



GUIDE

# La Gouvernance Associative

Tome 2

**benevolt**

Bénévoles - Associations - Collectivités

# La Gouvernance associative

- Tome 2 -

## Repenser la place de la Vie Associative

Le présent guide est le deuxième opus d'un diptyque consacré aux difficultés rencontrées par bon nombre d'associations sur les sujets de gouvernance associative.

Si vous n'avez pas encore lu le [premier guide](#)<sup>1</sup>, jetez-y donc un œil, il aborde la crise du renouvellement des dirigeants et donne des pistes concrètes pour la traverser. Si vous avez envie de découvrir la suite ou êtes engagés dans une démarche d'évolution de votre association, vous êtes au bon endroit.

Ce guide s'adresse :

- à toutes les personnes salariées ou bénévoles du secteur associatif qui sont concernées par la difficulté à mobiliser des bénévoles dans la durée et 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 la transmission des valeurs de l'association, la construction du projet associatif en local, la mobilisation des bénévoles et le renouvellement des dirigeants
- aux élus et agents en charge de la Vie Associative qui souhaitent accompagner les associations de leur commune à comprendre les impacts des évolutions sociétales sur le tissu associatif.

Bonne lecture !

Amélie Arcile, co-fondatrice de Benevolt

---

<sup>1</sup> <https://asso.benevolt.fr/guide-gouvernance-associative-crise>

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Partie 1 – De la crise de la gouvernance à la crise de la Vie Associative</b>	<b>5</b>
1.1. Définition de la Vie Associative	5
1.2. Vie Associative et transformation de la société	6
1.3. La Vie Associative en quête de sens	8
<b>Partie 2 – Penser le parcours</b>	<b>10</b>
2.1 Décryptage d'un parcours d'engagement	10
2.1.1 La Culture Bénévole, pas après pas	11
2.1.2 Le remerciement collectif et individuel	12
2.1.3 La confiance et le parcours	12
2.2 Placer la Vie Associative au coeur du réacteur	14
2.3. Penser les parcours dès le début comme une expérience de responsabilisation	16
<b>Partie 3 – Un nouveau regard sur la gouvernance associative</b>	<b>18</b>
3.1 En finir avec les Conseils d'Administration qui font peur	18
3.2 Clarifier la notion responsabilité	20
3.3 Les freins au changement	21
3.4 Attirer de futurs bénévoles de gouvernance	22
<b>Conclusion</b>	<b>27</b>
<b>Remerciements</b>	<b>28</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>31</b>

# Introduction

Le moins qu'on puisse dire, c'est que le guide sur la gouvernance associative (tome 1) a trouvé son auditoire !

*"J'ai fortement apprécié l'idée d'aborder la gouvernance associative avec de nouvelles méthodes : co-présidence, délégation de missions, collégialité.*

*Je les présenterai au prochain C.A. et je m'appuierai dessus pour solliciter des candidatures lors de notre A.G. annuelle"*

*Bernard, AGIRabcd*

*"Merci beaucoup pour ce travail très intéressant. J'ai juste trouvé l'approche un peu caricaturale, sans doute est-ce dû au fait que je me prénomme Michel ; en revanche, je n'ai que 60 ans..."*

*Entre autres choses, nous avons déjà mis en œuvre la co-présidence dans notre association ; c'est une piste essentielle.*

*Démocratie, transparence, travail collectif, autant de maîtres-mots !"*

*Michel, Foyer Laïque de Saint-Marc*

*"J'ai informé le réseau de son existence et de sa pertinence ! C'est très bien écrit et reflète bien la réalité, je l'ai trouvé déculpabilisant et il y a de l'espoir à casser les anciens codes... Hâte de lire le prochain."*

*Marlène, Fédération Française des Diabétiques*

Tristement élue en 2024 "source de préoccupation majeure des dirigeants associatifs"<sup>2</sup>, illustré quasi-quotidiennement par la rédaction d'annonces de type "on cherche urgemment un président/trésorier/administrateur", il nous semblait important de se pencher sur le sujet de la gouvernance associative.

Lors de la rédaction, la densité de la matière m'avait amenée à choisir de scinder le sujet en deux pour répondre à différents objectifs.

Le premier, qui constitue l'essentiel de la matière du [Tome 1](#)<sup>3</sup>, explique les origines de cette crise de la gouvernance et tente de donner des astuces pour éviter la dissolution de l'association. C'est un peu le tome "pansement", et je suis toujours très surprise et heureuse de lire les retours des associations qui soulignent son utilité pour mettre des mots sur ce qu'elles traversent et tenter de trouver des solutions.

Ce que je n'avais pas encore en tête lors de sa mise en ligne, c'est que les multiples prises de paroles qu'il allait susciter m'amèneraient à élargir drastiquement ma vision du

---

<sup>2</sup> La France Associative en mouvement, Recherches & solidarités, octobre 2024

<sup>3</sup> <https://asso.benevolt.fr/guide-gouvernance-associative-crise>

sujet, pour dépasser le découpage initial :

- tome 1 / "Comment gérer la crise du renouvellement – Comprendre, faire avec et traverser".
- tome 2 / "Comment éviter la crise du renouvellement – Former, Remercier, valoriser"

L'idée était simple, un tome "pansement", un tome "prévention", et c'est bien de cela dont il sera question dans ce nouveau guide. Mais pas que...

Peu à peu, en échangeant avec les associations, les partenaires, les bénévoles, en écoutant les témoignages des uns et des autres, et en préparant la rédaction du fameux tome 2 (grosse pression), je sentais que quelque chose frappait à ma porte et interrogeait cette notion de gouvernance jusqu'à ce lapsus. Un jour, au lieu de "crise de la gouvernance associative", j'ai dit "crise de la vie associative". Et la porte s'est ouverte.

La gouvernance d'une association, c'est le **cadre qui lui permet de fonctionner de manière démocratique, éthique et pérenne**, dans le respect de la loi 1901 et de ses statuts.

Cette gouvernance est incarnée par des personnes (traditionnellement le bureau et/ou le conseil d'administration). Dans le tome 1, j'ai abordé la crise de renouvellement des dirigeants sous l'angle du conflit de génération et d'évolution des pratiques, mais je suis passé à côté d'un élément tout aussi important.

La crise de la gouvernance, c'est-à-dire la difficulté pour une association à trouver des personnes pour en assurer des fonctions d'encadrement et de représentation, est avant tout la **crise de la Vie Associative en elle-même et son évolution**.

Et c'est de ce dont il sera question dans les pages suivantes : de quoi parle-t-on quand on parle de Vie Associative, quelles en sont les expressions et comment en prendre soin au quotidien.

# Partie 1 – De la crise de la gouvernance à la crise de la Vie Associative

## 1.1. Définition de la Vie Associative

Après la consultation de bon nombre de sites, articles, et autres ressources sur la Vie Associative<sup>4</sup>, nourris par les échanges avec les associations et bénévoles, et de ma propre expérience, voici une proposition de définition de la Vie Associative.

La Vie Associative est un concept riche et multidimensionnel qui englobe **les activités et les interactions** au sein des associations.

Le terme peut être défini comme l'ensemble des actions et des relations qui se développent au sein des associations où des individus se regroupent autour **d'intérêts ou de valeurs communes**.

Elle se caractérise par :

- Un **engagement collectif** : des individus se réunissent et agissent ensemble pour atteindre des objectifs communs, le plus souvent précisés dans l'objet social de l'association, mais pas que.
- La **diversité des formes** : de la participation ponctuelle à des activités bénévoles au rôle actif dans la gestion et l'animation de l'association.
- Un **espace de lien social** : les associations sont des lieux de rencontre, d'échange et de solidarité, favorisant le développement du lien social et du vivre-ensemble.
- Un **rôle essentiel dans la société civile** : les associations contribuent à l'expression citoyenne, à la défense d'intérêts, à la réalisation de services et d'activités, soutenue par les collectivités et participent ainsi au dynamisme de la société. Vous imaginez une société sans association ? Moi, non...

