

ENGAGEMENT DES DIRIGEANT·E·S BÉNÉVOLES

dans les associations de
Bourgogne-Franche-Comté



Publication
SEPTEMBRE 2025

SOMMAIRE

Introduction	Page 3
Note méthodologique	Page 4
Les principaux résultats	Page 5
L'engagement : parcours et motivation des dirigeants bénévoles	Page 5
Vivre son engagement au quotidien : satisfactions et difficultés	Page 6
Le ressenti sur la gouvernance	Page 7
Le renouvellement des dirigeants	Page 7
Portraits des dirigeants bénévoles	Page 10
La méthode Catalyse	Page 10
Analyse des axes	Page 11
Présentation des portraits	Page 12
De l'interprétation à l'appropriation des résultats	Page 14
Perspectives	Page 15
Pistes d'action et de réflexion	Page 15
Poursuivre la recherche participative	Page 17

Avant-propos

Les termes « les dirigeants » ou « les responsables associatifs » employés dans le texte ci-après de façon neutre et sans distinction de genre, désignent toutes les personnes s'étant reconnues comme significativement impliquées dans la gouvernance des associations et ayant donc jugé pertinent de répondre à l'enquête à l'origine de ce travail collectif : présidentes et présidents, membres d'une gouvernance collégiale, membres d'un bureau, d'un comité directeur ou d'un conseil d'administration... La notion de responsabilité est donc bien identifiée, dans le respect de la diversité des modes de gouvernance des associations.

Les termes « les adhérents », « les bénévoles », « les salariés »... sont également exprimés sans distinction de genre.

INTRODUCTION

Ce document est le fruit d'un travail collectif, élaboré à plusieurs mains dans le cadre d'une enquête devenue, au fil du temps, une véritable recherche participative. Menée par Le Mouvement associatif Bourgogne-Franche-Comté dans le cadre de sa Mission d'Observation à la Vie Associative, en partenariat avec Recherches & Solidarités et la CRESS BFC, cette démarche s'inscrit dans une volonté partagée de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre autour du renouvellement des dirigeants associatifs en Bourgogne-Franche-Comté.

Ce projet s'est construit au croisement d'enjeux très concrets identifiés sur le terrain, d'analyses qualitatives et quantitatives, ainsi que de réflexions partagées entre acteurs associatifs, chercheurs et structures d'appui à la vie associative/ têtes de réseau.

Il a pour ambition de donner à voir la richesse des questionnements soulevés par le renouvellement des gouvernances associatives, mais aussi de promouvoir ou accompagner l'émergence de pistes d'actions (à partir des réalités vécues par les associations).

Depuis les années 1970, les relations entre les associations et l'État ont profondément évolué. Le désengagement progressif des subventions publiques a conduit les associations à diversifier leurs ressources, avec désormais 66% de leurs revenus provenant de leurs activités¹. Ce contexte a significativement modifié le rôle des bénévoles, les conduisant à se professionnaliser et à assumer des responsabilités de plus en plus complexes.

Parallèlement à cela, la mutation de l'engagement associatif s'est traduite par une volatilité croissante des bénévoles. En 2008, France Bénévolat se penchait déjà sur la question du recrutement des dirigeants bénévoles. L'inquiétude concernant leur relève est encore souvent exprimée par les associations. Pour autant, nous disposons de très peu de données chiffrées sur le sujet voire aucune en région.

La Bourgogne-Franche-Comté compte environ **62 500 associations**, dont 10% emploient des salariés. Elle comprend aussi près de **570 000 bénévoles** dont près de 240 000 qui œuvrent chaque semaine dans ces associations.

Dans ce contexte la Mission d'Observation de la Vie Associative (MOVA) a souhaité investiguer la question de l'engagement et du renouvellement des dirigeants bénévoles en région à travers 3 dimensions :

- Les raisons et motivations qui poussent à devenir dirigeant bénévole
- Le vécu de cet engagement
- Les stratégies de renouvellement des instances dirigeantes

Une première partie exposera une synthèse des résultats d'ensemble de l'enquête menée en 2024 avec Recherches & Solidarités. Dans une seconde partie, il sera présenté les profils de dirigeants distingués selon la méthode Catalyse (voir méthodologie page 10) avant de conclure sur une ouverture à quelques recommandations.

¹ *Le paysage associatif français*



NOTE MÉTHODOLOGIQUE

L'enquête a été réalisée par le Mouvement associatif Bourgogne-Franche-Comté en partenariat avec Recherches & Solidarités pour la réalisation de l'enquête et une première analyse.

