

## « Recettes » pour un recrutement de nouveaux administrateurs

**O**n parle, peut-être un peu rapidement, de la crise du bénévolat. En premier lieu, il n'y a jamais eu autant d'associations... et du coup il faut forcément plus de responsables associatifs... Par ailleurs, la situation est loin d'être homogène : des associations sont portées à bout de bras par quelques bénévoles ; dans d'autres, on « sélectionne » les administrateurs potentiels... Quoi qu'il en soit, rares sont les associations qui, à un moment de leur histoire, ne se sont pas posé la question du recrutement de nouveaux bénévoles... Ces conseils qui suivent, nous l'espérons, rendront service à tous ceux qui se préoccupent du recrutement de nouveaux bénévoles – et tout d'abord de conserver ceux qui sont en place...

### D'abord conserver les administrateurs en place...

- Accueillir les nouveaux administrateurs : se présenter et leur demander de se présenter lors de la première réunion du Conseil d'administration (et aux suivantes s'il y avait des absents). Leur donner les moyens de bien comprendre le projet et le fonctionnement de l'association (information, formation).
- Identifier les différentes fonctions à assumer ou les différentes tâches à assurer au sein de l'association, et proposer des responsabilités aux administrateurs en relation avec leurs compétences, mais éviter de les démobiliser en leur donnant trop de travail ou en leur donnant des responsabilités trop lourdes... Aider pendant un certain temps celui qui prend une responsabilité assez technique...
- Mettre en place des commissions où chacun va s'inscrire en fonction de ses centres d'intérêt, et qui permettent ainsi une plus forte implication... Organiser des manifestations (fêtes, concours, spectacles) qui permettent d'avoir à faire appel à d'autres compétences (et de créer du lien social, d'améliorer les finances de l'association)...
- Être vigilant à ce que les bénévoles sachent garder du temps pour eux et sachent poser des limites... Un bénévole débordé n'est pas forcément un bénévole efficace... De même s'il est fatigué... Éventuellement, limiter statutairement la durée des mandats.



- Accepter que des administrateurs, par exemple pour des raisons de disponibilité, puissent être moins actifs que d'autres... Ils peuvent au moins contribuer à faire connaître l'association... Plus tard, peut-être pourront-ils être plus disponibles ? Cependant, veiller à ce que ces bénévoles ne prennent pas la place d'autres qui seraient plus actifs, à ce qu'ils ne constituent pas un obstacle au recrutement de nouveaux bénévoles qui seraient plus disponibles.
- Choisir les jours et les horaires des réunions de façon consensuelle... Être rigoureux sur la conduite des réunions (ordre du jour, dossier préparatoire, respect des horaires, chasse aux apartés, etc.).
- Impliquer l'ensemble des administrateurs dans les décisions à prendre (vie démocratique) :
  - Le vote à bulletins secrets : on ne peut pas l'utiliser systématiquement, mais sur les

questions importantes, c'est une façon de faire partager le pouvoir pour la prise de décision.

- Le tour de table : c'est aussi une façon de permettre à tous les participants de s'exprimer sur une question particulière. Il faut être très rigoureux dans la façon de le conduire : ne pas ouvrir de débat sur ce qui vient d'être dit tant que le tour de table n'est pas terminé (éventuellement seulement une très brève information)... Le tour de table, par exemple, peut être utilisé pour une expression sur les nouveaux besoins repérés par chacun dans son environnement...
- Rédiger un compte rendu des réunions pour ne pas « exclure » ceux qui étaient absents à la réunion précédente. L'intérêt d'un compte rendu est multiple :
  - On garde une trace de ce qui s'est dit, de ce qui a été décidé. Il y a un consensus a posteriori sur les décisions prises.
  - Cela facilite le suivi des actions (le compte rendu précise les différentes tâches confiées aux uns et aux autres).
  - Cela permet de clarifier tout ce qui a pu être dit lors de la réunion quand un thème difficile suscite des débats passionnés...

Mentionner les présents et les excusés (responsabilisation).

- Reconnaître le travail ou les idées des uns et des autres... Dire aussi – en y mettant les formes – ce qui ne va pas...
- Développer la convivialité pour que la vie associative soit d'abord un plaisir... Ne pas venir à l'association que pour « travailler »...
- Prendre en charge systématiquement les dépenses de fonctionnement engagées par les administrateurs (déplacements, téléphone, etc.)... Les dépenses induites par les responsabilités bénévoles ne doivent pas être un obstacle au recrutement de nouveaux bénévoles qui n'auraient les moyens que de donner du temps, mais pas d'argent... De ce fait, sur le plan comptable, prendre en compte ces dépenses de fonctionnement, mais aussi le temps de bénévolat pour des fonctions techniques (« bénévolat valorisé »). Éventuellement, si des bénévoles ne souhaitent pas se faire rembourser leurs frais, les inciter à le faire néanmoins, mais, en contrepartie, à effectuer des dons à l'association (qu'il leur sera possible de déduire partiellement de leurs impôts sur le re-

venu). Cette solution suppose que l'association a effectué au préalable une démarche auprès des Services fiscaux.

## Recruter de nouveaux administrateurs

- Faire connaître l'association, ce qui suppose une stratégie de communication... Un local spécifique peut constituer un pôle d'attraction et un lieu de rencontre...
- Parler de la vie associative, de l'association et du bénévolat en termes positifs. Dédramatiser les risques en termes de responsabilités.
- Repérer les bénévoles potentiels (futurs retraités ; personnes nouvellement arrivées dans la commune ; mères de famille dont les enfants ont grandi ; etc.). Déterminer pour chacun d'eux une stratégie de recrutement (quel est l'administrateur le mieux placé pour solliciter tel administrateur potentiel ?)... Proposer éventuellement de participer à une ou deux réunions sans que cela puisse être un engagement définitif de leur part.
- Impliquer les salariés de l'association dans le recrutement.
- Ne jamais se dire qu'on est irremplaçable. Se fixer une échéance pour laisser à quelqu'un d'autre un poste et éventuellement en prendre un autre (tourner dans les différents postes de responsabilité). Au demeurant, l'idéal est d'avoir préparé un successeur (diverses formules possibles de parrainage).
- Ne pas chercher à tout faire, à tout contrôler... Si quelqu'un fait une suggestion ou une critique, ne pas dire qu'on va s'en occuper. Demander à la personne si elle ne peut pas prendre en charge sa propre proposition...
  - « Vous devriez faire ceci ou cela »...
  - « C'est vraiment une très bonne idée... Vous ne voudriez pas vous en occuper ? » (au lieu de : « On va y réfléchir... »).
- À l'assemblée générale, être rigoureux dans les élections pour être plus crédible et plus efficace... Des personnes ne viennent pas aux assemblées générales car elles craignent qu'on les sollicite pour entrer au Conseil d'administration... Anticiper et ne pas piéger... Une solution consiste à préciser sur l'invitation que les candidats doivent se faire connaître avant une date donnée et qu'ainsi aucune candidature ne sera sollicitée sur place.