En résumé, la Vie Associative englobe **toutes les formes d'engagement et de participation au sein des associations, contribuant au développement du lien social, de la citoyenneté et de la solidarité**.

Quand j'ai travaillé le concept de [Culture Bénévole](#)<sup>5</sup> il y a quelques années, j'avais défini celle-ci comme étant "l'expression d'une identité collective mêlant l'appropriation des valeurs, de l'histoire, des contraintes, des habitudes à l'œuvre dans une association. Elle

---

<sup>4</sup> Vous trouverez les références dans une bibliographie à la fin du guide.

<sup>5</sup> <https://asso.benevolt.fr/guide-association-culture-benevole>

est donc unique et soumise à évolution (en fonction des personnes qui arrivent et qui la quittent, de ses projets, etc.)”.

La Vie Associative, c’est un cran au-dessus car cela dépasse l’intrinsèque de l’association, les bénévoles et salarié·es qui la font vivre, pour s’ouvrir aux adhérents, aux bénéficiaires et interroger la place de l’association dans la société.

“ La Vie Associative chez Médecins du Monde est un écosystème où les bénévoles, les salariés, les adhérents, se rejoignent dans un esprit de participation équitable et de collaboration pour contribuer la vie, à la cohésion et au combat de notre association ”

Lucie Oliveira, Médecins du Monde

## 1.2. Vie Associative et transformation de la société

Si une société est en mouvement perpétuel, puisque façonnée par les événements et les personnes qui la traversent, il y a des périodes où ce mouvement s’accélère.

Depuis quelques années, nous traversons un épisode de profond **remaniement sociétal** qui remet en question notre façon d’interagir et de faire société.



**Le fait associatif est une production humaine de personnes qui traversent une même période, des mêmes problématiques, un même environnement. Il est donc forcément à l’image de ceux qui le façonnent, d’une époque, d’une civilisation.**

Si nous repartons en arrière de quelques décennies, nous voyons par exemple qu'à l'époque de structuration des grandes entreprises sur un modèle pyramidal, hiérarchisé et centralisé depuis Paris ou une autre grande ville avec un maillage territorial de type régional et/ou départemental, les associations se sont développées sur le même mode. Regardez les fonctionnements des grands réseaux comme la Croix Rouge, les Restos du Coeur, la Ligue Contre le cancer, ou des diverses Fondations et vous retrouverez des schémas communs.

C'est tout à fait logique puisqu'il y a quelques années, le déploiement "normal" était celui-ci. Il a d'ailleurs fait ses preuves. Nous ne pouvons que saluer la longévité de ces grands réseaux associatifs qui réussissent à avoir une couverture harmonieuse et homogène du territoire national perpétuée tant par des actions de terrain que par des dimensions institutionnelles.

Cependant, aujourd'hui, si nous observons les grandes entreprises dites "traditionnelles", nous constatons que pour continuer d'attirer des talents, elles sont contraintes, depuis quelques années déjà, d'évoluer : modernisation des pratiques, fonctionnement par projet, organigrammes plus aplatis, travaux autour de la parité, RSE, meilleure prise compte de la vie personnelle, etc.

Les pratiques managériales et organisationnelles habituelles de ces grandes entreprises (méritocratie, échelons à gravir, culture de la réunion et du présentéisme, etc.) séduisent moins car la population a de nouvelles aspirations (c'est générationnel, mais pas que : l'émergence d'une interrogation de la place du travail comme organisateur principal chez les Millenials a amené leurs aînés à se poser la même question).

Aussi, depuis une dizaine d'années maintenant, on accorde majoritairement plus d'importance à l'impact de l'entreprise, sa façon de considérer les salariés, ses engagements et son fonctionnement, plus respectueux des personnes.<sup>6</sup>

On s'interroge d'ailleurs davantage sur le sens global de l'action de l'entreprise et on cherche à y situer son action. Dans mon job, à quoi je participe de façon micro (à l'échelle de mon poste) et macro (à l'échelle de l'entreprise, au sein de la société dans laquelle je vis) ?

En parallèle, l'ESS<sup>7</sup> attire toujours plus de professionnels, le modèle startup séduit, les PME rivalisent d'ingéniosité pour passer de l'entreprise familiale-on-a-toujours-fait-comme-ça à des laboratoires d'innovation sociale et managériale à taille humaine.

---

<sup>6</sup> [Les jeunes et la prise en compte des enjeux environnementaux dans le monde du travail](#), Harris Interactive, mars 2022 et [92% des Français aimeraient que leur boîte s'engage dans l'économie positive](#), OpinionWay, juin 2020

<sup>7</sup> ESS : Economie Sociale et Solidaire

Cette nouvelle façon de travailler a peu à peu transformé notre rapport à l'entreprise, qu'on soit jeune ou moins.

**Quand nous allons dans nos associations, nous embarquons ces faits sociétaux avec nous et amenons les associations à évoluer pour les mêmes raisons.**

En d'autres termes, si nous réussissons peu à peu à libérer nos entreprises (de la réunionite, des chaînes de décision à 10 échelons, de la non-considération de nos actions), nous voulons la même chose dans nos associations.

Les pratiques numériques, surtout depuis la crise du covid, ont également permis de nouvelles modalités d'organisations, en apportant plus de souplesse (visio, outils collaboratifs) et de flexibilité, mais en questionnant aussi l'importance de re-créeer des liens à d'autres moments. On a tous en tête la convivialité des pots en fin de réunion, qui permettent d'apprendre à se connaître, construire des récits communs et se confronter à l'altérité.

L'évolution de la Vie Associative, ce n'est donc ni plus ni moins qu'une évolution sociétale qui trouve une illustration dans notre rapport au travail, aux usages, comme dans notre rapport aux associations.

### 1.3. La Vie Associative en quête de sens

Quand nous avons commencé l'aventure de Benevolt, il y a 8 ans, nous adressions uniquement le public des jeunes retraités et avons fait le choix de l'approche du bénévolat par activité. En d'autres termes, quand vous cherchez une mission de bénévolat, la plateforme vous invite à sélectionner une activité parmi une vingtaine de choix allant de l'accueil de public, aux travaux manuels, en passant par la documentation / traduction et la logistique.

Si cette approche est toujours efficace, nous avons vu au fil des années, le rapport à l'annonce évoluer. Il faut toujours détailler précisément ce que le bénévole va faire concrètement et les compétences nécessaires, mais on voit que les conditions (dispos, contraintes, etc) et le fonctionnement de l'association entrent de plus en plus en jeu dans le choix d'une association par un bénévole. C'est ce qui nous a amené à travailler le concept de Culture Bénévole en 2022.

Par exemple, je veux bien aller décharger des camions pour l'aide alimentaire, mais de plus en plus je questionne d'où viennent les denrées, comment elles sont redistribuées et plus largement comment est financée l'association, quel est son périmètre, etc.

Malheureusement, quand j'interroge les administrateur·ices actuels des associations sur la Vie Associative, j'ai beaucoup plus souvent des réponses organisationnelles que structurelles. A trop avoir la tête dans le guidon, à lutter pour sa survie, à courir après les financements, on finit par ne plus savoir quel objectif on poursuit et pourquoi on s'est créé. En tous cas, quand on nous demande de parler de nous, on arrive plus naturellement sur le comment que sur le pourquoi.

Et c'est là que naît la crise : **les bénévoles d'aujourd'hui veulent du pourquoi**, et un comment qui sous-tend ce pourquoi, et non l'inverse. Les associations doivent, pour attirer et intéresser des bénévoles, faire ce pas de côté.

Dans ce contexte, les difficultés à renouveler ses dirigeants deviennent logiques. **Si je suis bénévole dans une association dont les dirigeants ne répondent pas à mes besoins de sens, de cohérence et si je ne peux pas m'identifier à eux, comment pourrais-je me projeter en responsabilité de cette structure ?**

Pour renouveler les dirigeants, c'est tout le parcours qu'il faut renouveler : travailler l'intégration, la fidélisation, la prise de responsabilités en soignant le sens et la cohérence. C'est que nous allons étudier dans les prochaines pages.