Ce projet a obtenu le soutien du FDVA via la DRAJES BFC, la Région BFC et la Banque des Territoires.

L'enquête se présentait sous la forme d'un questionnaire en ligne de 24 items et a été diffusée en ligne de janvier à mars 2024. Elle a recueilli **1352 réponses de dirigeants bénévoles associatifs** sur la région BFC.

Les résultats d'ensemble ont été nettoyés puis redressés par Recherches & Solidarités selon la méthode des quotas appliquée aux variables :

- Secteurs d'activité et budget pour l'ensemble des associations et des associations sans salariés
- Secteurs d'activité et nombre de salariés pour les associations employeuses

Dans un second temps, une analyse complémentaire via l'outillage de la méthode Catalyse a permis l'identification de profils. Cette démarche collective s'est faite avec le soutien de :

- La CRESS BFC via Marc Figard, chargé de mission observatoire de l'ESS
- Cyril Masselot, MCF HDR* en Sciences de l'information et de la communication MSHE C. N. Ledoux, UMLP-CNRS ;

Et grâce à l'active participation de l'ensemble du groupe de travail de la MOVA BFC constitué à cet effet de :

- Marie-Pierre Cattet, Présidente du Mouvement associatif BFC et déléguée générale de la Ligue de l'Enseignement du Doubs,
- Jean-Luc Aubert, Trésorier du Mouvement associatif BFC et administrateur de France Bénévolat,
- Boris Bapicot, Directeur du CROS BFC,
- Sandrine Eme, Chargée de mission à l'URAF BFC,
- Hélène Fourgeot, Chargée de mission Vie Associative à l'UFCV,
- Loïc Basset-Bougain, chef de service Asso 71, Département de la Saône-et-Loire,
- Cécile Bazin, Directrice Recherches & Solidarités ,
- Guillaume Plaisance, MCF en Sciences de gestion à l'Université de Bordeaux et Vice-Président de Recherches & Solidarités,
- et Adrien Laurent, MCF en Sciences de gestion à l'Université Paris Dauphine.

*Maître de Conférence Habilité à Diriger des Recherches

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Cette enquête, menée auprès de 1352 dirigeants bénévoles associatifs en Bourgogne-Franche-Comté, révèle des tendances marquantes sur leur engagement, leur vécu au quotidien et les enjeux de renouvellement des instances dirigeantes.

Bien que les profils des dirigeants ayant participé à cette enquête soient diversifiés, le répondant est le plus souvent un homme (58 %) occupant la fonction de président ou coprésident (64 %) âgé de plus de 50 ans (70 %).

L'ENGAGEMENT : PARCOURS ET MOTIVATION DES DIRIGEANTS BÉNÉVOLES

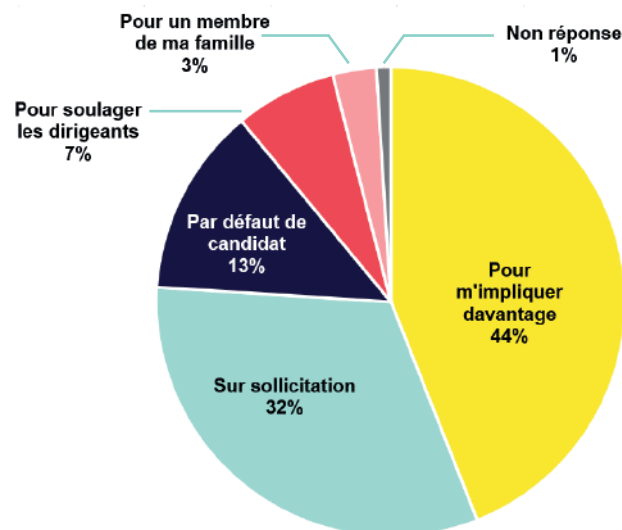
Avant de devenir dirigeant bénévole d'une association, ce dernier connaît en général déjà l'association, et le plus souvent en tant que bénévole. Il choisit alors volontairement de s'impliquer davantage dans l'association.

UNE CONNAISSANCE PRÉALABLE DE L'ASSOCIATION

85 % des dirigeants bénévoles connaissaient déjà l'association avant d'y prendre des responsabilités, principalement en tant que bénévoles. Cette familiarité préalable tend à diminuer avec la taille de l'association : plus le budget est important et l'association compte de salariés, plus la proportion de dirigeants sans relation antérieure avec la structure augmente.

