

LIVRE BLANC

La gouvernance des associations en France

État des lieux, enjeux et perspectives

1,6 million d'associations. 13 millions de bénévoles. 1,9 million de salariés. Et des milliers de conseils d'administration qui cherchent, souvent seuls, comment se renouveler.

1,6 M	74 330	13 M	9,0 %
associations actives	créations en 2024-2025	bénévoles	de l'emploi salarié privé

Édition 2026 · Blueboard · blueboard.one

Version de lecture — fondée sur les données publiques de Recherches & Solidarités, de l'INSEE et de l'INJEP, sur les comparaisons britanniques et allemandes, sur les observatoires Blueboard et sur les témoignages de notre réseau.

Sommaire

Édito Pourquoi Blueboard croit à la gouvernance associative

Introduction Ce que les chiffres disent — et ce qu'ils cachent

- 1 Un modèle né d'un choix politique fort
- 2 Le poids réel du secteur associatif
- 3 L'argent : la grande bascule silencieuse
- 4 Un modèle fondé sur l'engagement, mais sous tension
- 5 Qui dirige réellement les associations ?
- 6 Des associations aux profils radicalement différents
- 7 Le renouvellement des conseils : un moment stratégique
- 8 Les compétences nécessaires aux conseils de demain
- 9 Le miroir britannique : ce que le Royaume-Uni nous apprend
- 10 La France dans l'Europe : quatre modèles, une même question
- 11 Professionnaliser sans dénaturer
- 12 Faut-il ouvrir davantage les conseils ?
- 13 Les nouveaux enjeux de gouvernance
- 14 Le rôle de Blueboard

Conclusion Ni cooptation aveugle, ni technocratie

Annexe Douze questions pour évaluer son conseil d'administration

Sources Principales références

Édito

Pourquoi Blueboard croit à la gouvernance associative

Depuis le lancement de Blueboard, nous publions régulièrement des mandats d'administrateurs au sein d'associations. Certains s'en réjouissent. D'autres s'interrogent : « Encore un mandat associatif ? Et en plus pro bono ? »

La réponse est simple : oui. Et ce n'est pas un hasard.

Dans les pays démocratiques, la science de l'association est la science mère ; le progrès de toutes les autres dépend des progrès de celle-là.

— Alexis de Tocqueville, De la démocratie en Amérique, tome II, 1840

Cette intuition a près de deux siècles et n'a rien perdu de sa pertinence. Chez Blueboard, nous avons fait le choix assumé de nous intéresser aux associations parce qu'elles constituent un formidable terrain de gouvernance. Pas un terrain secondaire, pas une étape d'attente, pas une version « light » du mandat d'administrateur.

La gouvernance associative concentre en réalité beaucoup des sujets qui traversent aujourd'hui les entreprises : définition d'un cap, allocation de ressources rares, gestion des risques, renouvellement des instances, transformation numérique, cybersécurité, financement, impact social, relation avec les parties prenantes. Le tout, souvent, avec moins de moyens et davantage de contraintes implicites.

En clair : si vous pensez que gouverner une association est simple, essayez donc de concilier un objet d'intérêt général, des bénévoles passionnés, des financeurs exigeants, une direction salariée, des bénéficiaires, des contraintes réglementaires et un budget sous tension. Vous verrez, c'est assez vite moins bucolique qu'un comité de kermesse.

Un mandat pro bono n'est pas un mandat sans valeur

Il est non rémunéré, certes. Mais il peut être extrêmement riche en apprentissage, en exposition, en complexité et en contribution. La légitimité d'un administrateur ne vient pas seulement du capital, mais du projet.

56 % des mandats publiés sur Blueboard sont bénévoles, contre 44 % de mandats rémunérés. Le pro bono n'est pas une niche : c'est la majorité de notre marché.

Notre conviction est que les associations ont, elles aussi, besoin de conseils d'administration plus divers et mieux armés face aux transformations en cours : compétences en finance, en RH, en droit, en numérique, en cybersécurité, en levée de fonds, en IA ou en ESG. Non pour singer l'entreprise, mais pour mieux servir leur mission.

Ces mandats sont aussi une porte d'entrée pour les profils qui souhaitent devenir administrateurs indépendants : comprendre la dynamique d'un conseil, apprendre la juste posture, contribuer sans opérer, conseiller sans diriger, influencer sans confisquer. Bref, faire ses gammes d'administrateur — mais sur un vrai instrument, pas sur une flûte en plastique.

Nous sommes convaincus qu'un mandat pro bono peut rapporter beaucoup plus qu'une ligne de rémunération : de l'expérience, de la légitimité, de l'impact, et cette chose assez rare dans les parcours de gouvernance — le sentiment très concret de servir un projet qui compte.

Introduction

Ce que les chiffres disent — et ce qu'ils cachent

La gouvernance associative fait aujourd'hui l'objet d'une attention renouvelée.

En janvier 2026, le Haut Conseil à la Vie Associative (HCVA) a adopté son rapport « La gouvernance des associations en 2026 – Propositions pour une nouvelle approche ». Ce travail intervient dans un contexte où les associations doivent faire évoluer leurs modes de fonctionnement pour répondre à de nouvelles attentes en matière d'engagement, de représentation et de participation.

Le constat posé par le HCVA est particulièrement éclairant : les bénévoles ne sont pas moins nombreux, mais ils s'engagent différemment et sont moins nombreux à prendre des responsabilités dans les instances de gouvernance. Le renouvellement des dirigeants constitue ainsi un enjeu majeur pour de nombreuses associations. Le rapport relève notamment que près d'un tiers des présidents sont en fonction depuis plus de dix ans et que seuls 6 % des bénévoles déclarent souhaiter prendre davantage de responsabilités.

Le HCVA invite également à élargir la définition de la gouvernance. Celle-ci ne se limite pas au bureau ou au conseil d'administration : elle concerne plus largement la manière dont le pouvoir, les responsabilités et les décisions sont partagés au sein de l'association. Parmi les pistes proposées figurent notamment des formes de gouvernance plus participatives, une plus grande diversité des instances dirigeantes, des modalités d'engagement plus souples et un meilleur accompagnement des bénévoles vers la prise de responsabilités.

Un constat qui fait écho aux réalités du terrain.

Les observations du HCVA rejoignent plusieurs des enjeux analysés dans ce livre blanc.

À travers notre étude du paysage associatif français, nous avons souhaité aller au-delà de la seule question du renouvellement des bénévoles pour nous intéresser plus précisément à la composition des conseils d'administration, aux compétences mobilisées et aux conditions permettant aux associations de faire évoluer leur gouvernance.

Car derrière la question du renouvellement se trouve également celle de la transmission, de la diversité des profils et de l'ouverture des conseils à de nouvelles compétences.

Pour une association, faire évoluer son conseil d'administration ne signifie pas nécessairement remettre en cause son histoire ou son projet associatif. Il peut au contraire s'agir de donner au conseil les moyens de mieux accompagner les transformations de l'organisation : évolution des modèles économiques, enjeux sociaux et environnementaux, transformation numérique, professionnalisation des équipes ou encore nouvelles attentes des bénéficiaires et des bénévoles.

C'est dans cette perspective que s'inscrit ce livre blanc : dresser un état des lieux de la gouvernance associative en France et ouvrir une réflexion sur les compétences, les profils et les pratiques qui permettront aux associations de préparer leurs prochaines étapes.

Pourtant, avant de s'interroger sur les profils qui composent les conseils d'administration et sur les compétences dont les associations auront besoin demain, encore faut-il savoir précisément à quoi ressemble aujourd'hui leur paysage de gouvernance.

Les associations occupent une place singulière dans la société française. Et pourtant, la statistique publique sur leur gouvernance reste étonnamment discrète.

Commençons par l'ordre de grandeur. En 2025, Recherches & Solidarités estime le tissu associatif français entre **1,55 et 1,65 million d'associations actives**. Le même rapport recense **74 330 créations** au cours de l'année associative 2024-2025 — un niveau record. Le secteur emploie **1 924 450 salariés** dans **153 120 établissements employeurs**, verse **51,2 milliards d'euros** de masse salariale et représente **9,0 % de l'emploi salarié privé**. Environ **13 millions de personnes** y donnent du temps.

Ces chiffres donnent une première mesure du secteur. Ils montrent aussi une réalité beaucoup moins homogène qu'il n'y paraît : plus de neuf associations sur dix n'emploient personne, tandis qu'une infime minorité concentre l'essentiel des emplois, des budgets et des obligations. **1,3 % des associations réalisent 73,1 % du budget cumulé du secteur.**

À lire avant les chiffres

Il n'existe pas, en France, de série administrative homogène du nombre d'associations actives. Les estimations disponibles reposent sur des enquêtes aux périmètres différents (Recherches & Solidarités, INSEE, INJEP, travaux Tchernonog-Prouteau).

