



**Bénévolat de  
gouvernance**

**Passerelles et Compétences**

*Accompagnement à la Recherche d'Administrateurs*

Atelier Congrès UNAI  
2 octobre 2025

# Au programme

- ❑ Présentation de Passerelles et Compétences
- ❑ Présentation du programme Bénévolat de Gouvernance
- ❑ Un cadre général : la loi de 1901 qui régit le monde associatif
- ❑ Quel constat partagé des gouvernances des UNAI ?
  - Les forces de vos gouvernances
  - Les difficultés que vous rencontrez
- ❑ Quelles sont les bonnes pratiques :
  - Pour rendre une gouvernance vivante et engagé ?
  - Pour rendre les administrateurs heureux et motivés ?
- ❑ Conclusion et synthèse

# Passerelles et Compétences

- ❑ Qui sommes-nous ?
  - Depuis 2002, Passerelles et Compétences est la 1ère association dédiée au « Bénévolat de Compétences »
  - 300 « Passerelles bénévoles » font vivre l'association dans 20 antennes locales dont une antenne à distance.
  - Près de 5 000 bénévoles
  - 700 missions réalisées par an
- ❑ Des modalités d'engagement, de 3 heures à 3 ans
  - Missions « flash » (3 heures)
  - Bénévolat de Compétences Métier : quelques heures par semaine sur plusieurs mois
  - Bénévolat de Gouvernance : des recherches d'administrateurs, pour un engagement sur le long terme (en fonction du mandat : de 1 à 4 ans)
- ❑ Des partenariats nationaux avec des têtes de réseaux associatives (une 40aine)
  - Signature d'une Convention nationale avec l'UNAI

# Le bénévolat de gouvernance

- ❑ Programme spécifique de l'association créé en 2020
- ❑ Un constat :
  - Difficultés de renouveler les Conseils d'administration
  - Mais : un besoin de clarifier le fonctionnement avant d'accueillir de nouveaux administrateurs
- ❑ Une centaine d'associations accompagnées tous les ans, 70 nouveaux administrateurs cooptés
- ❑ Un accompagnement en 2 phases
  - Penser le fonctionnement de la gouvernance
  - Rechercher de nouveaux administrateurs, sur la base de fiches de mandat construites avec l'association

# La raison d'être du programme **Bénévolat de Gouvernance**

Le constat de départ

La bonne composition du conseil d'administration et le bon renouvellement des administrateurs bénévoles sont clés pour les associations de solidarité

Deux raisons d'être de ce programme

Accompagner les associations de solidarité au renouvellement et à la recherche de leurs administrateurs.

Promouvoir le bénévolat de gouvernance auprès des citoyens désireux de s'engager de manière durable pour une cause.

Deux convictions

La 1ère ressource d'une association de solidarité est son conseil d'administration

La seule énergie inépuisable, renouvelable et largement disponible est la volonté d'engagement de chacun à travers l'ensemble de ses talents et compétences