### **L'essentiel**

La Vie Associative, bien plus qu'un simple regroupement, constitue un engagement collectif, un espace de lien social et un acteur essentiel de notre société civile. Elle est intrinsèquement liée aux évolutions sociétales et reflète les aspirations changeantes des individus, notamment dans leur quête de sens et de cohérence, écho des transformations du monde du travail. Face à une "crise" de la Vie Associative, qui se manifeste par des difficultés à renouveler l'engagement et les dirigeants, il devient crucial pour les associations de réinterroger leur "pourquoi" et d'aligner leurs pratiques sur les attentes actuelles des bénévoles, plaçant le sens au cœur de leur proposition de valeur et de leur fonctionnement.

## Partie 2 – Penser le parcours

### 2.1 Décryptage d'un parcours d'engagement

Avril 2007 – l'écran de mon Nokia s'illumine au son de No Surprises de Radiohead.

Un numéro inconnu s'affiche et je décroche aussitôt (c'était une autre époque...).

Un voix enjouée que j'identifie aussitôt m'interpelle :

“ Salut Amélie, c'est Lise. Je te dérange ?”

Echange de formules de politesse, de “tu vas bien” etc. mais Lise est plutôt du genre à aller droit au but. Agée de 26 ans, présidente de l'association dans laquelle je fais des colos en tant qu'animatrice et un peu de bénévolat en dehors des séjours de vacances depuis 2 ans, elle est aussi enjouée qu'efficace et m'impressionne un peu je dois l'avouer.

- “Bon, je ne vais pas y aller par 4 chemins. Tu es au courant que l'AG a lieu dans 1 mois. C'est un grand moment pour l'asso, tu le sais. Avec les administrateurs on a fait le point et se demandait si tu serais intéressée pour être membre du collège ? Franchement, les salariés sont hyper contents de travailler avec toi, tout le monde dit que tu as tout compris au projet et quand tu es venue filer un coup de main sur la dernière session de recrutement, on m'a dit que t'avais été au top pour présenter le projet aux jeunes animateurs. T'en penses quoi ?
- euh, je sais pas... j'y ai jamais vraiment pensé... mais je suis touchée en tout cas que vous pensiez à moi. J'adore l'asso et les gens. Mais je sais pas trop si je vais être à la hauteur, j'ai jamais fait ça...
- alors je t'arrête tout de suite : tu es déjà à la hauteur ! Les membres du collège sont des bénévoles impliqués régulièrement dans la vie de l'asso, que l'on invite au CA à participer aux discussions mais qui n'ont pas le droit de voter les décisions. Donc pas de pression. Bon et tu gardes ça pour toi mais tes deux supers potes animateurs, je vais leur faire la même proposition.
- ah ok, cool ! (j'avais beaucoup de vocabulaire en 2007)
- On fait une réunion pour préparer l'AG samedi prochain. On invite les personnes identifiées à nous retrouver à 18h. Tu pourrais passer ?
- euh, oui je pense...
- ok top. Je t'envoie un mail avec les infos et je te mets un doc qui explique ce que c'est qu'être membre du collège. Si t'as des questions, t'hésites pas à me rappeler, y a pas de question idiote, et si tu veux, tu peux appeler Nath. Elle est membre du collège depuis 2 ans, elle connaît ça par coeur ! Bonne journée, salut !”

J'avais 22 ans et je venais sans le savoir de mettre le pied dans les responsabilités associatives.

J'avais complètement oublié cet échange jusqu'à ce que je commence à réfléchir à ce nouveau guide sur la Gouvernance Associative.

Le sujet est vaste, il me fallait un point de départ. En réfléchissant, je me suis demandée pourquoi j'avais un jour franchi le pas des responsabilités. Pourquoi j'avais eu envie de m'attacher davantage à une association, alors que concrètement en 2007, je suis encore étudiante avec pas mal de petits boulots, donc peu de temps et surtout, je n'ai aucune connaissance du fonctionnement associatif, hormis des coups de main ponctuels à des associations, que je n'identifie d'ailleurs pas toujours comme étant du bénévolat.

Ça méritait bien une petite analyse, livrée en 3 parties 😊 :

1. La Culture Bénévole, pas après pas
2. Le remerciement collectif et individuel
3. La Confiance et le parcours

## 2.1.1 La Culture Bénévole<sup>8</sup>, pas après pas

Cette association d'éducation populaire avait le fonctionnement suivant : **un projet associatif fort et explicite** porté collectivement par les administrateur·ices et l'équipe de salarié·es permanent·es (pour organiser et vendre les séjours) ou saisonniers (les directeur·ices et animateur·ices des séjours).

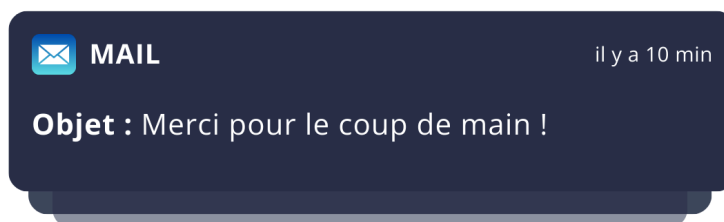
Hors séjours, les saisonnier·es étaient régulièrement sollicité·es pour participer à la vie de l'association, que ce soit à travers des coups de main concrets (participer à des salons, aider sur la préparation du matériel des séjours par exemple,...) ou réflexifs (le fonctionnement en petits groupes, la communication avec les familles, etc.). Dès le premier contact, les valeurs et spécificités de l'association étaient clairement affichées.

Que l'on soit accueilli par Lise, Fred ou Samira, l'expérience était sensiblement la même et avant de parler des destinations de séjour et des activités, c'était le projet qui était expliqué. Avant de partir en séjour, donc d'être dans le concret, j'ai échangé avec une bonne quinzaine de salarié·es et d'administrateur·ices et j'ai été frappée de **l'homogénéité des discours** et de la façon de **considérer les personnes**. Ce qui paraissant naturel et rassurant était le produit d'un **parcours extrêmement clair et construit collectivement**. C'était d'ailleurs à double tranchant : soit tu t'y retrouvais et faisais ton chemin, soit tu ne t'y retrouvais pas et très vite tu allais voir ailleurs. Mais à la différence de beaucoup d'autres associations que j'ai fréquentées depuis, il y a avait peu de bénévoles "dont on ne savait pas trop pourquoi ils étaient là".

---

<sup>8</sup> <https://asso.benevolt.fr/guide-association-culture-benevole>

## 2.1.2 Le remerciement collectif et individuel



Quelle que soit l'action réalisée, dans cette association, tu es remercié pour ce que tu fais, individuellement par un coup de fil ou un mail personnalisé (ce qui est classe, je rappelle qu'on est en 2007 et que le publipostage est une grande avancée technologique) et collectivement dès que l'occasion se présente. Et par remerciement, j'entends "remerciement sincère et de qualité". Dire merci, c'est bien, il faut le faire, mais ce qui a vraiment de la valeur c'est quand on prend le temps de **te dire pourquoi on te remercie et ce à quoi ton action a participé**. Là c'est la grande classe et tu deviens vite accro. Je vous encourage à essayer dans vos structures.

Le remerciement et la **valorisation du travail effectué** par un bénévole ont un double impact, endogène et exogène. D'abord on participe à améliorer le sentiment d'**estime de soi du bénévole** qui éprouvera de la satisfaction à avoir fait quelque chose d'utile.

Ensuite, en étant capable de nommer la valeur qu'il a créé par son action, on nourrit le **lien entre le bénévole et la structure**. Le bénévole comprend inconsciemment que dans cette structure, il peut occuper une place. Je pense fondamentalement que c'est une des clés de l'attachement d'un bénévole à un projet plus grand que lui. C'est également pour moi le signe d'une Vie Associative saine et cohérente.

Et ce qui est encore plus fort, c'est que quand on te sollicite la fois suivante, comme tu sais que tu seras remercié et valorisé, tu n'as aucune raison de refuser !