Nous indiquons donc systématiquement l'origine et l'année de chaque chiffre, et nous ne fusionnons jamais deux sources en une fausse série continue.

Cette diversité se retrouve dans les modes de gouvernance. Le conseil d'une petite association locale ne répond pas aux mêmes enjeux que celui d'une organisation nationale de plusieurs centaines de salariés. Le premier cherche des volontaires ; le second cherche des compétences.

Dans le même temps, les attentes des financeurs, la professionnalisation, la transformation numérique, la cybersécurité, l'intelligence artificielle et les questions environnementales et sociales font entrer de nouveaux sujets dans les conseils d'administration. Comment faire évoluer les instances dirigeantes sans perdre leur identité ? C'est à cette question que ce livre blanc apporte des éléments de réflexion.

01

Un modèle né d'un choix politique fort

Pour comprendre la gouvernance associative française, il faut revenir à 1901 — et à ce que la loi a délibérément choisi de ne pas imposer.

La loi du 1er juillet 1901 consacre la liberté d'association après un siècle de méfiance envers les corps intermédiaires. Sa philosophie est simple : deux personnes suffisent, la déclaration est facultative, et le contenu des statuts est presque entièrement libre.

Conséquence directe, et rarement soulignée : **la loi de 1901 n'impose ni conseil d'administration, ni bureau, ni président, ni durée de mandat, ni renouvellement**. Elle n'exige aucune compétence particulière des dirigeants. Tout cela relève des statuts. Le conseil d'administration est une pratique, non une obligation légale.

C'est une liberté remarquable. C'est aussi la racine de la plupart des difficultés de gouvernance que rencontrent aujourd'hui les associations : il n'existe pas de référentiel commun, pas de langage partagé, pas d'obligation de renouvellement, et très peu de données publiques sur les pratiques réelles des conseils.

Trois pays, trois philosophies de la gouvernance associative

Le cadre français mise sur la liberté ; ses voisins ont fait le choix du contrôle ou du formalisme

FRANCE	ROYAUME-UNI	ALLEMAGNE
« <i>Liberté</i> »	« <i>Redevabilité</i> »	« <i>Formalisme</i> »
— Régime déclaratif (loi 1901) — Pas de régulateur unique — Aucun code national — ~1,6 M d'associations — Statuts très libres	— Enregistrement obligatoire — Charity Commission : enquêtes et sanctions — Charity Governance Code (8 principes, volontaire) — 171 664 charities (E&W) — Annual return sous 10 mois	— Inscription au Vereinsregister — Tribunal local + Finanzamt — Codes sectoriels (Diakonie, VENRO) — 615 759 Vereine enregistrés — Vorstand encadré par le BGB

Sources : loi du 1er juillet 1901 et associations.gouv.fr ; Charity Commission for England and Wales, Sector overview, août 2026 ; Charity Governance Code, éd. 2025 ; ZiviZ-Survey 2023 (Stifterverband) ; BGB §§ 26, 27, 32, 37.

Le contraste avec nos voisins est net. Le Royaume-Uni encadre ses charities par un régulateur puissant et un code de gouvernance national. L'Allemagne s'appuie sur un droit des sociétés

précis et un registre judiciaire. La France, elle, laisse chaque conseil d'administration écrire ses propres règles du jeu.

Ni scandale, ni fatalité : c'est la conséquence cohérente d'un choix politique fondateur. Mais dans un environnement où les associations gèrent 124 milliards d'euros et emploient 1,9 million de personnes, cette absence de langage commun a un coût.

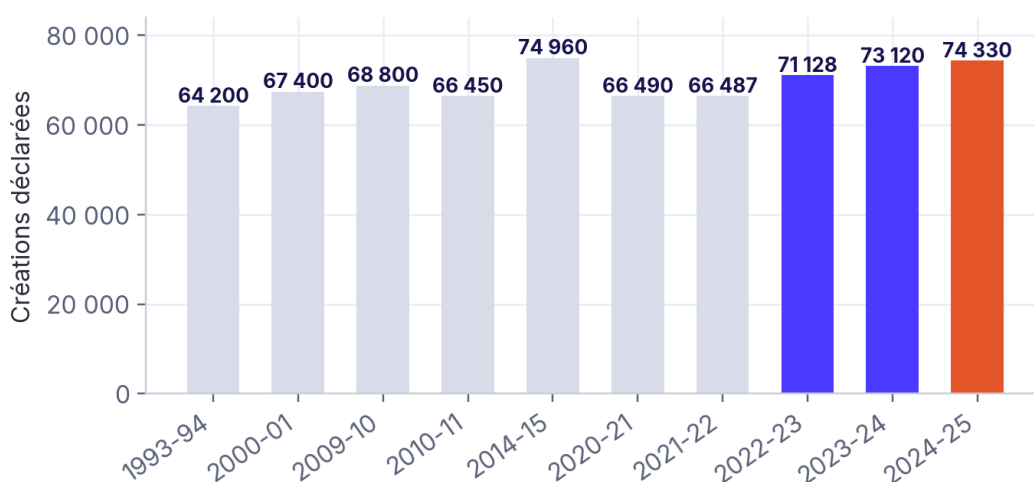
02

Le poids réel du secteur associatif

On cite volontiers « 1,5 million d'associations » comme un chiffre d'ambiance. Regardons ce que ce chiffre recouvre vraiment.

Un rythme de création qui ne faiblit pas depuis trente ans

Nombre de créations d'associations déclarées par année associative — record historique en 2024-2025

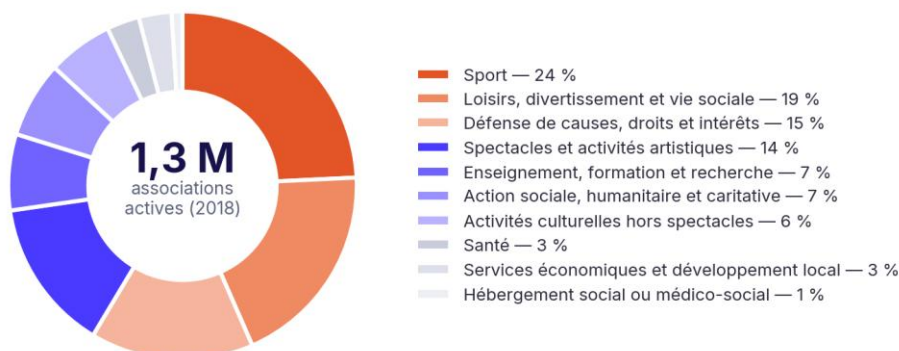


Sources : INJEP, Chiffres clés de la vie associative 2023 (séries 1993-2021) ; Recherches & Solidarités, La France associative en mouvement 2025, graphique 1. Attention : période septembre-août avant 2010, juillet-juin ensuite.

Avec **74 330 créations** en 2024-2025, la France atteint le niveau le plus élevé de la série disponible. Sur trente ans, la tendance est remarquablement stable et légèrement haussière, avec deux creux nets : la crise de 2010-2011 et la période Covid.

Le sport et la culture font le nombre, le social fait le budget

Répartition des associations actives par domaine d'activité

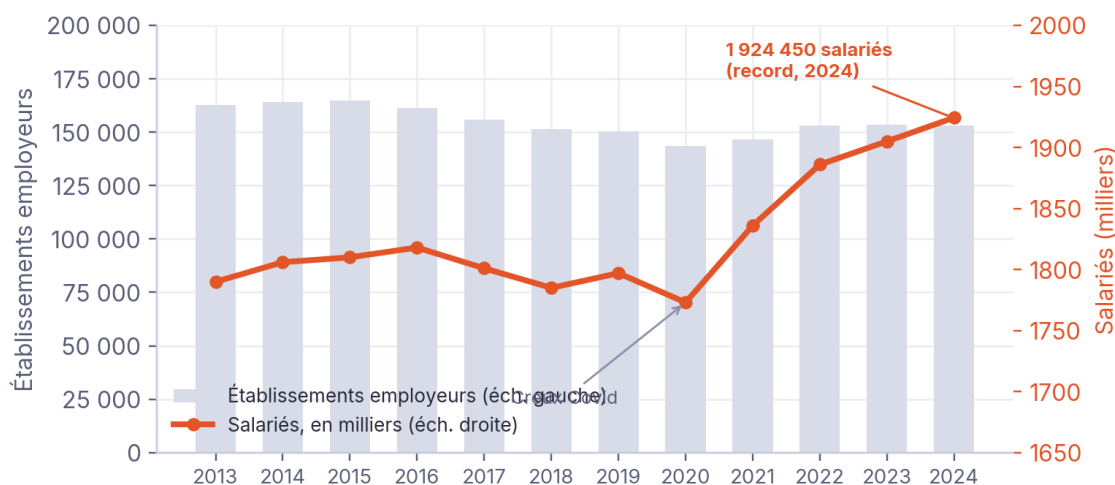


Source : INSEE, Insee Première n°1857, mai 2021, données 2018, p. 2. À rapprocher de Tchernonog & Prouteau (2024) : l'humanitaire, le social et la santé représentent moins de 12 % des associations mais 58 % du budget cumulé.