# Un processus qui s'inscrit dans la durée, 4 à 9 mois

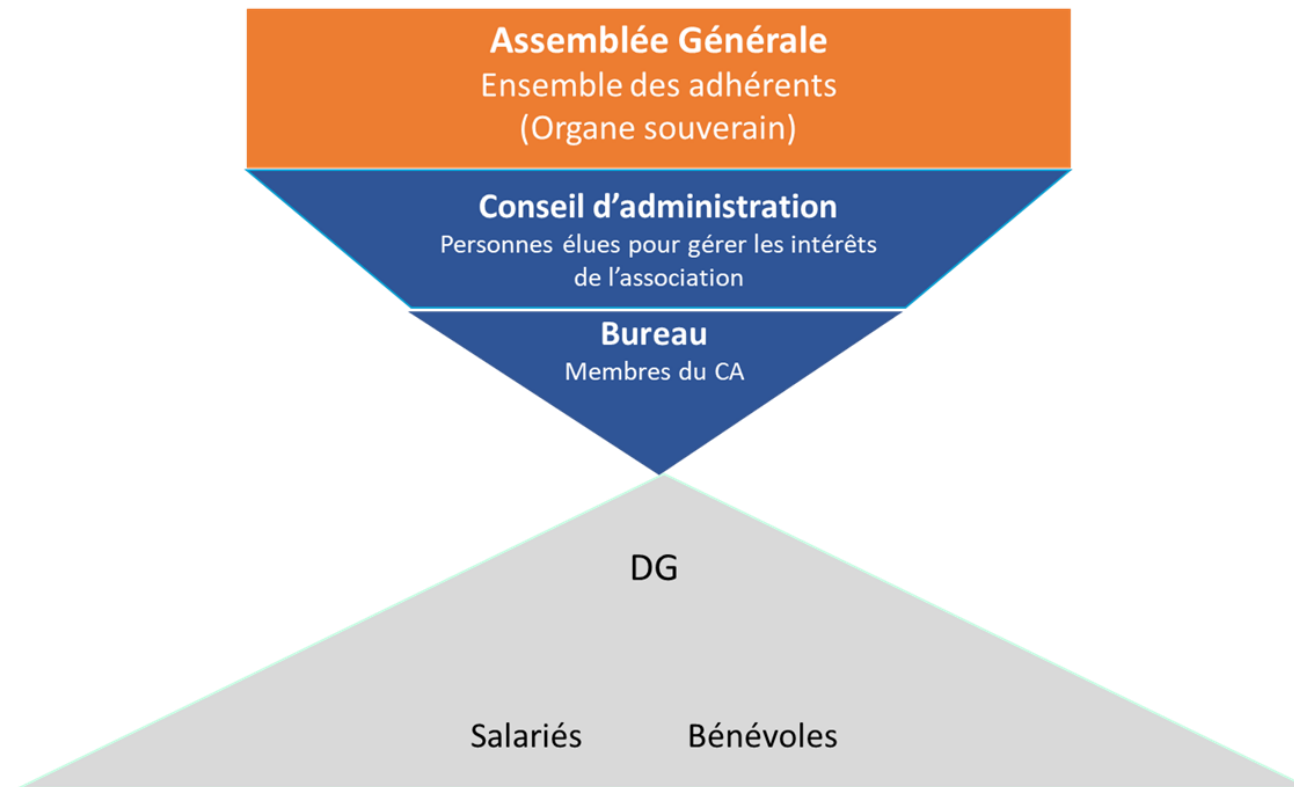
Phase 1 Diagnostic		Phase 2 Recherche	
Temps 1 : En amont, se comprendre	Temps 2 : Définir ce que l'on cherche	Temps 3 : Recherche + cooptation	Temps 4 : Accueil + Intégration
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bien analyser les prérequis nécessaires pour réussir la mission</li><li>- Mobiliser le président et le conseil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autodiagnostic de la composition du conseil</li><li>- Définir ensemble les profils souhaités</li><li>- Rédiger ensemble une fiche de mission</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rédaction de l'annonce</li><li>- Recherche multicanale</li><li>- Entretien avec les candidats</li><li>- Présentation des candidats recommandés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Acceptation du mandat (lettre de mission) par le candidat administrateur</li><li>- Accueil-Formation-Intégration des personnes cooptées par le conseil</li></ul>

# Quelques éléments sur la gouvernance des associations

- ❑ Qu'est-ce que la « gouvernance associative » ?
  - « le mode de pilotage et de régulation de l'association, dans le respect de ses valeurs et de son objet »
  - Le cadre et le cap sont décrits dans les statuts
    - La loi ne donne aucune définition de la gouvernance : elle autorise donc toute association à déterminer librement, dans ses statuts, les modalités de son fonctionnement et de sa représentation à l'égard des tiers.
- ❑ La structuration de la gouvernance associative doit permettre, au travers de règles et de processus, de définir :
  - la répartition des pouvoirs entre les instances
  - le fonctionnement de la structure : bénévoles élus, bénévoles, salariés, bénéficiaires...
  - les circuits de décision, les délégations de pouvoir, les obligations de rendre des comptes

# Les instances fréquemment rencontrées dans le monde associatif

- ❑ Présence d'un délégué général ou d'un directeur salarié : nécessaire dès que l'association atteint une certaine taille
- ❑ Une association n'est pas obligée de se doter d'un conseil d'administration (CA).
- ❑ Si elle est soumise à des statuts type qui le lui imposent, elle devra mettre un CA en place. Les statuts définissent alors la composition et les attributions du CA.