## 2.1.3 La confiance et le parcours

Dans cette association, la moyenne d'âge des bénévoles était autour de 21 ans, celle des administrateur·ices 24 ans. Un·e administrateur·ice faisait 2 à 3 mandats d'un an, un·e membre du bureau jusqu'à 4 ans, grand maximum. Ce qui veut dire que tu pouvais devenir président·e de cette association à 23 ans pour un ou deux ans sans que ce soit une difficulté.

Je pose ça ici car dans les difficultés fréquemment exprimées pour renouveler les dirigeants associatifs j'entends trop souvent qu'un engagement trop court de gens trop

jeunes est un frein. Or, des associations gérées par des étudiants, population peu captive, il y en a pleins !

C'est juste... un choix. Soit on se dit, c'est impossible et on structure l'association de façon à ce que ce ne soit jamais possible, en imposant par exemple des mandats de 4 ans et en exigeant "de l'expérience d'au moins 10 ans en responsabilité professionnelle ou associative", soit on se dit que c'est possible et **on travaille un cadre qui permet à ce fonctionnement d'advenir.**

De mémoire, cette association n'a jamais eu à passer d'annonce pour chercher des administrateurs·ices hors de son réseau. Elle identifiait des personnes qu'elle sollicitait et faisait des appels dans son réseau et s'il y a eu des périodes plus dynamiques et agréables que d'autres, comme dans toute association, la Vie Associative et la pérennité n'ont jamais été menacées par un manque de personne.

Je pense que ça tient à trois raisons :

- la confiance
- le cadre
- le parcours

La **confiance**, c'est fondamental : si tu es là, c'est que tu as ta place. C'est ce qui permet à quelqu'un de se sentir légitime et de participer. On est très souvent confronté à des responsables associatifs qui aimeraient déléguer mais n'y arrive pas et souvent la difficulté à faire confiance est le point commun. Faire confiance à quelqu'un c'est accepter qu'il ou elle fasse différemment. À l'écrit c'est facile, en réalité, ça demande une bonne dose de lâcher prise et une acceptation que "faire autrement" peut être "faire tout aussi bien", voire "faire mieux". Tout un programme.

Heureusement, pour faciliter cette confiance en l'autre, il y a le **cadre**. Le cadre, c'est ce qui garantit qu'on puisse faire confiance à quelqu'un. Plus le cadre est clair, plus la personne sait quelle liberté elle a et plus elle peut prendre possession de sa mission. En miroir, plus ça vous donne de garantie que la personne ne va pas faire n'importe quoi.

Enfin, le **parcours**, c'est ce qui permet d'assimiler le cadre et de gagner en confiance d'un côté comme de l'autre. C'est le contraire du recrutement de dernière minute d'un bénévole à qui on donnerait les clés du camion. Dans cette asso, jamais tu n'aurais été mis sur une mission tout seul si tu n'as pas déjà fait une mission similaire. Et chaque mission proposée était réfléchiée de façon équilibrée en termes de "l'asso a besoin de..." et de "cette personne est-elle en capacité de..."

Si tu étais seul·e sur une mission, tu avais systématiquement un interlocuteur expérimenté pour te briefier, que tu pouvais solliciter, etc.

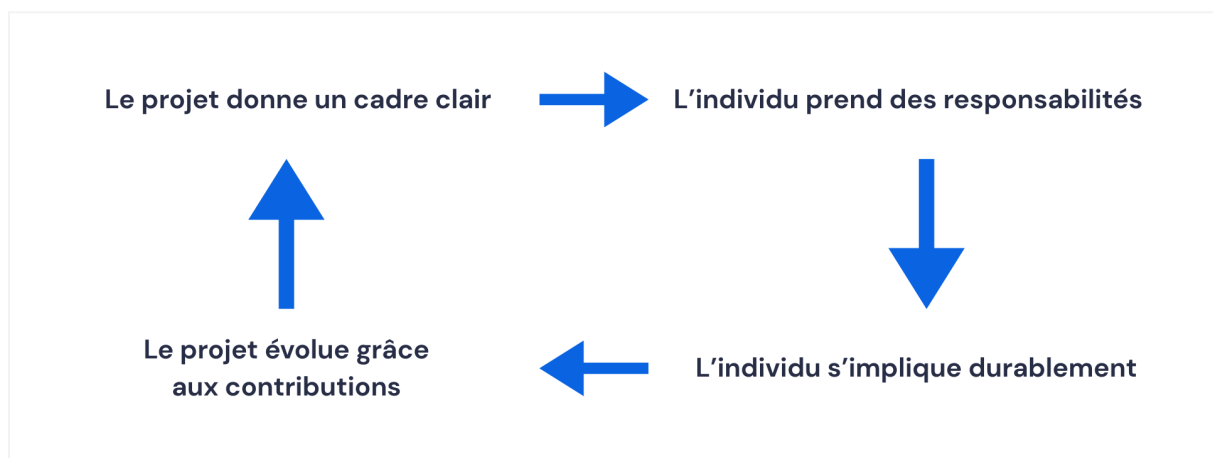
On t'observe, on te parle, on prend soin de toi et du coup quand on te propose des responsabilités 1/ c'est pensé par rapport à tes compétences 2/ tu te sens en sécurité.

Donc **ça inverse le rapport aux responsabilités**. Quand on vient de proposer d'en prendre, c'est **une valorisation et une continuité**.

Ce genre de parcours demande des moyens humains mais surtout une vision commune qui est **d'accorder de l'importance à chaque individu quel qu'il soit**.

C'est très différent de ce qu'on peut voir dans pas mal d'assos où les individus sont au service de l'action. **Là c'est dans les 2 sens** : les individus servent le projet, ils sont considérés pour ce qu'ils apportent, ils deviennent ambassadeurs et ont envie de s'investir davantage, ce qui nourrit le projet.

C'est vertueux !



Cette illustration est un exemple d'un parcours parmi tant d'autres. On pourrait lui opposer d'être biaisé par le fait que cette association ait des salariées par exemple, ou que cette expérience se soit déroulée il y a 20 ans. Je pense au contraire que les mécanismes en mouvement dans la Vie Associative sont intemporels et transposables dans différentes situations.

## 2.2 Placer la Vie Associative au coeur du réacteur

Les associations sont des **lieux de vie et d'actions**. C'est l'envie de faire, d'agir, qui nous amène à faire du bénévolat.

Reprenons les motivations des bénévoles mises en lumière dans les enquêtes de Recherche et Solidarité<sup>9</sup>. Les **motivations les plus fréquemment citées** par les bénévoles sont le contact et les échanges, la convivialité, se sentir utile et efficace. De belles illustrations de ce que la Vie Associative devrait être.

<sup>9</sup> Le Baromètre d'Opinion des Bénévoles, Recherches & solidarités & IEDH, 2024

Rare sont celles et ceux qui viennent dans les associations par amour des réunions. La réunion est un moyen, pas une fin en soi. On peut accepter de participer à des réunions quand elles servent un projet, encore faut-il qu'on se sente mobilisé par le projet ; ou quand elles servent la bonne marche de l'association, encore faut-il se sentir concerné par la survie de l'association, et là, on a perdu  $\frac{3}{4}$  de ses bénévoles.

En d'autres termes, et aux risques de décevoir certaines d'entre vous, poster des missions : "cherche administrateur pour participer aux conseils d'administration et prendre des notes en réunion de bureau", ça ne fonctionne pas.

**Dans bon nombre de Conseils d'Administration**, je suis effarée par la place qu'occupe la Vie Associative : aucune.

On déroule les chiffres (nombre d'adhérents, situation financière, dépenses en cours, trésorerie), on aborde des questions institutionnelles, on parle des partenariats, souvent de la communication ("Faire vivre notre page Facebook", un classique des ordres du jour) et si on a un peu de temps on réfléchit à un projet ou on se demande où en est celui voté précédemment. Peu de discussions sur les bénéficiaires ou les adhérents (hormis éventuellement une enquête annuelle). Rien sur les bénévoles, si ce n'est pour déplorer leur manque d'investissement et leur quantité toujours trop faible.