Le sport, les loisirs et la culture représentent ensemble près de six associations sur dix. L'action sociale, l'humanitaire, la santé et l'hébergement médico-social ne pèsent qu'environ 12 % du nombre — mais concentrent l'essentiel des salariés et des budgets. C'est la première asymétrie qui explique beaucoup de choses sur la gouvernance associative.

Moins d'employeurs, mais plus de salariés : le secteur se concentre

Établissements employeurs associatifs et effectifs salariés, 2013-2024

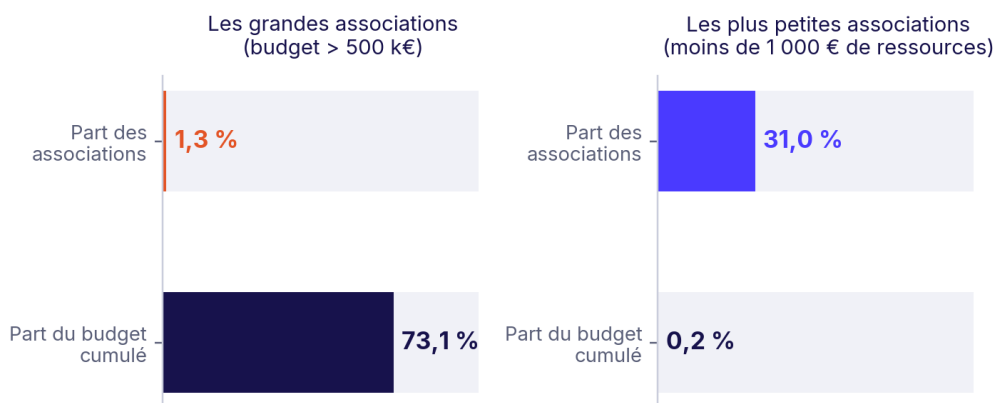


Source : Recherches & Solidarités, La France associative en mouvement 2025, p. 17-19. Unité : établissements employeurs (et non associations employeuses).

Le secteur emploie 1 924 450 salariés dans 153 120 établissements, soit **12,6 salariés en moyenne** par établissement employeur. Et surtout : plus de neuf associations sur dix n'emploient personne.

Deux mondes associatifs dans un même pays

Poids économique comparé des grandes et des très petites associations, données 2020



Source : Tchernonog & Prouteau, *Le paysage associatif français*, éd. 2024, données 2020 (environ 18 000 associations concentrent 73,1 % du budget cumulé).

Cette concentration extrême est la clé de lecture du livre blanc. Parler de « la » gouvernance associative n'a guère de sens : entre un club de 200 adhérents sans salarié et une association gestionnaire de 500 salariés, les besoins d'un conseil n'ont presque rien en commun.

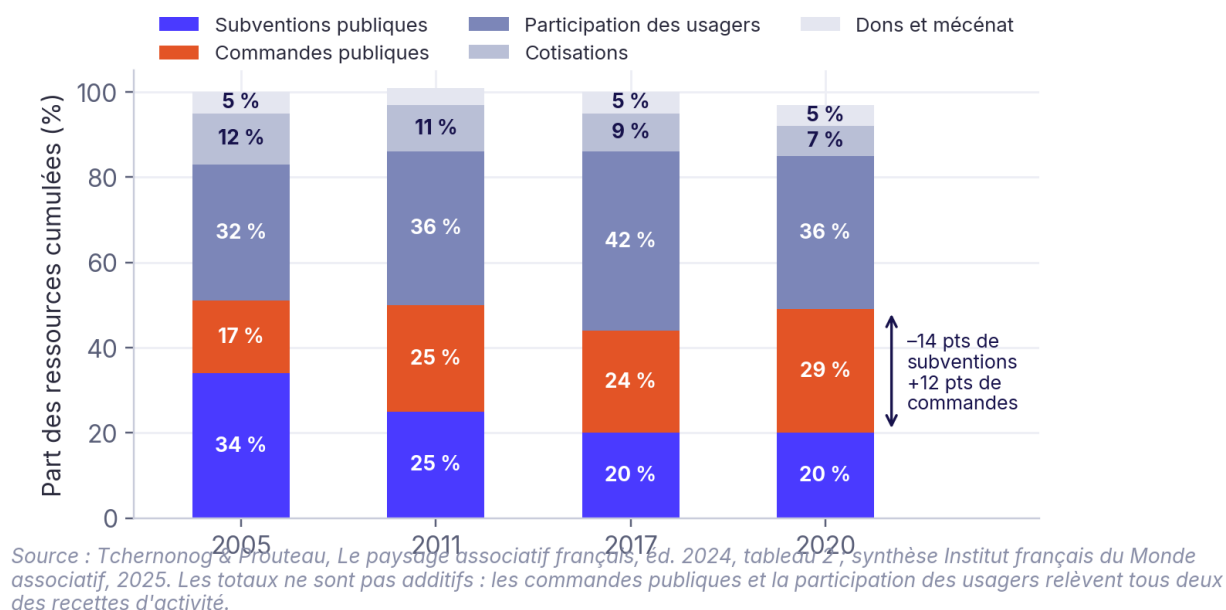
03

L'argent : la grande bascule silencieuse

Voici l'évolution la moins commentée et la plus structurante des vingt dernières années. Elle ne concerne pas le montant des ressources, mais leur nature.

La grande bascule : de la subvention à la commande publique

Structure des ressources du secteur associatif (les recettes d'activité regroupent usagers et commandes publiques)



En 2005, les subventions publiques représentaient **34 %** des ressources du secteur et les commandes publiques 17 %. En 2020, le rapport s'est inversé : **20 % de subventions contre 29 % de commandes publiques**. Quatorze points de subvention perdus, douze points de commande publique gagnés.

Pourquoi cette bascule change tout pour un conseil

Une subvention finance un projet. Une commande publique achète une prestation. Ce n'est pas une nuance sémantique : c'est un changement de régime de responsabilité pour le conseil d'administration.

- **La logique de preuve remplace la logique de confiance.** Cahier des charges, indicateurs, contrôle de conformité, mise en concurrence.
- **Le risque financier se déplace vers l'association.** Un marché peut être perdu au renouvellement ; la trésorerie, les délais de paiement et la diversification des financeurs deviennent des sujets de conseil.
- **La compétence financière et juridique devient indispensable.** Répondre à un appel d'offres, négocier un contrat pluriannuel, absorber un contrôle de la chambre régionale des comptes : ce sont des sujets techniques.

Autrement dit, le métier d'administrateur associatif a changé de nature sans que personne ne l'annonce officiellement. Le budget cumulé du secteur est passé de 106,4 milliards d'euros en 2013 à 123,7 milliards en 2021 : la masse est considérable, et sa composition s'est déplacée vers des ressources contractuelles exigeantes.

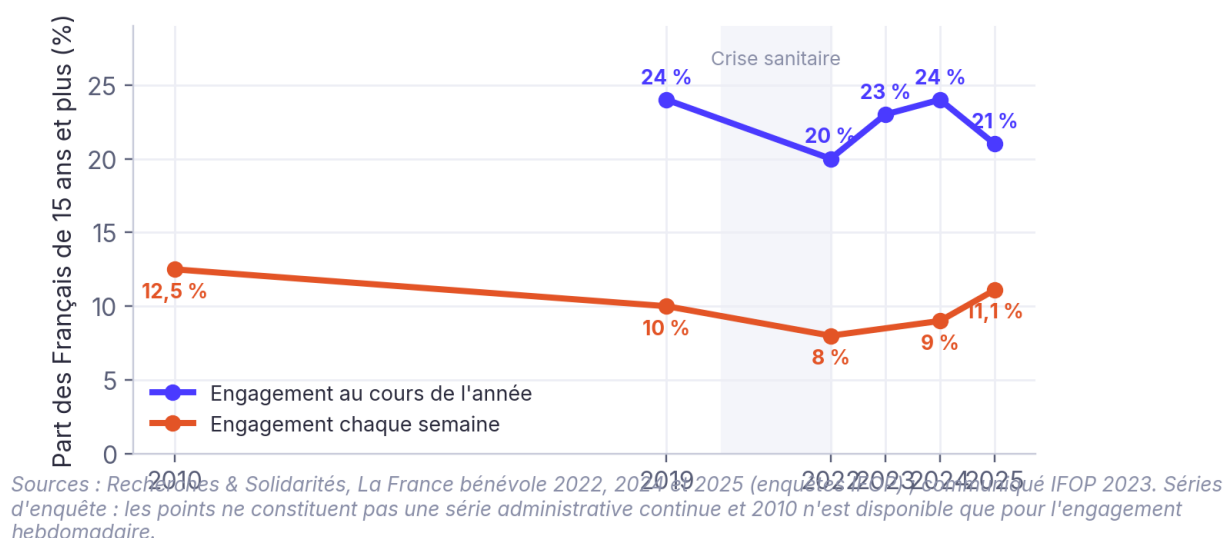
04

Un modèle fondé sur l'engagement, mais sous tension

Environ 13 millions de personnes donnent du temps à une association. C'est la première richesse du secteur. C'est aussi sa première fragilité.

