le Gers une fois par an au mois de novembre.

Et ainsi de suite... On ne cherche plus un-e président-e omniscient-e mais une multitude de personnes aux profils complémentaires motivées pour faire des micro-tâches.

Faites le test, c'est beaucoup plus simple d'aborder Émilie en lui demandant si elle veut participer à des réunions à la mairie et s'occuper des 12 factures annuelles que de lui demander si elle veut présider l'association.

5. Identifier une personne qui aime/sait animer des équipes

Pour que ça fonctionne, il faut absolument identifier une personne qui sera garante de la mise en place de ce fonctionnement. Une sorte de "gardien.ne du tableau excel". Dans ma logique, ça peut être soit le rôle du/de la président.e mais si on trouve un.e président.e qui n'aime pas ce travail de coordination ça peut tout à fait être confié à une autre personne. La seule difficulté étant que comme cette fonction va avoir un rôle de régulation et intervenir auprès de tout le monde elle doit avoir une forme de légitimité naturelle (par exemple, c'est confié à l'ancien.ne président.ne, ou à un.e bénévole présent.e de longue date ou très apprécié.e), ou alors être légitimé par un statut (Vice Président.e par exemple).

6. Présenter votre fonctionnement aux bénévoles / à vos adhérents

La recette touche à sa fin. Chacune des étapes peut être communiquée à des moments différents aux membres de l'association. C'est intéressant de travailler individuellement avec les personnes pour leur demander ce qu'elles souhaitent faire. Mettez aussi sur les duos ! C'est beaucoup plus simple et sympa d'aller en week-end dans le Gers à la Fédération à deux que tout seul.

7. Chercher des bénévoles à l'extérieur

Vous n'avez pas trouvé en interne ? Désormais, vous êtes prêts à chercher les compétences qu'il vous manque à l'extérieur. Vous pouvez par exemple, mettre une annonce sur l'Espace Asso pour être visible à la fois sur benevolt.fr, sur la plateforme d'engagement associatif de votre ville, ou sur la plateforme de bénévolat de votre tête de réseau associative⁸.

Je compte sur vous pour que votre annonce ne soit plus "URGENT ! CHERCHE PRÉSIDENT" mais "Tu es passionné.e par la communication, viens compléter notre équipe !" 😊

⁸ <https://asso.benevolt.fr>

Conclusion

Ce tome 1 sur le renouvellement de la gouvernance touche à sa fin et aura, je l'espère, contribué à aider les associations en crise de renouvellement de dirigeant-es à identifier pourquoi ça coince et à tenter de sauver ce qui peut l'être. Il n'y a pas de recette miracle et ce guide n'est pas un manuel de sorcellerie mais si sa lecture vous a permis de prendre du recul et de tester de nouvelles méthodes, il aura rempli sa fonction.

Pas à pas, il est ainsi possible de s'extraire d'une situation qui nous semble insurmontable. J'aime beaucoup cette illustration "L'importance des petits pas" car si l'objectif final reste le même, la façon de l'aborder est bien différente et permet d'entrer en action, sans se mettre trop de pression.

L'importance des petits pas



Illustration de la méthode japonaise "Kaizen"

L'idéal serait, évidemment, de ne pas se retrouver dans cette situation de crise du renouvellement en anticipant ce formidable concept qu'est la liberté associative mais qui génère à la fois des arrivées et des départs réguliers !

Je vous proposerai donc un second tome pour poursuivre nos réflexions ensemble. Dans cette attente, n'hésitez pas à nous écrire pour nous partager vos expériences et vos retours. Je vous souhaite plein de petits pas et de grandes réalisations.

Amélie Arcile, co-fondatrice de Benevolt, au service de l'engagement associatif.

A suivre...

Remerciements

Merci à tous·tes les Michel et à toutes les Martine, sans vous le tissu associatif ne serait pas aussi riche aujourd'hui.

Merci à toutes les associations qui font confiance à Benevolt pour les accompagner sur ce long chemin de la transformation associative. Vous êtes ma source d'inspiration.

Merci à tous les acteurs qui accompagnent les associations et qui permettent de soutenir et de faire vivre la richesse sociale de notre pays.

Ce guide est le fruit d'un travail d'équipe. Merci à Anne-Laure Mesguen, Anne-Laure Billy, Aurélie Marchesseau, Laure Bocher, Maxime Pauvert, mes formidables collègues, à Océane Wanecque et Claire Javre, pour leur relecture contenante, leur soutien bienveillant et leur collaboration au quotidien qui permet à ce genre de projets de voir le jour.



Vous travaillez **dans une association nationale** animant un réseau d'antennes locales ou de comités régionaux et/ou départementaux ?

<https://asso.benevolt.fr/association/reseau/contact>

1. En quoi ce guide vous concerne :

Les antennes de votre Réseau ou vos comités vous ont peut-être fait remonter lors des dernières réunions leurs difficultés à renouveler leurs instances dirigeantes ?

