



Semaine du  
LOGEMENT  
**ACCOMPAGNÉ**

DU 22 AU 25 NOVEMBRE 2022

# Assurer la pérennité de la gouvernance, au service du projet associatif

Atelier animé par :  
**Passerelles et Compétences**

avec la participation de :  
**Louis de Montferrand**  
Président de la  
**Société Philanthropique**

# Agenda

- Introduction : Passerelles et Compétences – Qui sommes-nous ?
- Conseil d'administration : les difficultés fréquemment rencontrées
- **Les clés d'une gouvernance attractive**
- **Composition** du Conseil d'administration : une réflexion stratégique nécessaire
- **Témoignage de la Société Philanthropique** : Louis de Montferrand
- Le programme **Bénévolat de Gouvernance** de Passerelles et Compétences
- Le mot de la fin

## Passerelles et Compétences : qui sommes-nous ?

Depuis 20 ans, **Passerelles et Compétences** crée du lien entre des **associations de solidarité** qui souhaitent développer des projets et des **bénévoles** qui souhaitent mettre leurs compétences à disposition.

- **Les Chiffres clés** : 22 antennes locales  
7 200 missions effectuées par plus de 6 000 bénévoles  
au profit de 3 300 associations de solidarité.
- **l'impact** : 92 % des associations sont satisfaites des missions  
97% des bénévoles souhaitent s'engager sur une autre mission.

Depuis 2020, P&C a développé le **programme Bénévolat de Gouvernance**

# Pourquoi s'interroger sur la pérennité de la gouvernance ?

- **La pérennité d'une association** est liée à son Conseil d'administration
- **Baromètre d'opinion de Recherches et Solidarités (janv 2022) :**

Le renouvellement des administrateurs bénévoles est le 2<sup>e</sup> sujet d'inquiétude des associations.

Près de 50% des dirigeants s'en alarment.

- **L'expérience de P&C**
- **Le témoignage de Louis de Montferrand, président de la Société Philanthropique**



## Le constat de P&C : 4 cas fréquemment rencontrés

- Une association sans dirigeant salarié, où le conseil d'administration est une communauté de bénévoles de terrain liés aux bénéficiaires et où le bureau est l'instance opérationnelle. **Le conseil fait tout.**
- Une association avec une délégation générale et des salariés, où le conseil d'administration s'appuie sur des personnalités externes, mais **éloignées du terrain, qui ne sont pas en phase avec la réalité du projet associatif.**
- Une association avec de nombreux salariés très engagés et un délégué général très actif, où le conseil d'administration ne voit plus quelle est **sa valeur ajoutée.**
- Et au milieu de ces extrêmes, une association dont le président-fondateur est sur tous les fronts, concentre les pouvoirs au détriment de l'équipe opérationnelle, et pour lequel le conseil d'administration n'est qu'**une chambre d'enregistrement.**

## ... et autres difficultés

- Des moyennes d'âge très élevées,
- Des conseils peu ouverts sur l'extérieur
- Peu ou pas de diversité au sein des conseils
- Des conseils qui ne sont plus en phase avec le développement de l'association
- Peu de définition des rôles
- Pas d'anticipation de succession et des compétences nécessaires
- Un décalage avec les dirigeants salariés



**Composition du Conseil et processus de renouvellement des administrateurs  
constituent des leviers majeurs**

# Les clés d'une gouvernance attractive (1/3)

## ▪ Le Conseil : un moteur puissant au cœur de l'association

- Le garant de l'âme, des valeurs de la mission et de son évolution : adaptation du projet associatif
- Le poste de pilotage : définition et suivi du plan stratégique
  - Des référents sur des sujets d'expertise : comités spécialisés, groupes projets...
  - La ligne directrice des RH : nommer les dirigeants salariés, impulser la stratégie bénévoles
  - Les choix d'investissement
  - L'anticipation des risques
- Le lien entre la stratégie et le réel via le bureau
- Le lien avec l'extérieur : communication avec les partenaires, pouvoirs publics