Le bénévolat ne s'éteint pas : il devient intermittent

Taux d'engagement bénévole annuel et hebdomadaire, 2010-2025



Deux mesures coexistent et racontent deux histoires différentes. Le bénévolat annuel, toutes formes confondues, se maintient à un niveau élevé. En revanche, le bénévolat hebdomadaire — celui qui permet de tenir un conseil, une trésorerie, un planning — est passé de **12,5 % des Français en 2010 à 11,1 % en 2025**.

C'est exactement cette forme d'engagement dont un conseil d'administration a besoin. On trouve encore facilement des bonnes volontés pour une action ponctuelle ; beaucoup moins pour un mandat de trois ans qui suppose de lire des documents budgétaires le dimanche soir.

Une précaution de lecture

Les taux d'engagement ne sont pas comparables d'un pays à l'autre : les enquêtes européennes, l'Eurobaromètre et les enquêtes nationales ne mesurent ni les mêmes formes de bénévolat, ni les mêmes tranches d'âge. Les écarts internationaux doivent donc être lus comme des ordres de grandeur.

Le constat des responsables associatifs est cohérent avec ces données : **60 %** citent les ressources humaines bénévoles comme leur préoccupation principale et **46 %** le renouvellement des dirigeants — un chiffre stable depuis sept ans. Ce n'est pas une crise brutale, c'est une usure lente.

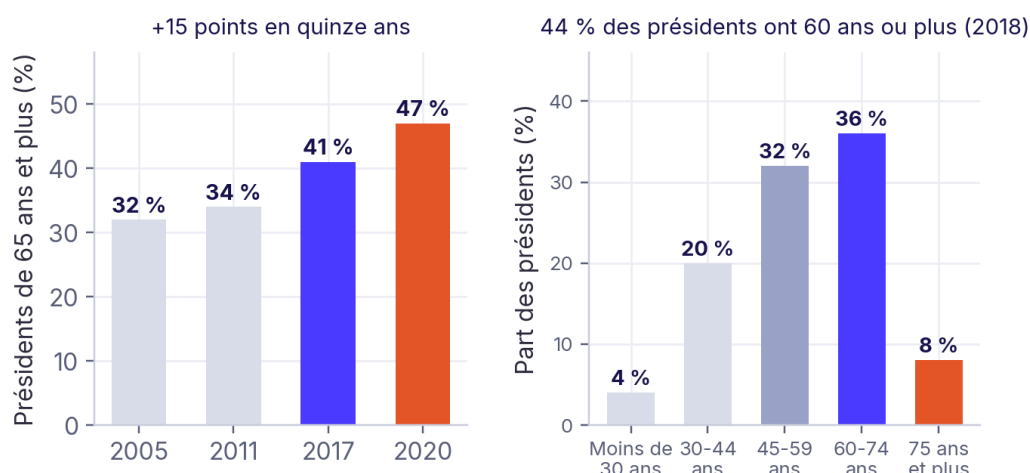
05

Qui dirige réellement les associations ?

Peu de données existent sur les conseils d'administration français. Celles qui existent dessinent un portrait très clair.

Le vieillissement des présidences, angle mort de la gouvernance associative

À gauche : part des présidents de 65 ans et plus. À droite : pyramide des âges des présidents.

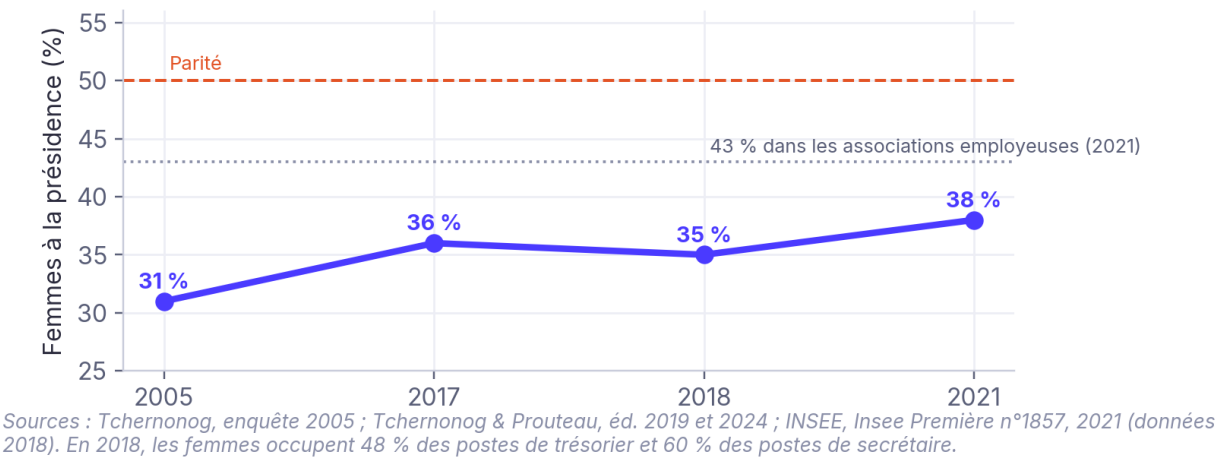


Sources : Tchernonog & Prouteau, éd. 2019 et 2024 (série 2005-2020) ; INJEP, Chiffres clés de la vie associative 2023, données 2018. L'âge médian des présidents est de 56 ans (INSEE, Insee Première n°1857, 2021).

La part des présidents de **65 ans et plus** est passée de **32 % à 47 %** en quinze ans. Environ **38 % des présidents sont en fonction depuis dix ans ou plus**. Il ne s'agit pas d'un procès en illégitimité : cette longévité traduit souvent un engagement admirable. Mais elle signale un enjeu de transmission massif et largement non préparé.

Sept points en seize ans : la féminisation des présidences avance lentement

Part des associations présidées par une femme — alors que près de 70 % des salariés associatifs sont des femmes



La part des femmes présidentes est passée d'environ **31 % à 38 %** — une progression réelle, mais qui reste très en deçà de la part des femmes dans le bénévolat et dans l'emploi associatif. Deux angles morts subsistent, et ils sont considérables : nous ne savons presque rien, à l'échelle nationale, de la taille moyenne des conseils, de la durée réelle des mandats, du mode de recrutement des administrateurs, ni de la part d'entre eux qui reçoivent une formation. Aucun régulateur ne collecte ces informations en France.

06

Des associations aux profils radicalement différents

Quatre familles d'organisations coexistent sous le même régime juridique, avec des besoins de conseil qui n'ont presque rien en commun.

Famille	Réalité de terrain	Enjeu de gouvernance	Besoin de compétences
Petites associations locales	Quelques bénévoles très impliqués. 53 % des associations	Renouvellement et transmission ; survie du collectif	Peu de technicité, beaucoup d'animation et de

	comptent moins de 50 adhérents.		mobilisation
Associations employeuses	Une direction professionnelle ; 12,6 salariés en moyenne par établissement	Répartition des responsabilités entre conseil et direction ; droit du travail	Finance, RH, droit social, dialogue avec les financeurs
Grandes associations nationales	Organisations complexes, financements importants. 1,3 % des associations, 73 % du budget.	Stratégie, contrôle interne, mesure d'impact, réputation, cybersécurité	Profil proche d'un conseil d'entreprise : audit, risques, numérique, ESG
Fédérations et réseaux	Plusieurs niveaux de représentation, intérêts locaux parfois divergents	Articulation des échelons, subsidiarité, cohérence de marque et de doctrine	Gouvernance de groupe, animation de réseau, médiation

Cette diversité explique pourquoi tout référentiel unique serait voué à l'échec. Une grille de gouvernance conçue pour une association gestionnaire de trente établissements médico-sociaux est inapplicable à un club d'échecs de deux cents adhérents. Et réciproquement.