Les élections arrivent, les Conseils d'Administration doivent se renouveler, et vos antennes vous remontent qu'elles n'ont personne pour prendre la suite et qu'elles s'inquiètent ?

2. Le guide vous permet de comprendre ce qu'ils vivent au quotidien :

Ce guide va vous permettre de comprendre les enjeux de terrain auxquels sont confrontées vos équipes et les difficultés auxquelles elles font face.

Il n'est pas rare de se sentir submergé par des départs proches avec aucune visibilité sur qui prend la suite et comment l'ensemble va se coordonner. Ce guide permet de vous mettre à leur place et de servir de base de réflexion à des échanges internes.

3. Vous disposerez d'outils concrets sur les sujets de renouvellement de la gouvernance associative de proximité

Ce guide va vous donner des idées et des pistes de réflexion concrètes pour travailler avec votre Réseau sur le sujet du renouvellement des instances dirigeantes.

Vous pouvez le faire en autonomie ou en faisant appel à nos équipes, nous proposons des formations en atelier ou à la journée qui permettent de passer à l'action rapidement.

4. Du contenu à partager à votre Réseau

En diffusant le guide, vous allez aider votre Réseau à s'emparer de ces sujets, et à soit les anticiper s'ils ne sont pas encore confrontés à une crise du renouvellement, soit à les aider à sortir de cette angoissante idée de ne voir personne se proposer pour la suite !

<https://asso.benevolt.fr/guide-gouvernance-associative-crise>

Vous travaillez dans une collectivité et vous avez à cœur d'accompagner la vie associative locale ?

<https://asso.benevolt.fr/collectivite/contact>

1. En quoi ce guide vous concerne :

Les associations locales de votre commune, ville ou département vous ont peut-être fait remonter lors des dernières réunions ou événements leurs difficultés à renouveler leurs instances dirigeantes ?

Certaines associations ont dû stopper leurs activités, faute de volontaires pour prendre des postes dit à responsabilité ?

2. Le guide vous permet de comprendre ce qu'ils vivent au quotidien :

Ce guide va vous permettre de comprendre les enjeux de terrain auxquels sont confrontées vos associations et les difficultés auxquelles elles font face.

Il n'est pas rare de se sentir submergé par des départs proches avec aucune visibilité sur qui prend la suite et comment l'ensemble va se coordonner. Ce guide permet de vous mettre à leur place et de servir de base de réflexion à des échanges internes.

3. Vous disposerez d'outils concrets sur les sujets de renouvellement de la gouvernance associative de proximité

Ce guide va vous donner des idées et des pistes de réflexion concrètes pour travailler avec vos associations et vos équipes municipales ou départementales sur le sujet du renouvellement des instances dirigeantes associatives.

Vous pouvez le faire en autonomie ou en faisant appel à nos équipes, nous proposons des formations en atelier ou à la journée qui permettent d'accompagner ces sujets.

4. Du contenu à partager à vos associations locales

En diffusant le guide, vous allez aider vos associations à s'emparer de ces sujets, et à soit les anticiper si elles ne sont pas encore confrontées à une crise du renouvellement, soit à les aider à sortir de cette angoissante idée de ne voir personne se proposer pour la suite !

<https://asso.benevolt.fr/guide-gouvernance-associative-crise>

Ressources

Les associations comptent seulement 35 % de présidentes contre 50 % de participantes, INJEP :

<https://injep.fr/chiffres-a-la-une/les-associations-comptent-seulement-35-de-presidentes-contre-50-de-participantes/>

La France bénévole 2024, Recherches & solidarités :

<https://recherches-solidarites.org/wp-content/uploads/2024/05/La-France-benevole-2024-27-mai.pdf>

Le bénévolat des aîné.es en Pays de la Loire, Malakoff Humanis et Gérontopôle des Pays de la Loire :

<https://www.gerontopole-paysdelaloire.fr/recrutement/nos-publications/le-benevolat-des-ainees-en-pays-de-la-loire>

Engagement et renouvellement des dirigeants bénévoles dans les associations, Le Mouvement Associatif Bourgogne Franche-Comté :

<https://lmabfc.org/wp-content/uploads/sites/11/2024/09/Webinaire-diaporama-Enquete-BFC.pdf>

2ème édition du Baromètre de l'engagement citoyen et solidaire, HelloAsso et OpinionWay :

<https://www.helloasso.com/blog/2eme-edition-du-barometre-de-lengagement-citoyen-et-solidaire-par-helloasso-et-opinionway/>

La participation associative des jeunes, INJEP :

<https://injep.fr/publication/la-participation-associative-des-jeunes/>

Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Brian M. Carney et Isaac Getz, Flammarion, 2016



La Gouvernance Associative – Tome 1
Novembre 2024

benevolt

Bénévoles – Associations – Collectivités