Qui sont-ils, comment vont-ils, qu'aiment-ils dans notre association, comment font-ils vivre les projets, quelles sont les relations entre eux et avec les salariés s'il y en a, avec les adhérents, les bénéficiaires, les partenaires comment communiquent-ils entre eux, ont-ils des moments conviviaux, comment est l'ambiance ? **Autant de questions sur la Vie Associative qui devraient être au cœur des débats.**

Or, faute de temps, par habitude, ou oubli, ces sujets sont peu ou pas abordés en conseil d'administration et ceux-ci se réduisent à aborder question fonctionnelle après question fonctionnelle, éloignant les bénévoles du projet de l'association.

J'ai fait le test il y a quelque temps dans une association où j'intervenais pour travailler le sujet de la recherche et de la fidélisation des bénévoles. J'ai demandé aux administrateur-ices d'écrire 2 phrases pour présenter leur association sans les montrer aux autres. Les 6 personnes sans exception ont mentionné les activités de l'association et des éléments de fonctionnement. Une seule a mentionné l'impact de l'association sur les bénéficiaires. Et quand je leur ai fait remarquer qu'aucun d'entre eux ne m'avait renseigné sur l'objet social de l'association, ils m'ont dit "mais c'est secondaire".

Non.

Non, ce n'est pas secondaire. Le fonctionnement de l'association est hyper important, ses activités aussi, mais, pour engager de nouveaux bénévoles, il faut être capable de

renseigner sur le **sens global de nos actions**.

Ça commence en remettant la Vie Associative au cœur des débats. Je pense que tout Conseil d'Administration devrait débiter par ça : **comment vont les bénévoles ?** (et par bénévoles j'entends "l'ensemble des bénévoles" : les administrateur·ices, les bénévoles actifs, les moins actifs, les râleurs, les fantômes, etc. )

Une association c'est un groupe de personnes au service d'un projet. Si on considère que ces personnes sont la condition à la réalisation de ce projet, on change de point de vue et on construit des parcours d'engagement centrés sur les personnes.

“ Pour animer la Vie Associative, nous avons créé un comité de suivi du projet associatif qui se réunit une fois par mois. Cet organe mixte fonctionne en groupes de travail qui permettent aux administrateurs d'être au contact des salariés. Ce comité est le garant de la mise en place du projet associatif dans les établissements ”

Noémie Caponetto, EQUALIS

## 2.3. Penser les parcours dès le début comme une expérience de responsabilisation

En fait, on a trop souvent tendance à scinder les bénévoles en deux groupes : ceux qui tiennent l'association, les bénévoles réguliers, et ceux qui viennent filer des coups de main, les bénévoles ponctuels. Il arrive même que les premiers méprisent un peu les seconds qui ne sont pas "de vrais bénévoles".

76% des bénévoles expriment vouloir tester avant de s'engager. Aujourd'hui, il devient difficile de faire l'économie de missions de bénévolat "d'appel" qui permettent aux bénévoles de se mettre le pied à l'étrier. L'accueil que vous leur réservez est capital pour la suite de leur engagement.

Je vous recommande vivement de faire cet exercice. La prochaine fois que vous discuterez avec un bénévole qui vient pour la première fois, ayez en tête qu'il ou elle est peut-être votre futur·e président·e ! Vous aurez un discours beaucoup plus pédagogique, vous accorderez beaucoup plus d'attention à ce qu'il ou elle a à vous dire. Vous aurez envie de lui donner des infos sur l'association et d'avoir son avis, et l'échange n'en sera que plus riche.

Et oui, vous allez sortir de votre zone de confort, vous serez exposé à une critique des fonctionnements choisis (d'où l'intérêt d'avoir un cadre partagé : on peut se dire les

choses mais gentiment). Mais c'est constructif et **gardez à l'esprit qu'une association c'est un matériau vivant, que ça évolue et que ça résiste mieux quand ça s'adapte.**

Ce qui ne veut pas dire que toutes les idées de tous les bénévoles doivent être mises en pratique immédiatement. Une association est une démocratie, il faut soumettre les idées aux autres membres de l'association. Mais en restant ouvert à ces idées, en y accordant de la valeur, vous contribuez à tisser le lien entre le bénévole et l'association et à lui montrer qu'il a un rôle à y jouer et la graine de la responsabilité y est plantée.

“ On provoque des temps d'échanges, des groupes de travail thématiques. Comment donner envie à tous ces membres, les faire se rencontrer, pour prendre des responsabilités, sans forcément en demander trop. Il faut trouver des prétextes à l'échange pour faciliter la prise de responsabilité. ”

*Julie Bertholon, Fédération Française des Aveugles et Amblyopes de France*

#### **L'essentiel**

Pour favoriser un engagement durable et le renouvellement des responsables, il est essentiel de concevoir un véritable parcours pour les bénévoles, à l'image de l'expérience décrite. Ce parcours repose sur une culture bénévole explicite et partagée, une reconnaissance sincère et personnalisée des contributions, et une confiance accordée progressivement, permettant une responsabilisation naturelle. Plutôt que de segmenter les bénévoles, il convient de considérer chaque nouvel arrivant comme un potentiel futur acteur clé de l'association. (Re)placer la Vie Associative au cœur des réflexions du conseil d'administration, en s'intéressant aux besoins, aux motivations et aux interactions des bénévoles, est fondamental pour (re)donner du sens à l'engagement et assurer la pérennité de l'association.

## Partie 3 – Un nouveau regard sur la gouvernance associative

Pas de recette miracle, mais je suis convaincue que le changement de place à accorder à la Vie Associative et le changement de regard sur les bénévoles peuvent grandement contribuer à désamorcer de futures crises de renouvellement de dirigeants.

### 3.1 En finir avec les Conseils d'Administration qui font peur

Pour pouvoir changer ses pratiques, il est intéressant de réfléchir à ce qui peut rebuter dans un Conseil d'Administration et freiner les motivations des plus fervents de vos bénévoles :

- **Les horaires et le lieu:**

*20h30 / 23h30 un lundi soir dans une salle des fêtes non-chauffée, au néon qui clignote, je l'ai déjà écrit dans le 1er tome, pour moi c'est carton rouge.*

→ Ceci dit, ça ne veut pas dire qu'il faut tout jeter. Pourquoi ce lieu, cet horaire et cette durée ont été choisis ? Y a-t-il réellement de la matière à faire 3h de réunion ? Il vaut mieux 1h30 bien efficace que 3h à ne rien dire, même si on a tendance à penser qu'une association qui a des réunions de 3h est plus sérieuse. Ce n'est pas la réalité. Le lundi soir est-il choisi communément (parce que ça arrange tout le monde) ou imposé (parce qu'on a toujours fait comme ça).

Et pourquoi ce lieu ? La mairie a-t-elle d'autres salles ? Peut-elle réparer le néon et le chauffage ? Sinon peut-on faire ça ailleurs (café ? ou au pire à tour de rôle chez soi ? ou en visio ?)

- **Il n'y a pas d'ordre du jour clair et précis:**

*Je suis désolée mais "bilan de l'activité / point financier / questions diverses", ce n'est pas un ordre du jour. Rien qui justifie qu'on me prenne 3h un soir en semaine à première vue.*

→ Généralement, ces ordres du jour cachent deux possibilités :

- on n'a rien de spécial à se dire, donc on se réunit pour se réunir et on va meubler pour se donner bonne conscience mais globalement à la fin du CA, on aura tous l'impression que ça a servi à pas grand chose;

- on n'a pas le temps de préparer. Ca ne veut pas dire qu'il n'y aura pas de sujets, ça veut dire qu'on va préparer le CA la veille et que les sujets vont s'inviter à la fête sans y avoir été préparés, ce qui est générateur de tension pour les participants;

**illustration :**

**22h45, le président :** "bon, je crois qu'on a fait le tour. des questions ? aucune ? ok, on va pouvoir arrêter alors. Le prochain CA aura lieu lundi 21... ah mais attendez ! il fallait absolument que je vous parle d'un truc !! Léa, la service civique de l'an dernier. Elle m'a appelé il y a deux semaines. Elle cherche une alternance en communication. Elle avait trouvé une boîte qui l'a planté la semaine de la rentrée. Du coup, elle galère et si elle ne trouve pas avant la fin du mois, elle va être virée de son école. Elle demande si elle pourrait faire son alternance à l'asso. Je lui ai promis de vous en parler au CA. On fait quoi ?"