07

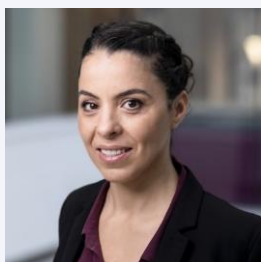
Le renouvellement des conseils : un moment stratégique

Le changement de président est le moment où tout se joue — et celui pour lequel les associations sont le moins outillées.

Dans la plupart des associations, le renouvellement du conseil se fait par cooptation : on sollicite un adhérent actif, un parent de bénéficiaire, un ancien salarié, une connaissance

d'administrateur. C'est efficace, rapide et gratuit. Cela reproduit aussi, mécaniquement, les profils déjà présents.

Le témoignage suivant montre concrètement ce que suppose une transition réussie.



Basma Bonnefoy

Pilote du groupe Transition,
Conseil d'administration de Vie
et Avenir

Association Vie et Avenir
Créée en 1977 · 4 services
48 salariés · ~220 personnes
accompagnées

TÉMOIGNAGE

Pour Vie et Avenir, la transition intervenait à un moment particulièrement important : arrivée récente d'un nouveau directeur, renouvellement du conseil d'administration et volonté de renforcer sa dimension stratégique, après seize années de présidence et vingt-trois années de mandat de sa prédécesseure.

« Remplacer une présidente en fonction depuis seize ans ne se résume pas à publier une annonce et à sélectionner un CV. »

« Nous avons besoin d'un président capable d'apporter un regard nouveau, une expérience de la gouvernance et une bonne compréhension du monde associatif, tout en respectant profondément l'histoire et les équilibres de Vie et Avenir. »

« Blueboard nous a permis d'élargir notre recherche au-delà de nos réseaux habituels et d'identifier des profils réellement motivés par le projet associatif. »

« Il ne s'agit pas de remplacer les administrateurs historiquement engagés ou les parents de bénéficiaires par des experts extérieurs. Leur connaissance de l'association et leur engagement sont irremplaçables. L'enjeu consiste plutôt à enrichir le Conseil avec des compétences complémentaires. »

Cette expérience met en évidence un enjeu essentiel, et souvent mal compris de ceux qui abordent le sujet avec des réflexes d'entreprise : un bon administrateur associatif n'est pas uniquement choisi pour ses compétences, mais aussi pour son adhésion au projet qu'il va accompagner. Un excellent expert financier qui ne comprend pas la raison d'être de l'association sera, au mieux, inutile ; au pire, déstabilisant.

Dans le monde associatif, les recrutements d'administrateurs ou de présidents passent encore souvent par les réseaux personnels et la cooptation. Ce fonctionnement peut avoir des avantages, mais il limite aussi l'accès à de nouvelles expertises.

— Basma Bonnefoy, Conseil d'administration de Vie et Avenir

Ce constat n'est pas une singularité française : les conseils britanniques, pourtant régulés et outillés depuis vingt ans, recrutent eux aussi massivement par cooptation. La cooptation n'est pas une faiblesse culturelle. C'est le réflexe naturel de tout collectif bénévole que personne n'a outillé autrement.

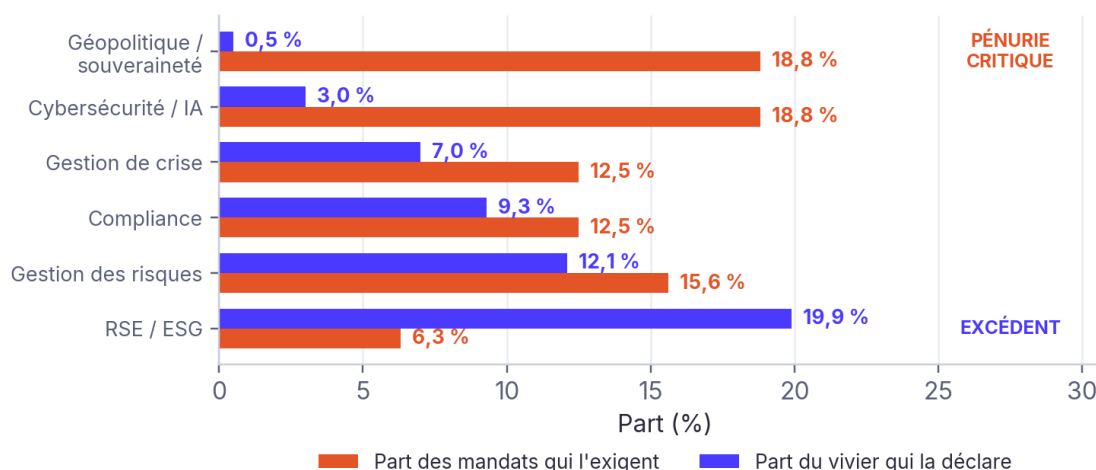
08

Les compétences nécessaires aux conseils de demain

Nos observatoires mesurent un décalage net entre ce que les organisations recherchent et ce que le vivier d'administrateurs propose.

Ce que les conseils cherchent, ce que le vivier propose

Écart entre la demande des mandats et l'offre de compétences déclarées — vivier de 602 administrateurs Blueboard



Source : Blueboard, Observatoire de la gouvernance stratégique, 3e édition, printemps 2026 (82 mandats publiés, 602 administrateurs inscrits).

Deux compétences sont en tension extrême. La **cybersécurité** représente 18,8 % des mandats publiés, pour 3,0 % du vivier d'administrateurs. La **géopolitique** pèse 18,8 % des mandats, pour 0,5 % du vivier. À l'inverse, l'**ESG** est déclarée par 19,9 % des candidats mais n'apparaît que dans 6,3 % des mandats.

La hiérarchie des compétences déclarées est éclairante : gouvernance, leadership, finance et stratégie dominant largement, tandis que cyber, IA et gestion de crise restent rares. **56,2 % des administrateurs de notre vivier ne déclarent aucune de ces compétences rares.** Le sujet n'est donc pas d'attirer plus de candidats, mais d'attirer les bons.

Un témoignage : quand la compétence rencontre le projet

L'APCARS — Association de politique criminelle appliquée et de réinsertion sociale — est un bon exemple d'organisation où la technicité de la gouvernance ne se discute pas. Créée en

1980, partenaire de la Justice, elle employait en 2024 l'équivalent de **130 salariés à temps plein** pour **11,8 millions d'euros de revenus**, et a ouvert 44 000 dossiers.



Caroline de la Tournelle

Trésorière et membre du conseil
d'administration de l'APCARS

APCARS

Créée en 1980 · 130 ETP

11,8 M€ de revenus · 44 000
dossiers en 2024

TÉMOIGNAGE

Membre du conseil d'administration et trésorière de l'APCARS, Caroline de la Tournelle témoigne de son parcours vers la gouvernance associative — et de ce que la rencontre a résolu, des deux côtés.

« Lorsque j'ai découvert Blueboard, je cherchais un mandat qui ait du sens et corresponde vraiment à mes compétences. Le taux de correspondance calculé par Blueboard m'a amenée vers des annonces pertinentes et en parfaite adéquation avec mes besoins et aspirations. Je sais que cette rencontre n'aurait pas été possible sans Blueboard, qui optimise et facilite vraiment la mise en relation entre les profils et les organisations. »

Du côté de l'association, l'enjeu de compétences était tout aussi clair : « Le recrutement d'administrateurs pour les associations du secteur socio-judiciaire est toujours très complexe. Nous recherchions, sans succès, depuis de longs mois une administratrice indépendante, pour une fonction précise, dotée à la fois d'une expertise pointue et d'une réelle sensibilité à notre projet associatif. »

« Depuis de longs mois » : voilà le coût réel de la cooptation lorsqu'elle atteint sa limite. Une association qui cherche une compétence précise dans un secteur peu attractif ne la trouvera pas dans le carnet d'adresses de ses administrateurs actuels. Non par manque de volonté, mais par construction : un réseau personnel reproduit les profils qui le composent déjà.

09

Le miroir britannique : ce que le Royaume-Uni nous apprend

Le Royaume-Uni est le pays européen le mieux documenté sur la gouvernance associative. C'est le seul miroir dont nous disposons vraiment.