# Les spécificités des associations intermédiaires

1,5 millions d'associations répartis dans les 3 « mondes associatifs » soumis à la même loi, la loi de 1901

- 90% des associations = associations de bénévoles (loisirs, proximité...)
- 5% des associations = associations avec 1 à 4 salariés (sport, culture)
- 5% des associations = associations de plus de 5 salariés (médicosocial, éducation)
  
- Un rôle spécifique pour le CA, au regard :
  - De la taille des associations, et de la présence d'un nombre important de salariés
  - De règles spécifiques au secteur d'activité
  
- Impact sur la gouvernance
  - Rôle du directeur
  - Rôle de contrôle, de pilote, d'appui

# Première séquence

- Essayons de faire un constat des gouvernances des associations membres de l'UNAI
- Quelles sont vos forces, ce dont vous êtes fiers ?
- Quelles sont vos difficultés ?
- Pouvons-nous dresser un constat partagé des gouvernances associatives de l'UNAI ?

# Synthèse de la première séquence

- Les forces des gouvernances des AI membres de l'UNAI
  - Un CA d'une association = garant de nos valeurs, c'est notre principale force
  - Nos CA fonctionnent quand même bien !!!
  - L'envie, le plaisir des administrateurs bénévoles de se retrouver / la motivation est là
  - Le binôme Président / Directeur est une vraie force lorsqu'il fonctionne bien / peut se transformer en faiblesse si dysfonctionnement
  - Un bon CA joue un vrai rôle dans les partenariats, les relations institutionnelles
  - Le président joue un rôle clé / pistes de réflexions autour de la mise en place de co-présidences
  - Les statuts permettent de fixer des règles précises de fonctionnement / peut se transformer en difficulté lorsque les statuts ne sont pas clairs
  
- Les faiblesses des gouvernances des AI membres de l'UNAI
  - Un vieillissement des instances, des difficultés de renouvellement (notamment les présidences)
  - Il peut y avoir des points de vue différents entre salariés et bénévoles
  - L'accueil, l'intégration de nouveaux administrateurs est à travailler
  - Une évolution vers un « modèle d'entreprise »
  - Des difficultés pour conduire le changement
  - Comment aborder le « départ en retraite » de son mandat d'administrateur ? Peu d'accompagnement des administrateurs présents depuis très longtemps
  
- Les relations CA / Salariés sont souvent ressorties des échanges : c'est une véritable force lorsque les collaborations se passent bien, mais peuvent être une grande difficulté si le cadre adéquat n'est pas trouvé

# Deuxième séquence

- ❑ Quelles sont les bonnes pratiques dans le réseau de l'UNAI ?
  
- ❑ Réflexion sur quelques bonnes pratiques au sein de vos associations, avec deux visions :
  - Pour rendre le CA vivant et engagé / de quel CA l'association a besoin ?
  - Pour rendre les administrateurs heureux et motivés ?
  - Et question bonus : vous avez essayé quelque chose... et ça n'a pas marché

# Synthèse de la deuxième séquence

- Quelques bonnes pratiques pour rendre le CA vivant et engagé
  - Mise en place de commissions
  - Responsabiliser les administrateurs sur leur domaine de compétence
  - Engager les administrateurs dans la démarche qualité
  - Poser le cadre CA / direction
  - Formaliser, diffuser les comptes-rendus, faire valider les comptes-rendus au CA suivant
  - Organiser un séminaire d'administrateurs (par exemple sur le projet associatif)
  - Réserver des temps de réunion entre administrateurs (sans la direction)
  
- Quelques bonnes pratiques pour des administrateurs heureux et engagés
  - La convivialité, des repas ensemble
  - Des bons résultats de l'associations motivent les administrateurs
  - Mettre en place des modalités concrètes pour écouter les salariés
  - Créer une Charte de l'administrateur
  - Créer des goodies de l'association
  - Diversifier les thèmes abordés au CA / réfléchir aux sujets à mettre à l'ordre du jour
  
- Testé, et ça n'a pas marché dans certaines IA :
  - La pérennisation dans le temps de Groupes de travail
  - L'envoi d'un courrier aux clients pour leur proposer de devenir bénévole

# Les contacts

- ❑ Passerelles et Compétences
  - Site web : [www.passerellesetcompetences.org](http://www.passerellesetcompetences.org)
  - [contact@passerellesetcompetences.org](mailto:contact@passerellesetcompetences.org)
- ❑ Programme Bénévolat de Gouvernance
  - [gouvernance@passerellesetcompetences.org](mailto:gouvernance@passerellesetcompetences.org)