DES RAISONS D'ENGAGEMENT DIVERSIFIÉES

**Lorsque vous êtes entré au conseil
d'administration ou au bureau,
c'était avant tout...**



L'engagement des dirigeants tient avant tout à une volonté de participer aux décisions et de s'impliquer davantage (44 %) et quelles qu'en soient les raisons, les décisions ont été prises sans trop d'hésitation (69 %). Une part importante s'est engagée sur sollicitation (32 %) et cette part est d'autant plus élevée que l'association emploie des salariés et surtout à partir de plus de 6 salariés (44 %). Cette tendance interroge : s'agit-il d'un besoin d'adoubement, de reconnaissance ou l'ouverture d'une possibilité d'engagement plus formel ?

En outre, l'engagement de certaines personnes tient davantage à un acte de solidarité envers l'association ou les autres dirigeants. En effet pour 13 % d'entre eux, la raison évoquée est le défaut de candidats et pour 7 %, il s'agit de soulager les dirigeants en place.

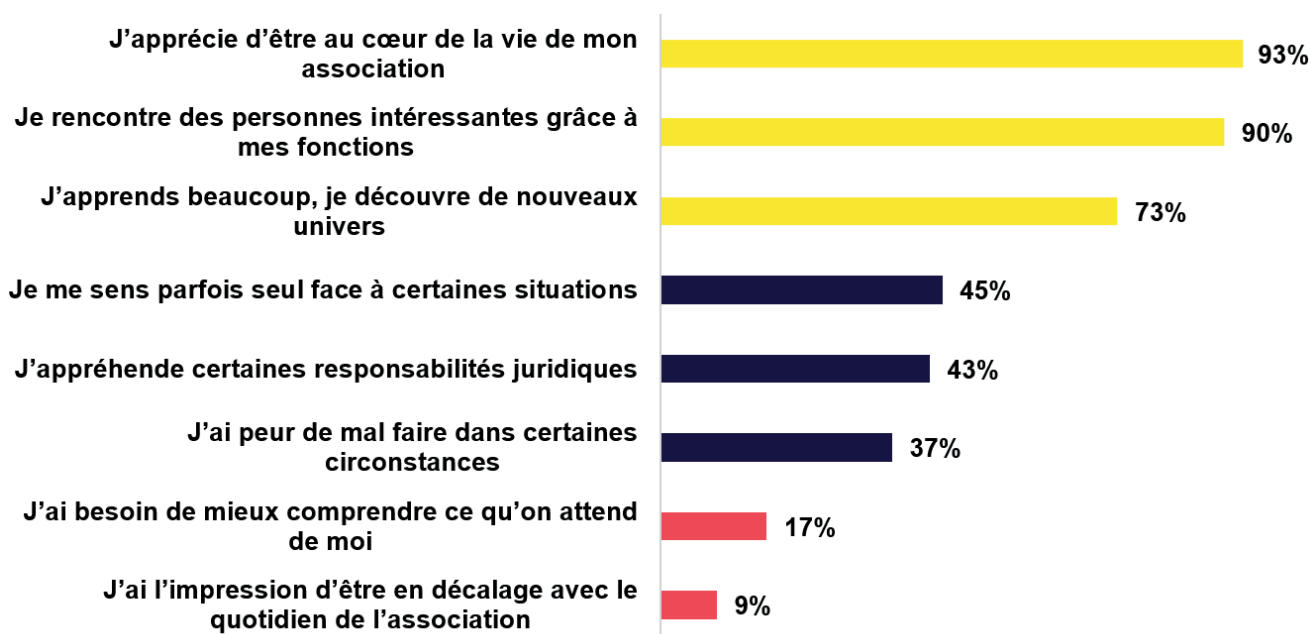
Les principaux moteurs de l'engagement des dirigeants rejoignent ceux exprimés par l'ensemble des bénévoles dans le baromètre d'opinion des bénévoles 2024² comme le sentiment d'être utile et d'agir pour les autres (74 %), d'appartenir à une équipe (51 %) ou de défendre une cause (40 %).

² Recherches & Solidarités, La France Bénévole 2024, <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la-france-benevole-2024-27-mai.pdf>

VIVRE SON ENGAGEMENT AU QUOTIDIEN : SATISFACTIONS ET DIFFICULTÉS

Les dirigeants bénévoles sont pleinement satisfaits d'être au cœur de la vie de leur association et en tirent certains apports personnels. Néanmoins nombre d'entre eux expriment des difficultés et des appréhensions qui suggèrent un besoin de soutien, d'accompagnement et même de vigilance au sein des associations.