Vous voyez un peu la violence du sujet "déposé" en fin de soirée ?

- accueillir une alternante c'est un engagement dans la durée qui nécessite un investissement financier et humain
- qui va se farcir le dossier ?
- qui va être déclaré tuteur-ice de l'alternante ?
- quelles missions vont lui être confiées ?
- le délai est très court, la décision importante et on est censé la prendre en urgence à 22h45 ?



Carton rouge.

Typiquement, c'est ce genre de situation qui met les bénévoles mal à l'aise et freine la prise de responsabilités. Ici les bénévoles sont acculés à prendre une décision dont ils devinent qu'elle est engageante pour l'association, sans avoir tous les éléments (combien ça coûte une alternance, qui va s'occuper de l'alternante), sans avoir pu y réfléchir, se documenter, à chaud et en urgence.

Personnellement, dans ce type de situation, j'ai deux réactions :

- soit je suis tétanisée et incapable de penser (et en plus il est 23h...), donc de questionner ou d'avoir un avis, ce qui m'amène à me ranger à la majorité.
- soit je vais me sentir agressée et je vais décréter que c'est une mauvaise idée, donc ne laisser aucune chance au projet d'aboutir.

Ce type de sujet aurait mérité une place dans l'ordre du jour accompagnée d'une petite note expliquant qu'accueillir un alternant est un engagement de la part de l'association dans la durée, avec les liens vers les textes réglementaires qui expliquent comment ça

se déroule, combien ça coûte... Tous les administrateur-ices n'auront pas lu les documents mais on ne sera pas dans la situation d'une découverte effrayante du sujet.

- **Les sujets abordés ne sont pas maîtrisés:**

*En vrac : les discussions sur les dépenses, sur la typo du flyer, sur la place de la virgule dans le dossier de demande de subvention, le retour de Jean-Luc sur sa réunion avec la mairie où on ne voit pas où il veut en venir, les histoires de Mme Martin qui conteste le prix de l'adhésion, du prof de tennis qui ne retrouve pas son bulletin de salaire.*

→ Le Conseil d'Administration est-il vraiment le lieu de discussion des sujets "vie quotidienne" ? Est-ce qu'on peut les aborder à d'autres moments, sous d'autres formes, pour que le CA soit plus un lieu de pensée globale, d'orientation, de bilan, de projets, de créativité ? Un lieu de Vie Associative quoi...

Vous l'aurez compris, en transformant nos Conseils d'Administration en espaces d'échanges démocratiques, en lieu de réflexion, de vie, nous changeons radicalement l'expérience qui en est faite par les bénévoles et leur redonnons de la valeur.

Outre le fonctionnement des Conseils d'Administration, un des freins majeurs à la prise de responsabilité est la peur des responsabilités elles-mêmes, et nous allons voir pourquoi.

## 3.2 Clarifier la notion responsabilité

Aujourd'hui le terme "responsabilité" est connoté assez négativement : les responsabilités, c'est beaucoup de boulot, des risques et des emm\*\*\*\* 😊 Quand, à l'approche de l'Assemblée Générale, le président vous poursuit dans les couloirs pour vous proposer des responsabilités, vous avez tendance à avoir envie de prendre la fuite.

En réalité "**responsabilité**" c'est un mot valise. C'est un mot qui englobe beaucoup de choses plus ou moins claires, donc pas très rassurantes. L'avantage des valises, c'est qu'on peut les ouvrir et les ranger.

Commencez donc par définir ce que c'est concrètement que cette notion de responsabilité dans votre association. Le bénévole administrateur-ice est responsable de qui, de quoi et devant qui, devant quoi ? **Là encore, le cadre est votre allié.** Plus la notion de responsabilité est encadrée, accompagnée (par des statuts clairs, par un cabinet d'expertise comptable, le service juridique de la fédération en appui,...) plus le bénévole sera à même d'identifier les risques qu'il prend en prenant des responsabilités dans votre association.

**Ensuite, il faut travailler le rapport de vos bénévoles à cette notion.** Tant que prendre des responsabilités sera vécu comme une contrainte, c'est-à-dire une épée de Damoclès qui s'abattra sur le moins rapide à échapper au président, vous aurez du mal à trouver des gens.

Aujourd'hui, je rencontre trop de personnes qui expriment : "plus personne ne voulait prendre les responsabilités de l'association, je me suis sentie obligée d'y aller". C'est horrible comme motivation.

La responsabilité, ça ne devrait pas être présentée comme une contrainte mais comme une valorisation, une récompense. "Tu es tellement cool comme bénévole, on aime tellement t'avoir dans l'équipe, qu'on te fait confiance et qu'on a envie de te confier des responsabilités. Ce serait une chance pour nous comme pour l'association." Là, j'ai déjà plus envie de venir.

Vous voyez ? En changeant de regard, on change peu à peu de perspective et le fonctionnement de l'association évolue. Évidemment, comme dans toute évolution, il faut compter sur des résistances...

### 3.3 Les freins au changement

Certaines structures vivent assez bien le changement. D'autres moins.

Quoiqu'il en soit, **le changement doit venir de l'intérieur.** Et vous l'aurez compris, il s'agit avant tout d'un changement de perception de son association.

Parmi les sujets "poil à gratter" sur lesquels il est urgent de se pencher tant ils sont une épine dans le pied de certaines associations, il y a ceux-ci :

- **La gestion des salariés:**

Une difficulté qui revient souvent est celle de la gestion des ressources humaines. Qui aujourd'hui a envie de gérer des salariés sur son temps libre ? Dans les associations employeuses, la gestion des salariés est un vrai frein pour la prise de responsabilités. Je pense que quand c'est possible, les associations gagneraient à s'appuyer sur des structures dont c'est le métier pour supporter le salariat. Ça peut être déléguer les fiches de paye à un outil en ligne ou un cabinet d'expertise comptable, ou mutualiser avec d'autres associations. Je pense par exemple aux associations d'aide à domicile qui ont une gestion ville par ville. Les bénévoles, administrateurs au niveau local devraient à mon sens s'occuper de Vie Associative et le RH déportée sur le département qui pourrait financer une personne pour s'en occuper.

- **La durée des mandats:**

Certaines associations ont des mandats de 3 ou 4 ans. L'association peut-elle évoluer sur ce sujet ? Pour quelles raisons prendre un mandat doit avoir une durée si longue ? La stabilité ça rassure, mais ce n'est pas pour autant un gage de qualité.

Et ce n'est pas parce que vous aurez des mandats d'un an que les gens ne voudront pas rester plus longtemps...

- **Le poids de la hiérarchie:**

Effectivement, à l'heure des entreprises sociocratiques et des collégiales, il est temps de libérer les associations. Sautez le pas, vous verrez, c'est plus facile qu'on ne le croit. Il suffit simplement de se dire que chaque bénévole est responsable de ses actes. Vous constaterez vite que plus le bénévole se sent responsable, plus il s'investit.

- **L'absence de formation:**

Comment permettez-vous à vos bénévoles d'acquérir les compétences nécessaires pour mener à bien leurs missions ? En les formant. Parfois ce sera très basiquement en leur montrant les choses. D'autres fois, il faudra leur fournir plus de contenus ou y accorder plus de temps. La formation doit être au cœur du parcours d'engagement du bénévole dans votre association car c'est ce qui lui permettra de prendre pleinement sa place, avec les bons outils.

## 3.4 Attirer de futurs bénévoles de gouvernance

Il est temps de se poser les bonnes questions.