171 664

921 736

65 ans

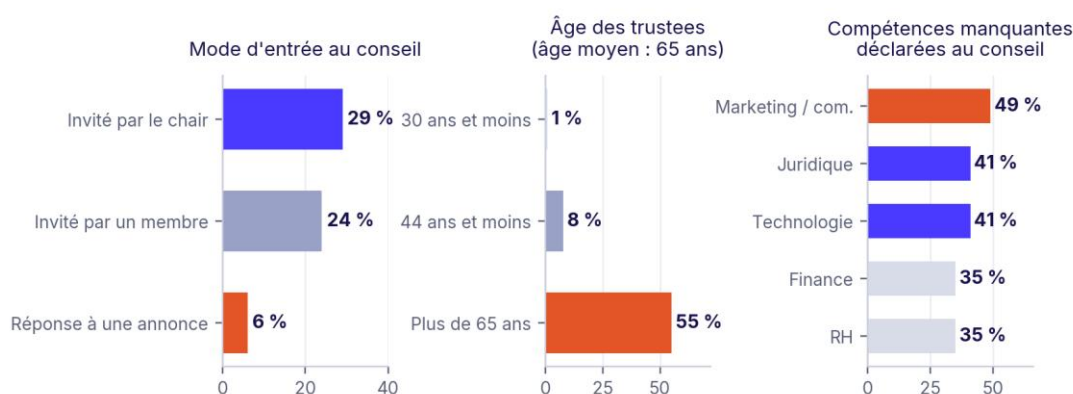
79 %

charities enregistrées	trustees	âge moyen d'un trustee	des conseils ont un poste vacant
------------------------	----------	------------------------	----------------------------------

Outre-Manche, la Charity Commission tient un registre public, un code de gouvernance national existe depuis vingt ans, les conseils publient un rapport annuel et des enquêtes régulières mesurent leurs pratiques. Le contraste avec la France est saisissant : nous ne connaissons ni la taille moyenne de nos conseils, ni la durée réelle des mandats.

Royaume-Uni : un secteur très outillé, des conseils pourtant fermés et âgés

Le miroir britannique de nos propres angles morts — 921 736 trustees recensés en Angleterre et pays de Galles



Sources : Charity Commission & Pro Bono Economics, Trusteeship – a positive opportunity, 2025 (enquête BMG 2024, n = 2 194) ; NCVO, Understanding Trustee Recruitment and Retention Challenges, 2024. Données de perception déclarée, non un audit indépendant des compétences.

Et voici l'enseignement le plus utile pour la France : malgré ce dispositif, **6 % seulement des trustees ont été recrutés par une annonce**. L'âge moyen est de 65 ans, la part de femmes de 43 %, et près de huit conseils sur dix déclarent au moins un poste vacant. Les conséquences sont concrètes : 60 % estiment que ces vacances freinent le développement de leur organisation.

La leçon à retenir

Un code de gouvernance, un régulateur puissant et vingt ans de bonnes pratiques n'ont ni rajeuni les conseils, ni ouvert le recrutement, ni résolu les vacances de postes.

Un référentiel est un outil de langage, pas une solution magique. Ce qui change réellement la composition d'un conseil, c'est la décision d'aller chercher des profils au-delà du carnet d'adresses.

Un autre enseignement mérite d'être médité par tout président français : les trustees s'évaluent jusqu'à **15 points plus favorablement que les salariés** de leur propre organisation. Un conseil qui s'auto-évalue seul se donne une bonne note.

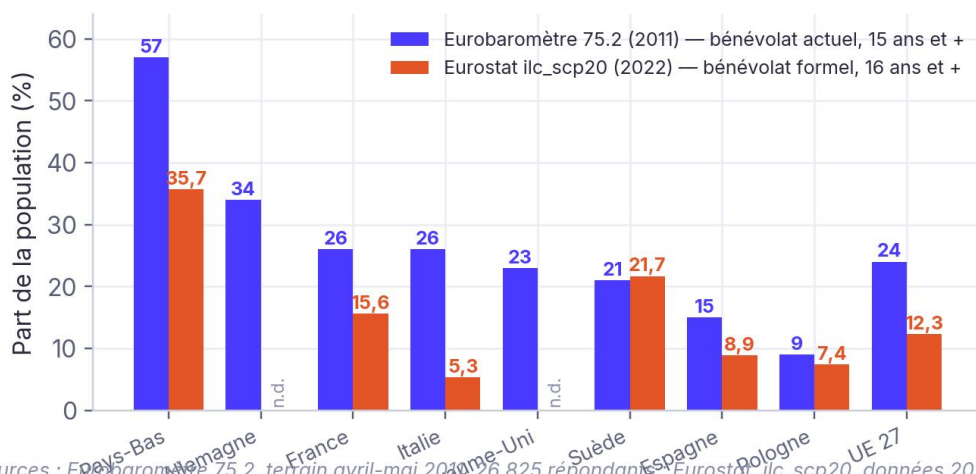
10

La France dans l'Europe : quatre modèles, une même question

Comparer les taux d'engagement européens est un exercice piégé. Comparer les modèles de régulation est beaucoup plus instructif.

La France dans la moyenne européenne — mais deux mesures, deux vérités

Taux d'engagement bénévole : deux enquêtes, deux définitions, deux périmètres

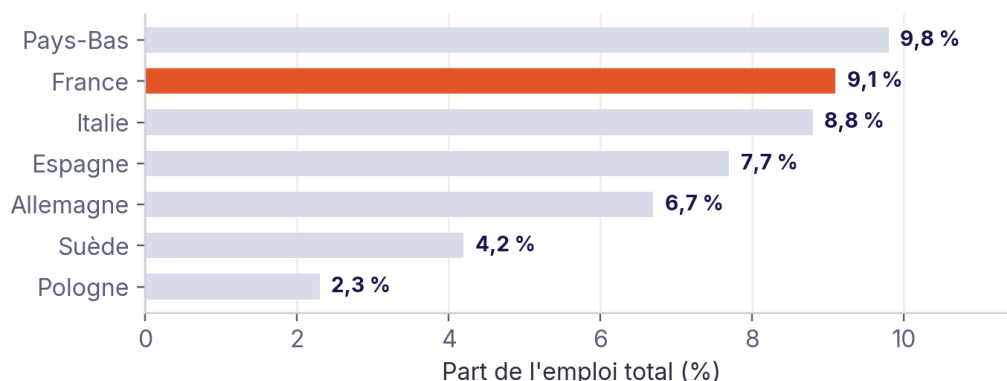


Sources : Eurobaromètre 75.2, terrain avril-mai 2011, 26 825 répondants ; Eurostat, ilc_scp20, données 2022. Les deux séries ne sont PAS comparables entre elles (âge, définition et mode d'enquête différents) : elles servent de repères, non de classement. « n.d. » = aucune valeur retournée par la source, et non un taux nul.

Ces chiffres proviennent d'enquêtes aux méthodologies différentes et ne doivent pas être lus comme un classement. Ils indiquent une chose : la France se situe dans la moyenne européenne, loin des pays nordiques et néerlandophones, mais nettement au-dessus du sud et de l'est du continent.

L'économie sociale française, deuxième employeur d'Europe en part relative

Emploi de l'économie sociale en part de l'emploi total, estimations nationales base 2016



Source : EU Social Economy Gateway, fiches pays (estimations nationales, base 2016). Estimations hautes non harmonisées : les périmètres varient d'un pays à l'autre. Le Royaume-Uni n'est pas couvert par cette passerelle. Une série OCDE alternative situe la France à 10,4 % en 2018.

Avec environ 10,4 % de l'emploi, la France figure parmi les pays où l'économie sociale pèse le plus lourd. Ce n'est donc pas un secteur d'appoint : c'est une composante structurelle de l'économie, ce qui rend l'absence de données sur sa gouvernance d'autant plus frappante.

Modèle	Pays	Ce qui encadre la gouvernance	Ce que la France peut en retenir
Régulateur et code national	Royaume-Uni, Irlande	Registre public, code de gouvernance, rapport annuel obligatoire	La valeur d'un langage commun et de données publiques
Droit des sociétés et registre judiciaire	Allemagne, Autriche	Vereinsregister, obligations statutaires précises, responsabilité des dirigeants encadrée	La sécurité juridique apportée aux dirigeants bénévoles
Codes sectoriels volontaires	Pays-Bas, Belgique, Suisse	Codes de bonne conduite portés par le secteur lui-même, souvent liés à un label	L'autorégulation par la profession, sans loi nouvelle
Liberté statutaire	France, Italie (partiellement)	Presque rien : les statuts font loi	La liberté est réelle — mais elle laisse chaque conseil seul

La France est donc, parmi les grands pays européens, celui qui laisse le plus complètement chaque conseil définir ses propres règles. Dans un environnement où les associations gèrent 124 milliards d'euros et opèrent de plus en plus sous contrat public, cette absence de langage commun devient coûteuse.