Comment vivez-vous votre engagement en tant que dirigeant dans cette association, aujourd'hui ?



La quasi-unanimité des personnes interrogées reconnaît la satisfaction d'être au cœur de l'association (93 %) et les apports personnels qu'elles y trouvent.

Cela n'empêche pas, pour un peu moins de la moitié d'entre elles, de témoigner de certaines difficultés qu'elles rencontrent : le sentiment de solitude dans certaines situations (45 %), l'appréhension face à certaines responsabilités (43 %) ou la peur de mal faire (37 %).

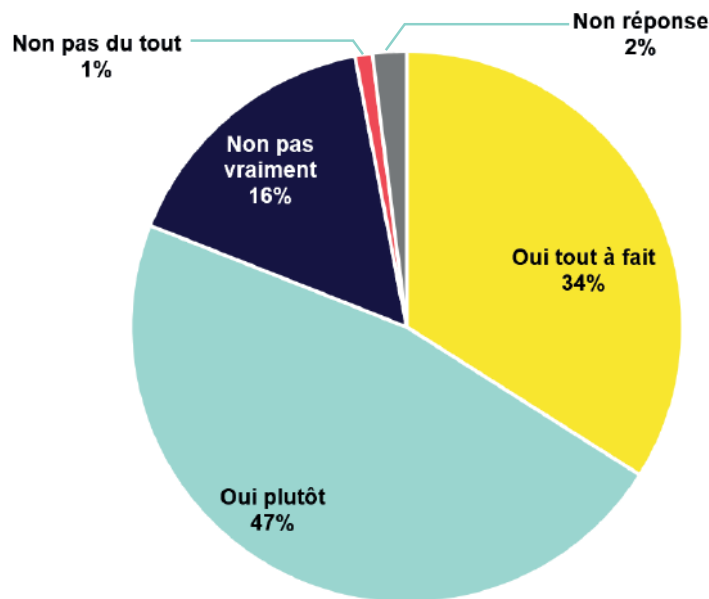
À noter que ce sont dans les associations de 1 ou 2 salariés où ces difficultés sont les plus exprimées.

Dans une moindre mesure, certains dirigeants ont besoin de mieux comprendre ce qu'on attend d'eux (17 %) et d'autres se sentent en décalage avec l'association (9 %). Ces signaux faibles sont à prendre en compte dans la place et les missions que les associations confient à leurs dirigeants bénévoles et ce, d'autant plus si elles sont employeuses.

LE RESSENTI SUR LA GOUVERNANCE

Côté gouvernance, les décisions sont le plus souvent discutées et partagées. Peu de situations pourraient être qualifiées de « dissuasives » (gouvernance très centralisée et d'un grand formalisme). Il y a tout de même une marge de progression à souligner sur la question de la définition des tâches et des responsabilités (au moins 17 %).

Le partage des tâches et des responsabilités au sein de votre instance dirigeante est-il bien défini ?



Le partage des tâches et des responsabilités au sein des instances dirigeantes est en grande majorité bien défini. Toutefois, 16 % des dirigeants estiment que ce n'est pas le cas et même pas du tout pour 1 % des personnes interrogées. Là encore ces indices sont-ils l'expression d'une problématique plus large pour l'association ?

En ce qui concerne les mécanismes de décision, il n'y a pas d'excès de formalisme dans la très grande majorité des associations. Une très faible part des dirigeants note toutefois que les décisions sont principalement prises par le président ou co-président (7 %) et d'autant plus que l'association n'est pas employeuse.

Le sentiment de satisfaction du fonctionnement de l'équipe dirigeante est largement partagé (85 % de « Oui tout à fait » et « Oui plutôt »).