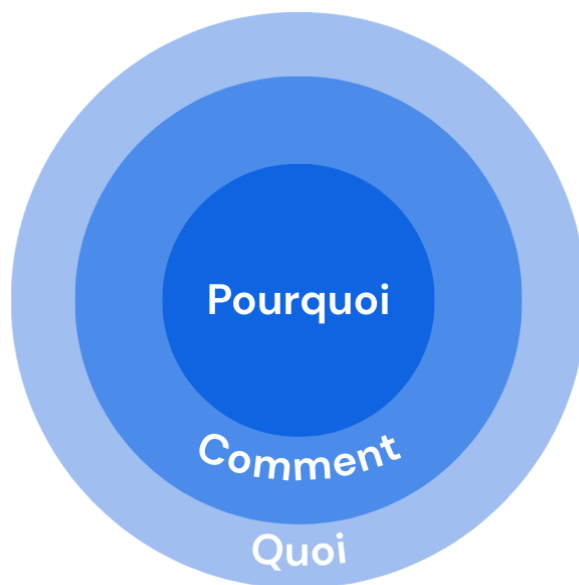
Il est temps de repenser les modèles.

A quoi sert cette association ? Quelles sont ces actions ? Qui en sont les acteurs ?

C'est ça l'essentiel.

Le reste ce n'est que des aménagements, du fonctionnement. Ça peut être remis en cause à tout moment, modifié pour convenir aux personnes en présence.

[Le cercle d'or de Simon Sinek](#)<sup>10</sup> est un outil très répandu, mais il a fait ses preuves et je vous invite à l'utiliser.



**Il permet de se poser les bonnes questions et de se focaliser sur le sens de son action.**

Si vous choisissez de reconsidérer votre association sous cet angle, à savoir démarrer par le pourquoi, puis le comment et enfin le quoi, oui vous allez vous heurter à des réticences, vous précipitez peut-être quelques départs, mais vous gagnerez des bénévoles investis et autonomes, qui savent pourquoi ils sont là.

Vous simplifierez vos démarches et vos process : on n'est pas au boulot, on est dans une asso...

Vous accorderez davantage de prix aux idées de chaque personne, y compris nouvellement arrivée. Vous trouverez davantage de relais.

C'est tentant ?

J'ai un exercice à vous proposer...

**Comprendre le parcours d'engagement du bénévole par l'analogie avec la boutique de mode.**

"Un bénévole est un client comme les autres".

Dans cette journée de formation dans une association sur la fidélisation des bénévoles, la salle a rugi en entendant cette bénévole, ancienne directrice commerciale, exprimer spontanément cette idée.

---

<sup>10</sup> [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=fr](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr)

Oser comparer l'art noble du bénévolat avec du vulgaire commerce, voir insinuer que la recherche de bénévoles devrait emprunter aux codes du marketing ? Scandale !

Considérer qu'un bénévole est un client, c'est effectivement volontairement provocant, mais pas inintéressant, et j'ai envie de travailler cette analogie pour vous inviter à considérer la recherche de bénévoles sous un jour différent.

Imaginez-vous dans une rue commerçante. Vous passez devant la vitrine d'une boutique de prêt-à-porter. Que voyez-vous ? Principalement l'enseigne et la vitrine. L'enseigne, c'est l'affichage de la marque ou le nom du magasin. Si l'enseigne vous est familière, et que sa réputation génère en vous un sentiment de curiosité, ou éveille votre sympathie, peut-être que vous entrez sans avoir jeté un œil à la vitrine. Cette boutique, vous le savez, correspond à vos besoins / envies. Vous y trouverez très certainement un article qui vous ira. Si cette enseigne vous est inconnue, mais éveille votre intérêt, vous allez sûrement vous approcher de la vitrine. Comme le dit l'expression: "on n'a jamais 2 fois la chance de faire une bonne première impression"; cette observation des articles exposés dans la vitrine va donc être déterminante dans votre perception de la proposition du magasin et conditionner votre envie d'y entrer ou pas. Or, une vitrine, ce n'est pas très grand. On ne peut y afficher tout le magasin. Les articles qui y figurent ne sont donc pas exposés là par hasard. Leur choix est en fait la résultante d'un processus de réflexion très abouti. On choisira des articles qui reflètent l'esprit de la boutique / de la marque, qui s'adressent au public cible, qui donnent des indications sur le budget, et qui donnent envie de voir le reste.

Dans 90% des cas, vous ne repartirez pas avec l'article qui vous a donné envie d'entrer dans la boutique. Mais ce que vous aurez vu en vitrine aura été déterminant dans votre appréhension de la boutique.

Chercher des bénévoles, c'est exactement la même chose. Votre association, c'est la boutique. Si elle est connue, vous bénéficiez de la notoriété de son enseigne qui facilitera peut-être l'entrée de nombreux clients/bénévoles potentiels. Ils et elles vont se promener dans les rayons à la recherche de l'article / mission qui leur conviendra. Vous aurez probablement pas mal de passage, mais pas toujours exclusivement de personnes dans votre cible, et vous devrez accepter qu'un grand nombre de personnes reparte les mains vides, pas parce que vos produits sont mauvais, mais parce que vous habillez les femmes et que les hommes ne s'y retrouveront par exemple, pas.

**Si à l'inverse, votre enseigne est peu connue, vous devrez tout miser sur la vitrine.**

D'où l'intérêt de la soigner pour qu'elle reflète vraiment qui vous êtes et ce que vous proposez. Vos annonces de bénévolat, ce sont vos articles en vitrine. Ils doivent être clairs dans leur promesse pour ne pas induire le client/bénévole potentiel en erreur sur votre promesse et lui donner envie d'entrer et de parcourir vos rayons.

On sait bien que vous cherchez à vendre le plus d'articles possibles, surtout les plus chers (comprendre les missions de bénévolat les plus longues et si possible celles avec

des responsabilités) mais ce ne sont pas ceux qui donneront envie aux passants de pousser la porte de la boutique. **Donc, en vitrine, je vous invite à mettre des missions sympas, pas trop engageantes, qui donnent envie d'être essayées.**

La rédaction de votre annonce doit être hyper soignée, claire et alléchante. Pas la peine de vous perdre dans un descriptif détaillé de l'histoire de votre association, de son fonctionnement, des évolutions possibles au sein de l'association, ce ne sont pas ces éléments qui vont faciliter l'entrée du bénévole dans votre association. Il veut savoir combien de temps ça va lui prendre, ce qu'il va faire concrètement, avec qui il va faire sa mission et surtout s'il peut essayer sans s'engager (c'est l'équivalent du "vous avez 15 jours pour nous ramener l'article s'il ne vous convient pas" : lors d'un premier achat, on vise de donner envie au client de revenir, on ne cherche pas à lui faire signer un programme de fidélité).

**Vous avez réussi à attirer le passant/bénévole dans votre boutique/association ? Bravo !** Maintenant, il va déambuler dans les rayons et regarder les articles que vous proposez. Si la boutique est rangée et propre, il aura probablement plus envie d'y rester que si tout est mélangé. Pareil avec vos besoins : oui, on sait, vous cherchez quelqu'un pour remplacer Martine qui faisait la compta, les adhésions, le café et s'occupait des relations avec la fédé, mais si le bénévole vous a demandé un t-shirt, pas la peine de lui proposer 3 pulls, 2 pantalons et des baskets. Montrez lui les t-shirts, faites-lui se sentir beau/belle dedans et peut-être qu'après, vous pourrez lui glisser que vous avez également de très jolis pantalons...

**Pour retomber sur nos pieds et parler de gouvernance**, pensez-vous que si dans votre vitrine vous ne mettez que l'article le plus cher du magasin (la robe à sequins dorée à 3000€ par exemple), les gens vont se précipiter à l'intérieur ? Non... l'article est trop unique. Peu de gens au final achètent une robe à sequins dorés à 3000€ sur un coup de tête...