Ce que la France pourrait emprunter — et ce qu'elle devrait refuser

À emprunter : l'idée d'un référentiel volontaire et proportionné, la cartographie des compétences du conseil, l'évaluation périodique avec un regard externe, et surtout la production de données publiques sur les pratiques de gouvernance.

À refuser : l'illusion normative. Le Royaume-Uni démontre qu'un code ne suffit pas.

11

Professionaliser sans dénaturer

C'est la crainte la plus fréquente, et elle est légitime : à force de chercher des compétences, ne va-t-on pas perdre l'âme du projet ?

La professionnalisation d'un conseil ne consiste pas à le remplir d'experts. Elle consiste à formaliser trois choses très simples : ce qu'on attend d'un administrateur, la frontière entre conseil et direction, et la manière dont on renouvelle les instances. Aucune de ces trois choses n'exige de renoncer à l'engagement militant.



Jean-Christophe Vidal

Président du Conseil
d'administration de Vie et
Avenir

Association Vie et Avenir
Secteur médico-social
Mandat identifié via Blueboard

TÉMOIGNAGE

Arrivé à la présidence de Vie et Avenir par un mandat publié sur Blueboard, Jean-Christophe Vidal décrit ce que professionnaliser veut dire — et ne veut pas dire.

« Cette prise de fonction s'inscrit dans une histoire forte : celle d'une association créée par des parents, portée par un engagement humain exceptionnel et présidée pendant seize ans par ma prédécesseure. L'enjeu n'est donc pas de tout réinventer, mais d'écrire une nouvelle étape dans la continuité de ce qui a été construit. »

« La présentation précise de l'association, de son histoire et des enjeux de la fonction m'a permis de comprendre immédiatement que cette présidence ne relevait pas seulement d'une recherche de compétences. Elle exigeait aussi une véritable adhésion à la raison d'être de Vie et Avenir et à ses valeurs. »

« Les associations sont aujourd'hui confrontées à des enjeux aussi complexes que ceux de nombreuses entreprises : piloter des activités, sécuriser des financements, mesurer leur impact, répondre à des obligations réglementaires, dialoguer avec de

multiples partenaires. La gouvernance doit donc être exigeante et structurée. Mais elle doit rester au service de la raison d'être de l'association. La professionnalisation ne signifie pas une gouvernance plus froide ou plus technocratique : elle doit permettre à l'association de mieux réaliser sa mission. »

Trois repères pratiques ressortent de ce témoignage et de nos observations : écrire le mandat avant de chercher la personne ; vérifier l'adhésion au projet au même titre que la compétence ; et distinguer clairement ce qui relève du conseil de ce qui relève de la direction opérationnelle.

12

Faut-il ouvrir davantage les conseils ?

Oui, mais pas au nom de la diversité pour la diversité. Pour trois raisons très concrètes.

- **Le renouvellement démographique est inévitable.** Avec 47 % de présidents de 65 ans et plus et 38 % en poste depuis dix ans ou plus, des milliers de conseils changeront de main dans les cinq prochaines années. Autant préparer ces départs.
- **Les compétences manquantes ne sont pas dans le réseau.** Cyber, données, contrats publics, gestion de crise : ces expertises sont rares dans le vivier associatif et quasi absentes des carnets d'adresses existants.
- **L'ouverture est un outil de légitimité.** Un conseil dont la composition reflète celles et ceux qu'il sert est plus crédible face à ses financeurs comme à ses bénéficiaires.

Ouvrir ne signifie pas remplacer. Les administrateurs historiques détiennent la mémoire du projet, que nul expert extérieur ne peut reconstituer. La bonne question n'est pas « qui sort ? » mais « quelle compétence nous manque, et où allons-nous la chercher ? ».

Rappelons enfin un chiffre qui mérite d'être médité : dans notre vivier de 362 administrateurs, **11,05 % seulement déclarent un engagement bénévole**. Le monde de la gouvernance d'entreprise et le monde associatif se connaissent encore mal. C'est très précisément le décalage que nous cherchons à combler.

13

Les nouveaux enjeux de gouvernance

Quatre sujets sont entrés dans les conseils associatifs en moins de dix ans. Aucun n'était au programme des statuts.

Cybersécurité et données personnelles

Une association médico-sociale gère des données de santé ; une association d'aide aux victimes, des données judiciaires. Le risque est majeur, la compétence rare : 3,0 % du vivier d'administrateurs déclare une expertise cyber, pour 18,8 % des mandats qui la recherchent.

Intelligence artificielle

Les outils d'IA entrent dans les associations par la petite porte — rédaction de dossiers de subvention, relation aux bénéficiaires, tri de candidatures. Le conseil doit fixer un cadre avant que l'usage ne s'installe sans règle.

Mesure d'impact et exigences des financeurs

La bascule vers la commande publique impose de démontrer, chiffres à l'appui, ce que l'association produit. C'est une compétence de conseil, pas seulement de direction.

Responsabilité et prévention des risques

Harcèlement, maltraitance, fraude, réputation : les crises associatives récentes ont montré que le conseil est en première ligne. Un conseil qui n'a jamais discuté de son dispositif d'alerte n'en a pas.

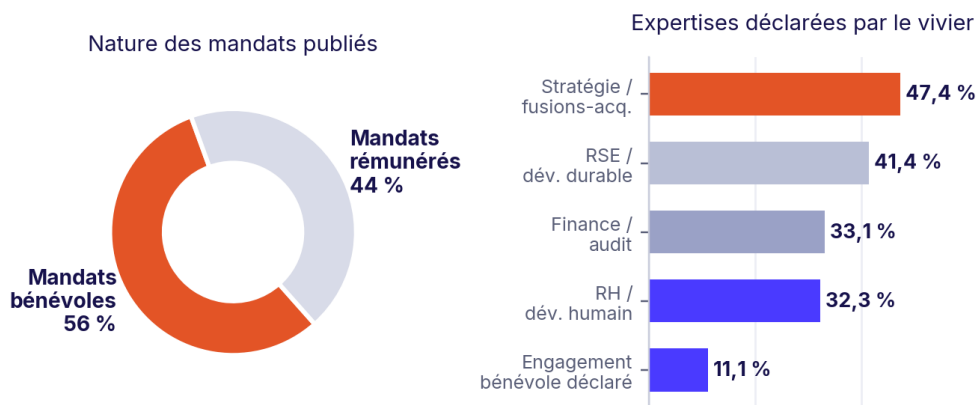
14

Le rôle de Blueboard

Notre position est simple : la gouvernance associative n'est pas une catégorie secondaire du marché des mandats.

Le pro bono n'est pas une niche : c'est la majorité des mandats

Nature des mandats publiés et expertises du vivier d'administrateurs Blueboard



Sources : Blueboard, Observatoire de la gouvernance stratégique, 3e éd., printemps 2026 (56 % de mandats bénévoles, 91 % des mandats sans préférence de genre) ; Observatoire des profils d'administrateurs Blueboard (362 profils analysés).

Pour les associations

Nous accompagnons les associations dans l'identification de nouvelles compétences et la recherche de profils capables de renforcer leur conseil. Concrètement : qualifier le besoin, expliciter le mandat par écrit, objectiver la correspondance entre un profil et une organisation, et présenter des candidats dont l'adhésion au projet a été vérifiée.

Pour les administrateurs et dirigeants

Le monde associatif offre un terrain d'engagement particulièrement riche, et nous l'assumons comme une trajectoire de gouvernance à part entière : il met en valeur le bénévolat, l'engagement et la vision ; il permet une transition en douceur du rôle d'Executive Director vers celui de Non-Executive Director ; et il mobilise des compétences tout à fait valorisables, notamment le collectif, le social et l'ESG.

Trois observatoires pour éclairer le marché

On ne peut pas améliorer une gouvernance qu'on ne mesure pas. C'est pourquoi Blueboard publie des observatoires fondés sur ses données propriétaires : l'**Observatoire des profils d'administrateurs** (362 profils), l'**Observatoire des compétences des administrateurs** (mars 2025, plus de 200 profils détaillés) et l'**Observatoire de la gouvernance stratégique** (3e édition, printemps 2026 : 82 mandats publiés, 602 administrateurs inscrits). Ils sont librement téléchargeables sur blueboard.one.

Conclusion

Ni cooptation aveugle, ni technocratie

Le paysage associatif français est vaste, dynamique et profondément divers : environ **1,6 million d'associations, 13 millions de bénévoles, 1 924 450 salariés, 9,0 % de l'emploi salarié privé** et 124 milliards d'euros de budget cumulé.