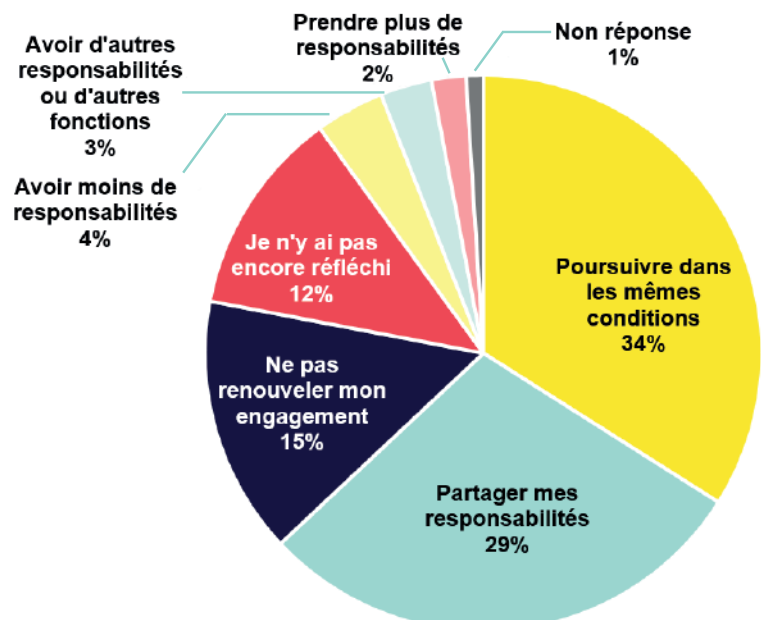
LE RENOUVELLEMENT DES DIRIGEANTS

Si le renouvellement des instances dirigeantes est le premier sujet de préoccupation pour 21 % des associations, elles sont finalement peu nombreuses à anticiper le sujet.

Elles agissent le plus souvent dans l'urgence avec une forte attention portée à une implication plus importante des adhérents, bénéficiaires et autres parties prenantes de l'association, et avec un faible intérêt pour la parité de genre.

À noter également que 3 dirigeants sur 10 sont en attente de pouvoir partager leurs responsabilités.

Lors du renouvellement de votre mandat, vous voudriez :

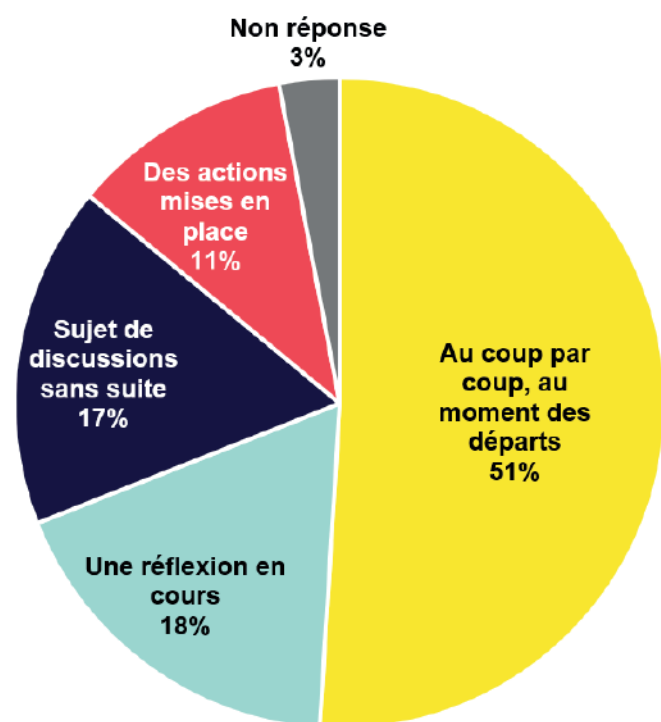


Concernant le souhait des dirigeants lors du renouvellement de leur mandat, nombre d'entre eux souhaitent poursuivre leur engagement dans les mêmes conditions (34 %). Cette part est d'autant plus grande que l'association est employeuse (38 %). Si certains dirigeants n'y ont pas encore réfléchi (13 %), d'autres, en marge, souhaitent prendre plus de responsabilités (2 %) ou en avoir moins (3 %).

Nous retiendrons toutefois qu'une part non négligeable des personnes interrogées exprime le souhait de partager leurs responsabilités (29 %). Cette part est d'autant plus forte dans les associations non-employeuses (32 % contre 23 % des associations employeuses).

Parmi les 15 % de dirigeants qui ne souhaitent tout simplement pas renouveler leur engagement, nombreux ont motivé leur choix par l'aspect trop chronophage de la fonction. Puis, viennent d'autres motifs comme le fait d'être trop âgé, la perte de motivation, un mandat déjà trop long, ou encore une durée statutaire atteinte. L'évocation de difficultés et de désaccords rencontrés au sein de l'association est rare.