Pareil pour les postes à responsabilités. On sait que vous en avez, pas la peine de stresser le nouveau bénévole en essayant de les lui refourguer à tout bout de champ (Non merci madame la vendeuse, vraiment, votre robe est très jolie mais je cherche des t-shirts pour aller au boulot et la robe à sequins c'est difficilement compatible avec mon métier de prof de sport, n'insistez pas s'il vous plaît...).

**Avant de lui proposer des responsabilités, rendez-le accro à votre association.** Ce n'est pas pour rien que les enseignes de prêt-à-porter "chouchoutent" leurs clients avec des soldes, des programmes de fidélité, soignent l'accueil en boutique, récompensent les clients fidèles. Un bénévole a fait une mission de 2h, remerciez-le. Dites-lui ô combien son investissement a compté ! Présentez-lui les autres missions comme si vous vouliez lui vendre des articles précieux qui le rendront plus beau et vous

verrez qu'il reviendra... jusqu'au jour où, de lui-même, il viendra vous demander s'il peut essayer la fameuse robe.

Fin de l'analogie, j'espère qu'elle vous aura amené à regarder la recherche de bénévoles avec un regard différent et que vous voyez pourquoi j'ai tiré le fil jusqu'au bout 😊. Les comportements des bénévoles aujourd'hui et la "concurrence" entre les associations rendent vraiment capital le soin apporté à l'expérience de la rencontre entre l'association et le futur bénévole, tout simplement pour qu'il se sente bien, et vous aussi.

### **L'essentiel**

Pour en finir avec des Conseils d'Administration perçus comme des contraintes, il est impératif de repenser leur fonctionnement : des horaires et lieux adaptés, des ordres du jour clairs et maîtrisés, et une séparation des sujets opérationnels et stratégiques sont essentiels. La notion de "responsabilité" doit être revalorisée et présentée comme une marque de confiance plutôt qu'une obligation. Surmonter les freins au changement (gestion des salariés, durée des mandats, poids de la hiérarchie, manque de formation) et assurer une cohérence entre le fonctionnement de l'association et sa gouvernance sont des étapes clés. Enfin, considérer chaque bénévole comme un "client" potentiel, en soignant son parcours d'engagement dès le premier contact, à l'image d'une expérience en boutique, permet de susciter l'intérêt, de fidéliser et de préparer les futurs responsables de l'association, tout en s'amusant à le faire.

# Conclusion

Il y aurait encore tant à écrire... La Vie Associative est infinie à explorer, tellement diverse dans ses émanations. Chaque association est unique et évolue au gré des personnes qui la traverse. Unique, et fragile, si fragile. A l'heure où j'écris ces lignes, la situation est alarmante et j'ai si peur que les efforts déployés par les 25 millions de bénévoles et les quelques milliers de salariés du secteur associatif ne suffisent pas pour traverser la crise. Les récentes enquêtes du Mouvement associatif<sup>11</sup> montrent que 28% des associations déclarent diminuer leurs activités faute de financement, 1/3 des associations employeuses disposent d'une trésorerie inférieure à 3 mois. Il serait inconvenant de ne pas discuter un instant de l'impact des politiques actuelles sur la fragilisation du secteur associatif dans son ensemble.

Comment conserver la motivation pour porter à bout de bras son association quand on vit dans l'inquiétude de sa situation économique ? Comment trouver de l'énergie pour mettre en pratique les idées lues dans ce guide quand on se sent abandonné ?

En tant que bénévole de longue date, et cofondatrice d'une entreprise à impact, elle aussi possiblement menacée par le contexte politique et économique, je vous partage ce qui me pousse à continuer chaque jour. **Les associations sont ce qu'il y a de meilleur dans notre société.**

Solidarité, vivre ensemble, espaces de démocratie, partage, loisirs, lieux d'émancipation, et je ne peux concevoir de vivre dans une société dans laquelle elles n'existeraient pas. Alors dans les moments de doute, je regarde autour de moi. Je pense à tous les bénévoles que j'ai croisé dans ma vie, celles et ceux qui arpentent les rues pour aller à la rencontre des sans-abris alors qu'il fait si froid dehors, mon ancienne voisine si fière d'aller à l'école lire des livres aux enfants de maternelles, aux Michel qui râlent mais ne quittent pas le navire, aux Martine qui apaisent les conflits avec des madeleines, à toutes ces fois où je me suis sentie à ma place, utile et heureuse de filer un coup de main. Et, comme eux, je continue. Si nous continuons, toutes et tous, à faire peut-être moins, peut-être différemment, l'espoir perdure. **Les associations, c'est notre pouvoir d'agir. Préservons-les.**

Amélie Arcile, cofondatrice de Benevolt, au service de l'engagement associatif

---

<sup>11</sup> [Enquête "Santé financière des assos"](#), Le Mouvement associatif, le Réseau National des Maisons des Associations, Hexopée et l'Observatoire Régional de la Vie Associative des Hauts-de-France, 2025

## Remerciements

Merci à tous nos lecteurs et lectrices pour leurs témoignages de soutien, leurs retours élogieux sur nos deux premiers guides qui nous donnent envie de continuer à réfléchir. Savoir que nous pouvons vous être utile est notre plus grande source de motivation.

Merci à tous·tes les personnes bénévoles, adhérentes ou salariées dans les associations de ne pas baisser les bras, malgré les tempêtes, passées, actuelles et à venir.

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

Merci à tous les bénévoles et salariés d'une association célèbre dans les années 2000 pour ses étiquettes bagages jaunes d'avoir grandement contribué à faire de moi la personne que je suis aujourd'hui. Par pudeur, vos prénoms ont été modifiés. Mais pas les souvenirs et la gratitude.

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, aux participants de nos Petits déj Interasso sur le renouvellement de la gouvernance, pour leur témoignage, 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 questionner les enjeux de terrain auxquels sont confrontées vos équipes et les difficultés auxquelles elles font face.

Comment vos équipes animent et vivent la Vie Associative sur le terrain ? Ont-elles les clés et le cadre nécessaire pour créer les parcours, véhiculer les valeurs et accueillir les nouveaux bénévoles ? Ce guide permet une 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, en questionnant les parcours, les temps forts, la question du lien social.

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 n'y sont pas encore confrontés, soit à les aider concrètement afin d'anticiper de futurs problèmes de renouvellement de la gouvernance.

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

# 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.

Comment vos associations animent et vivent leur Vie Associative sur le terrain ? Ont-elles les clés et le cadre nécessaire pour créer les parcours, véhiculer les valeurs et accueillir les nouveaux bénévoles ? Ce guide permet une base de réflexion à des échanges internes au sein des associations.

## 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, en questionnant les parcours, les temps forts, la question du lien social.

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 n'y sont pas encore confrontés, soit à les aider concrètement afin d'anticiper de futurs problèmes de renouvellement de leur gouvernance.

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

# Bibliographie

[La France Associative en mouvement](#), Recherches & solidarités, octobre 2024

[Enquête sur la situation des associations en 2018](#), INSEE

[Dirigeants de demain, un programme d'engagement bénévole des 16-35 ans | CNOSEF](#)

[Enquête Les responsabilités du dirigeant bénévole](#), Le mouvement associatif et Aésio Mutuelle, 2020

[Les chiffres clés de la Vie Associative 2023](#), INJEP

[Comment renforcer les associations pour répondre à l'urgence démocratique ?](#) , Le Mouvement Associatif, 2024

[Les jeunes et la prise en compte des enjeux environnementaux dans le monde du travail](#), Harris Interactive, mars 2022

[92% des Français aimeraient que leur boîte s'engage dans l'économie positive](#) , OpinionWay, juin 2020

[La France bénévole en 2024](#), Recherches & Solidarités & IEDH, 2024

[Enquête "Santé financière des assos"](#), Le Mouvement associatif, le Réseau National des Maisons des Associations, Hexopée et l'Observatoire Régional de la Vie Associative des Hauts-de-France, 2025

[La Gouvernance associative](#), Tome 1 "Comment gérer la crise du renouvellement - Comprendre, faire avec et traverser", Benevolt, 2024



**La Gouvernance Associative – Tome 2**  
Mai 2025

**benevolt**

Bénévoles – Associations – Collectivités