Mais les chiffres racontent aussi l'histoire d'un modèle sous tension. 60 % des responsables s'inquiètent des ressources humaines bénévoles, 46 % du renouvellement des dirigeants. La part des présidents de 65 ans et plus est passée de 32 % à 47 % en quinze ans. Le financement a basculé de la subvention vers la commande publique, exigeant des compétences que les conseils n'ont pas toujours. Et 51 % des associations traitent leur renouvellement au coup par coup.

Les comparaisons européennes montrent qu'il n'existe pas de solution unique. Le modèle britannique, plus formalisé, et le modèle allemand, plus proche du droit des sociétés, offrent chacun des repères utiles. Mais le Royaume-Uni démontre aussi qu'un code, vingt ans de bonnes pratiques et des données publiques abondantes n'ont ni rajeuni les conseils, ni comblé leurs vacances de postes. L'outillage aide à voir le problème. Il ne le règle pas seul.

Ce que nous retenons de ce travail tient en une tension à assumer. D'un côté, la cooptation seule ne suffit plus : elle reproduit les profils existants et ferme l'accès aux compétences dont les associations ont besoin. De l'autre, la technocratie de gouvernance serait un contresens : un conseil qui perdrait le lien avec le projet perdrait sa raison d'être avant de gagner en efficacité.

Les conseils d'administration peuvent devenir des espaces où se rencontrent l'histoire de l'association, l'engagement de ses bénévoles et de nouvelles expertises. C'est dans cet espace que Blueboard souhaite inscrire son action. Avec une conviction simple, que nous répétons volontiers : un mandat non rémunéré n'est pas un mandat sans valeur.

Annexe — Douze questions pour évaluer son conseil d'administration

Cette grille n'est pas un référentiel normatif : la France n'en a pas. Elle rassemble les questions que les données de ce livre blanc désignent comme les plus discriminantes. Elle peut être traitée en une séance de conseil de deux heures, sans consultant et sans budget.

Composition et compétences

- 1. Disposons-nous d'une cartographie écrite des compétences présentes dans notre conseil, et de celles qui nous manquent ?
- 2. Savons-nous quelles compétences partiront avec les départs prévus dans les trois prochaines années ?
- 3. Notre conseil comprend-il quelqu'un capable de challenger un budget, un contrat public et un risque numérique ? *(Repère : 3,0 % seulement des administrateurs déclarent une expertise cyber, pour 18,8 % des mandats qui l'exigent.)*
- 4. La composition de notre conseil reflète-t-elle celles et ceux que nous servons, et celles et ceux qui travaillent chez nous ? *(Repère : 70 % des salariés associatifs sont des femmes, contre 38 % de présidentes.)*

Renouvellement et transmission

- 5. Depuis combien de temps notre président et notre trésorier sont-ils en fonction ? Avons-nous une réponse si l'un des deux s'arrête demain ? *(Repère : 38 % des présidents sont en poste depuis dix ans ou plus.)*
- 6. Notre dernier administrateur entrant est-il venu par le réseau personnel d'un membre, ou par un autre canal ?
- 7. Le renouvellement est-il traité comme un processus anticipé ou au coup par coup ? *(Repère : 51 % au coup par coup, 11 % avec des actions dédiées.)*
- 8. Avons-nous une trajectoire d'entrée pour des administrateurs plus jeunes ? *(Repère : 4 % des présidents ont moins de 30 ans.)*

Fonctionnement et posture

- 9. La frontière entre le rôle du conseil et celui de la direction est-elle écrite quelque part — ou seulement implicite ?
- 10. Nos administrateurs ont-ils accès à une formation, même minimale, sur leurs responsabilités ?
- 11. Avons-nous déjà demandé à nos salariés ce qu'ils attendent du conseil — et comparé leur réponse à notre propre évaluation ? *(Repère : les trustees britanniques s'évaluent jusqu'à 15 points plus favorablement que les salariés.)*

- **12.** Le mandat d'administrateur est-il formalisé par écrit : mission, attentes, durée, temps requis, ce qui n'est pas attendu ?

Comment lire ses réponses

Il n'y a pas de score. Si vous répondez « non » ou « je ne sais pas » à plus de la moitié de ces questions, votre conseil est dans la situation de l'immense majorité des conseils associatifs français — et britanniques. Le sujet n'est pas de se rassurer par comparaison, mais de choisir deux questions et d'y répondre avant la prochaine assemblée générale.

Principales références

Les données de ce livre blanc proviennent des sources publiques suivantes, ainsi que des observatoires Blueboard. Chaque graphique porte la mention de sa source primaire. Une version détaillée et intégralement référencée de ce document est disponible sur demande.

- **Recherches & Solidarités**, *La France associative en mouvement*, éditions 2024 et 2025 (nombre d'associations, créations, emploi, masse salariale, préoccupations des responsables).
- **Recherches & Solidarités**, *La France bénévole 2025* (engagement bénévole, renouvellement des dirigeants).
- **INSEE**, *Insee Première* n° 1857, mai 2021 (concentration des ressources, répartition sectorielle, profil des présidents) et données emploi associatif.
- **INJEP**, *Les chiffres clés de la vie associative 2023* (séries de créations 1993-2021, âge et ancienneté des présidents).
- **Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau**, *Le paysage associatif français — mesures et évolutions*, édition 2019, et travaux ultérieurs (budget, structure des financements).
- **Institut français du Monde associatif**, *Synthèse du rapport 2025* (basculer subvention / commande publique).
- **Charity Commission for England and Wales**, *Taken on Trust* (2017) et *Trusteeship — a positive opportunity* (2025) ; *Sector overview*, registre public (trustees, âge, recrutement, mixité, formation).
- **NCVO**, *UK Civil Society Almanac 2024* et *Governance in Focus 2025* (postes vacants, auto-évaluation des conseils).
- **Charity Governance Code**, édition 2025 (code de gouvernance britannique).
- **ZiviZ im Stifterverband**, *ZiviZ-Survey 2023* (organisations et Vereine allemands).
- **BMFSFJ**, *Freiwilligensurvey* (engagement bénévole et fonctions dirigeantes en Allemagne) ; **BAGFW**, *Gesamtstatistik* (établissements et salariés du secteur social).
- **Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)**, §§ 26, 27, 32 et 37 (droit allemand des associations).
- **Eurostat et Commission européenne**, *Social Economy Gateway* (poids de l'économie sociale dans l'emploi) ; **OCDE**, *Social and Solidarity Economy Data*.
- **Loi du 1er juillet 1901** relative au contrat d'association ; décision du Conseil constitutionnel du 16 juillet 1971 ; **Haut Conseil à la vie associative**, rapport 2026 sur la gouvernance des associations.
- **Codes européens de gouvernance associative** : Code Wijffels (Pays-Bas), Swiss NPO-Code (Suisse), recommandations belges, Codice del Terzo Settore (Italie).
- **Observatoires Blueboard** : *Observatoire des profils d'administrateurs*, *Observatoire des compétences des administrateurs* (mars 2025), *Observatoire de la gouvernance stratégique* (3e édition, printemps 2026) — blueboard.one/publications.
- **Témoignages** recueillis auprès de Basma Bonnefoy et Jean-Christophe Vidal (association Vie et Avenir) et de Caroline de la Tournelle (APCARS) ; données d'activité issues des publications de ces organisations.

Note de méthode

Il n'existe pas en France de série administrative homogène du nombre d'associations actives : les estimations reposent sur des enquêtes aux périmètres différents. L'origine et l'année de chaque chiffre sont indiquées, et deux sources distinctes ne sont jamais fusionnées en une série continue.

Les taux d'engagement bénévole ne sont pas comparables d'un pays à l'autre et sont présentés comme des ordres de grandeur.

Crédits et remerciements



Franck THIBAULT et John-Guy PARK, co-fondateurs de Blueboard.

Ce livre blanc a été réalisé par Blueboard. Nous remercions chaleureusement les administratrices et administrateurs qui ont accepté de témoigner : **Basma Bonnefoy** et **Jean-Christophe Vidal** (association Vie et Avenir), **Caroline de la Tournelle** (APCARS), ainsi que les équipes de ces organisations.

Les photographies des personnes citées sont reproduites avec leur accord. Les graphiques ont été produits par Blueboard à partir des sources publiques référencées ci-dessus ; ils peuvent être réutilisés en citant à la fois Blueboard et la source primaire indiquée sous chaque figure.

Blueboard est la plateforme de mise en relation qualifiée entre organisations et administratrices et administrateurs. Sa mission : révolutionner la gouvernance en facilitant l'accès des organisations aux administrateurs les mieux adaptés à leurs besoins.

Contact et publications : carl@blueboard.one