Dans votre association, la question du renouvellement des dirigeants est abordée :

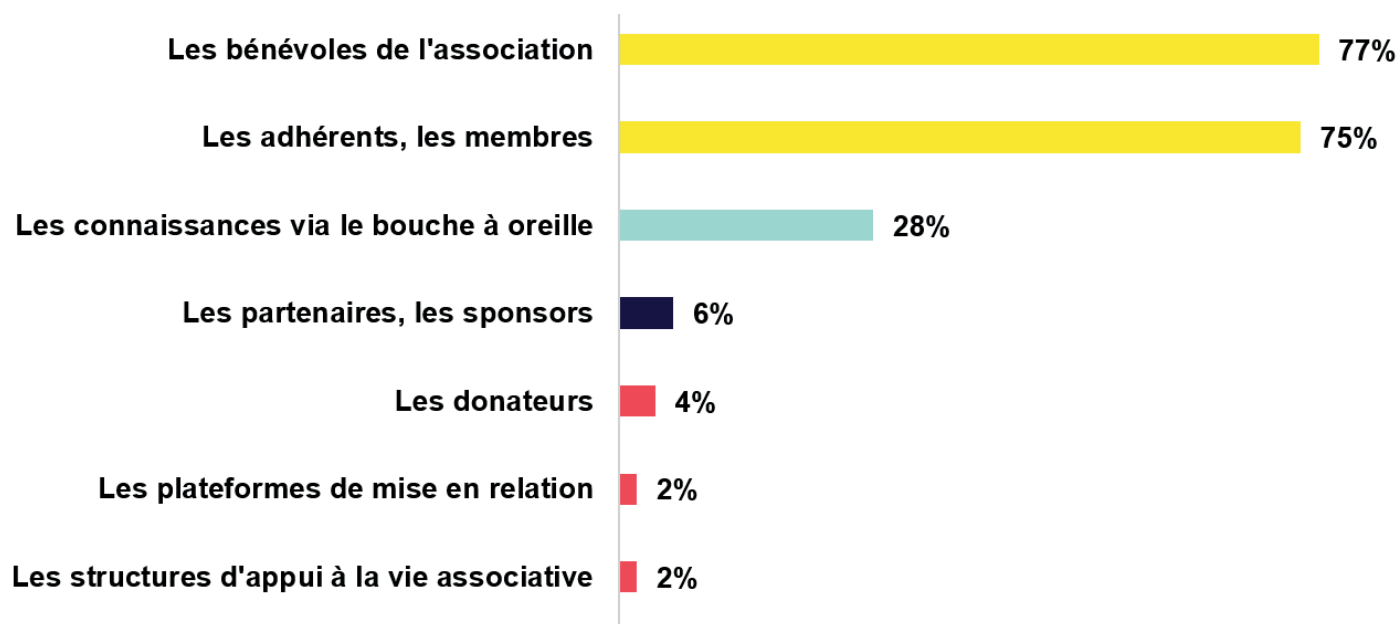


La question du renouvellement est un sujet de préoccupation parmi d'autres pour 66 % des personnes interrogées. Toutefois, elle reste prioritaire pour 21 % des associations. Pour autant, les résultats de l'enquête montrent un manque d'anticipation sur le sujet. En effet, le renouvellement est le plus souvent abordé au coup par coup (51 %) et de façon encore plus prégnante dans les associations sans salariés (56 %). Bien qu'une réflexion soit parfois en cours (18 % des associations), seulement 11 % affirment avoir mis en place des actions pour anticiper cela. Ces résultats montent jusqu'à 25 % dans le cas d'associations employeuses.

Ainsi pour la recherche de nouveaux candidats, sans surprise, c'est à travers les membres, adhérents, bénévoles, bénéficiaires que les dirigeants vont se tourner le plus souvent. Les répondants soulignent d'ailleurs une attention particulière portée à l'implication plus grande des adhérents, bénévoles et autres parties prenantes de l'association lors du renouvellement des dirigeants.

D'autres stratégies sont toutefois évoquées, à savoir la sollicitation du réseau de connaissances des dirigeants en place ou le bouche à oreille (28 %) et ce surtout dans les associations employeuses. À la marge, certains passent aussi par les partenaires ou sponsors, donateurs, les plateformes de mise en relation ou les structures de la vie associative.

Quand vous recherchez de nouveaux dirigeants, vers qui vous tournez-vous ?



Parité et rajeunissement

Interrogés sur l'importance de différents sujets lors du renouvellement de leur instance dirigeante :

* L'implication des membres, adhérents, bénévoles (etc.), est une préoccupation dominante pour les dirigeants (79 %).

* Le sujet du rajeunissement préoccupe près de la moitié des dirigeants (45 %) mais particulièrement dans le secteur sanitaire, social et humanitaire (63 %).