## Les clés d'une gouvernance attractive (2/3)

- **Des rôles et des pouvoirs clarifiés et formalisés**, en cohérence avec la mission de l'association
  - Les statuts, complétés le cas échéant par un règlement intérieur, décrivent l'objet de l'association, les instances de gouvernance, leurs fonctionnement et les délégations de pouvoirs.  
Les statuts doivent également préciser la durée des mandats, les possibilités de renouvellement, les limites d'âge...
  - Une chartre de l'administrateur définissant ses droits et devoirs vis-à-vis de l'association  
Complétée par une fiche de mission spécifique à chaque membre du conseil d'administration, permettant de caler le rôle de chacun.
  - Une auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration



# Les clés d'une gouvernance attractive (3/3)

## ▪ Un fonctionnement collectif et dynamique au cœur de l'association

- Le conseil d'administration **est une équipe**, un collectif qui s'intègre dans les autres équipes de l'association : apport de chacun selon son rôle et ses compétences
- Le conseil d'administration est **une dynamique** : fonctionnement et composition adaptés au développement global de l'association, en phase avec son cycle de maturité

## • La composition du Conseil : une réflexion stratégique nécessaire

- Des administrateurs **compétents**, connaissant leur rôle, ayant une vision stratégique, en mesure d'alerter sur les risques
- Des administrateurs **divers**, représentatifs de l'écosystème, complémentaires
- Des administrateurs **alignés** sur le projet associatif et les choix de l'association
- Des administrateurs **ouverts**, créatifs, porteurs d'idées et anticipant l'avenir
- Des administrateurs **investis**, mobilisés, disponibles, portant la cause de l'association

Témoignage :

## Louis de Montferrand Société Philanthropique

- Que pouvez-vous nous dire de vos difficultés à renouveler les membres du Conseil d'administration ?
- Comment faire pour avoir des administrateurs motivés et engagés ?
- Comment organisez-vous le dialogue entre Conseil d'administration et dirigeants salariés ?
- Qu'attendez-vous des administrateurs (posture, savoir-être, savoir-faire) ?
- Comment faites-vous pour renouveler vos administrateurs ?
- Quels sont vos critères de choix ?
- Comment les intégrez-vous dans le Conseil ?

# Le programme Bénévolat de Gouvernance de P&C

## 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

# Une démarche en 2 phases

Phase 1 : analyser le besoin (4-8 semaines)		Phase 2 : trouver l'administrateur (6-10 semaines)	
Temps 1 : Se comprendre	Temps 2 : Définir ce que l'on cherche	Temps 3 : Recherche + sélection	Temps 4 : Accueil + Intégration
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bien analyser les éléments nécessaires pour réussir la mission</li><li>- Mobiliser le président et le conseil d'administration</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Questionner ensemble 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 par le candidat administrateur</li><li>- Accueil-Formation-Intégration des personnes cooptées par le conseil</li></ul>



# Une approche simple et pragmatique

- **Un programme construit pour optimiser les chances de succès**
  - Qui prend en compte les spécificités de l'association, ses enjeux, ses objectifs
  - Qui implique les membres dirigeants
- **Un véritable accompagnement humain**
  - Un binôme de passerelles formées spécifiquement
  - Des connaissances et expériences de la diversité des associations
- **Des fiches-conseils et documents** qui servent de support à la réflexion et à la bonne intégration
- **Une contribution financière adaptée** à la taille de l'association et au besoin
- **Plus de 100 Associations** accompagnées par P&C dans la recherche d'administrateur depuis septembre 2020. **Près de 200 missions** de recherche lancées.
- **En complément :**
  - Des ateliers « bonnes pratiques de gouvernance »
  - Des Webinaires de sensibilisation

## Où nous trouver ?

- Par mail :  
[gouvernance@passerellesetcompetences.org](mailto:gouvernance@passerellesetcompetences.org)
- Sur notre site internet :  
<https://passerellesetcompetences.org/>
- Sur les réseaux sociaux :
  - <https://www.linkedin.com/company/passerelles-et-competences/>
  - <https://www.facebook.com/passerellesetcompetences>
- Dans nos locaux :  
29 Boulevard Bourdon. 75004 Paris