* Seulement 27 % des répondants accordent une grande importance à la recherche de parité et étonnamment de façon plus marquée chez les hommes (33 %) que chez les femmes (27 %).

* Dans les associations employeuses, la question de la redéfinition des rôles respectifs des salariés et des dirigeants est considérée comme très importante pour 44 % des dirigeants concernés et d'autant plus que le nombre de salariés est élevé (57 % pour plus de 6 salariés).

PORTRAITS DES DIRIGEANTS BÉNÉVOLES

LA MÉTHODE CATALYSE

La méthode Catalyse, conçue et mise en œuvre par l'Université de Franche-Comté, est une méthode globale permettant de concevoir et réaliser une enquête à la fois quantitative et qualitative, et d'en interpréter les résultats en faisant appel à l'intelligence collective de toutes les parties prenantes. Elle permet notamment, à partir des données quantitatives recueillies dans l'enquête, d'établir une cartographie des profils des répondants³.

L'analyse des données⁴ a pour objet, grâce à cette méthode statistique, d'identifier des groupes de structures ayant répondu à l'enquête de manière semblable. Le but est de pouvoir qualifier ces groupes en fonction des réponses qui les caractérisent le mieux.

Le traitement permet de réaliser un nuage de points en deux voire trois dimensions. Les points, représentés ci-après sous la forme de patatoïdes, représentent les répondants. Les axes ne résultent pas d'un choix arbitraire, mais sont structurés par les caractéristiques les plus discriminantes, c'est-à-dire qui différencient le plus les répondants. Une fois le traitement statistique effectué, c'est le travail collectif du Mouvement associatif BFC et de ses partenaires qui a permis de qualifier les axes et les groupes de répondants. Ces groupes sont appelés « classes » ou « profils » dans la suite du document.

Vus la richesse et le nombre important de répondants de l'enquête du Mouvement associatif, la possibilité de mettre en œuvre la méthode Catalyse est apparue comme évidente pour le Mouvement associatif et ses partenaires, de manière à en extraire les résultats les plus pertinents, à pouvoir mieux identifier les profils de dirigeants en difficulté, et de mieux agir pour soutenir les associations.

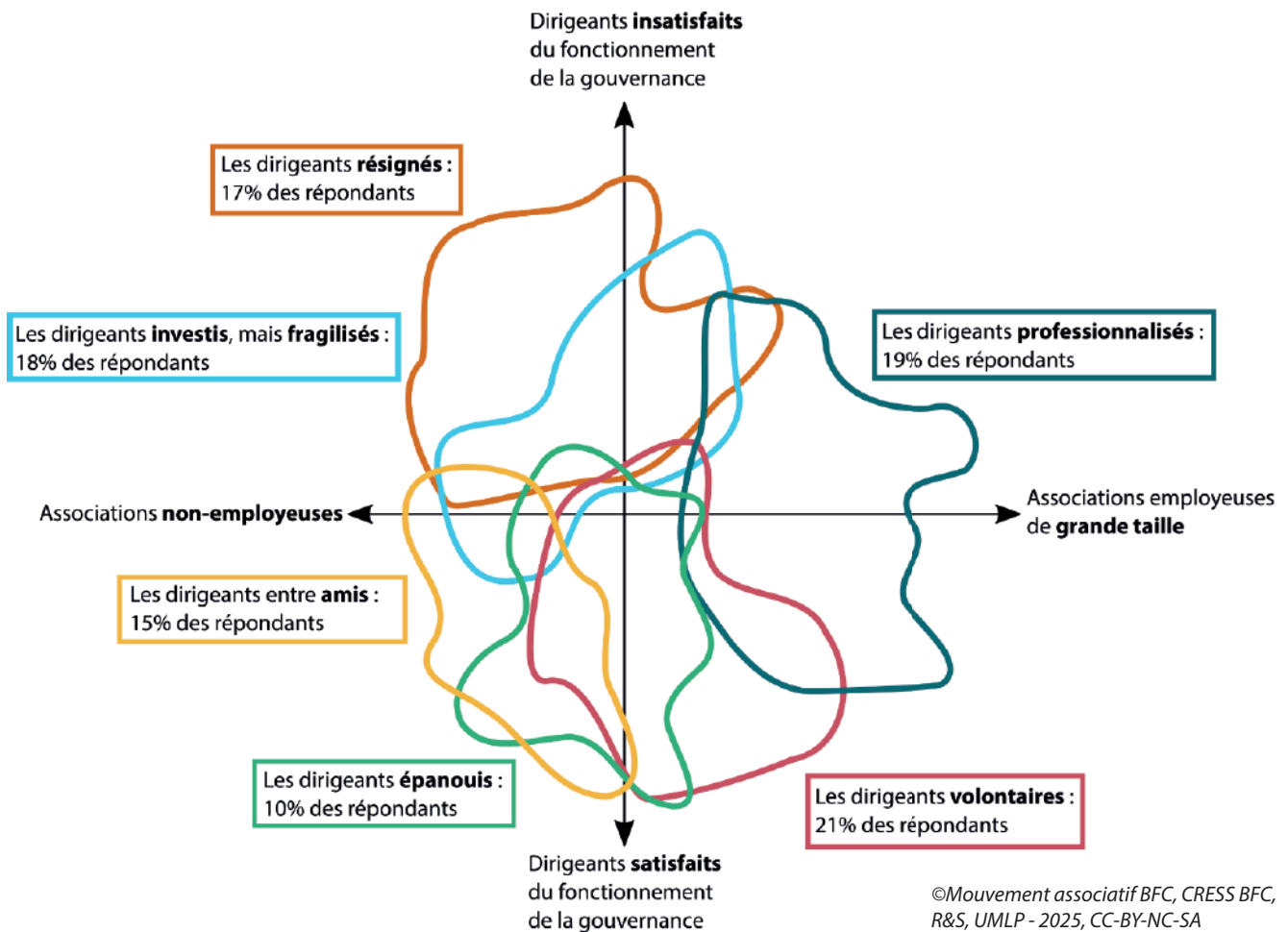
L'analyse a été réalisée à partir des réponses de 1352 structures, en retenant 91 caractères correspondant aux réponses des structures, en retirant à la fois les réponses les moins fréquentes (risque de trop disperser le nuage de points) et les plus fréquentes (risque de trop rétrécir le nuage).