# Annexes



# Ils nous font confiance

## ▪ Quelques verbatims

- « La 1<sup>ère</sup> discussion enrichit déjà notre réflexion » (Président Association)
- « C'est éclairant, vous nous apportez beaucoup » (Trésorière Association)
- « Nous sommes très enthousiastes à l'offre de Passerelles et Compétences ; l'idée de commencer par un autodiagnostic nous paraît intéressante » (Administratrice Association)
- « Du team building, par une meilleure connaissance de chacun (travail sur les compétences), un brainstorming riche et très apprécié, un engagement concret renforcé » (Président Association)
- « Vous m'avez redonné le moral » (DG Association)
- « Besoin d'un déroulé de méthode pour clarifier l'approche de consolidation des conseils d'administration » (DG fédération)
- « Ce que vous proposez est très motivant » (Présidente MJC)
- « Je me sens moins seule maintenant » (Présidente Association)
- « Très impressionnée par le webinar Gouvernance » (DG Fonds de Dotation)
- « Je me retrouve complètement dans les mots que vous utilisez » (Présidente Association)



# Contribution au coût de l'accompagnement

Budget association en €	Rappel cotisation annuelle	Forfait Mission Phase 1 Diagnostic	Frais Mission Phase 2 Recherche (pour 1 administrateur)
0 à 20 K€	50€	A étudier	
20 à 100 K€	90€	480€	150€
100 K€ à 1 m€	150€	480€	350€
1 à 5 m€	250€	480€	540€
5 à 10 m€	350€	480€	700€
+ 10 m€	500€	480€	850€

Pour les associations à implantations multiples ou fédérations d'associations : possibilité de construire un partenariat sur mesure.



## Quelques cas exemplaires

	Cas 1 Une association très ancienne liée au handicap, sans salariés	Cas 2 Une association jeune, en forte croissance, avec quelques salariés	Cas 3 Une association mature, avec des opérationnels forts	Cas 4 Une tête de réseau, (600 structures)
Caractéristiques du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateurs parents des bénéficiaires,</li> <li>-Egalement bénévoles de terrain</li> <li>- Mandats d'administrateur renouvelés déjà au moins deux fois pour la plupart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une présidente mais pas de délégué général</li> <li>- Concentration du travail sur un nombre limité d'administrateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateurs aux profils similaires</li> <li>- Le conseil a largement délégué ses responsabilités à l'équipe salariée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateurs venant du terrain</li> <li>- Moyenne d'âge élevée</li> </ul>
Principaux enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redynamiser le conseil d'administration et assurer la relève</li> <li>- Renouveler, rajeunir, et diversifier les compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A qui déléguer ?</li> <li>- Comment renforcer le conseil ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redonner ses responsabilités à un conseil devenu chambre d'enregistrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher des personnalités extérieures qualifiées</li> <li>- Former les dirigeants des structures à la gouvernance</li> </ul>
Réponse P&C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide à la mobilisation du conseil d'administration</li> <li>- Autodiagnostic sur les besoins en compétences au regard de l'évolution du projet associatif</li> <li>- Recherche de nouveaux administrateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventaire des besoins en compétences par rapport au plan stratégique</li> <li>- Définition des rôles d'administrateur et établissement de lettres de mission individuelles</li> <li>- Recherche de nouveaux administrateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement à l'inventaire des besoins en compétences et diversité</li> <li>- Redéfinition des contributions attendues des administrateurs et établissement d'une charte de l'administrateur</li> <li>- Recherche de nouveaux administrateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme Bénévolat de Gouvernance sur demande des structures</li> <li>- Création d'ateliers de sensibilisation et partage d'expérience sur le rôle et la bonne composition du conseil</li> </ul>

relles et  
étences