Le traitement statistique a donné 6 classes dont l'analyse a permis d'établir les portraits des dirigeants bénévoles présentés en page 12-13.

³ Cette cartographie repose sur une analyse des caractéristiques des répondants à l'enquête, selon la technique statistique de l'Analyse Factorielle de Correspondance (AFC).

⁴ Fénelon, J.-P. (1981). Qu'est-ce que l'analyse des données ? : Exposé accessible aux non-mathématiciens. Lefonen. <https://www.mollat.com/livres/1420882/jean-pierre-fenelon-qu-est-ce-que-l-analyse-des-donnees-expose-accessible-aux-non-mathematiciens>

Cartographie des profils de dirigeants bénévoles



ANALYSE DES AXES

L'axe horizontal, qui discrimine le plus les répondants, distribue d'une part les structures non-employeuses plutôt à gauche de l'axe, de celles plutôt à droite ayant un nombre important de bénévoles, de salariés et un budget élevé. D'autre part, les structures issues des secteurs culturel, sportif, et des loisirs se situent plutôt à gauche, et les structures issues des secteurs de la jeunesse et du médico-social et humanitaire plutôt à droite.

L'axe vertical différencie les structures selon deux caractères particulièrement structurants :

- les dirigeants des structures situées en haut de l'axe ne sont pas vraiment ou pas du tout satisfaits du fonctionnement de l'équipe dirigeante,
- Ils estiment que le partage des tâches n'est pas vraiment ou pas du tout bien défini.

Et d'autres caractères également discriminants :

- Ils ont plus souvent hésité avant d'entrer au sein de l'instance dirigeante,
- Ils ont plus souvent l'impression d'être en décalage avec le quotidien de l'association,
- Ils souhaitent davantage ne pas renouveler leur mandat lors du renouvellement des dirigeants,
- Ils déclarent que les décisions sont prises de manière centralisée par le ou les co-présidents,
- Le renouvellement est pour eux le sujet de préoccupation principal de l'association.

Il y a donc une tendance à l'existence de difficultés de fonctionnement pour la gouvernance des structures situées en haut de cet axe, que le groupe de travail a choisi d'associer de manière globale à l'insatisfaction des dirigeants concernant le fonctionnement de cette gouvernance.

PRÉSENTATION DES PORTRAITS

La préoccupation du renouvellement des dirigeants et les difficultés rencontrées tiennent moins à un secteur ou une taille d'association qu'à une superposition d'insatisfactions par rapport à la gouvernance ainsi qu'une mauvaise définition des tâches et responsabilités dans l'instance dirigeante. Certains profils cumulent alors les difficultés quand d'autres vivent un engagement plus serein. Six profils se dégagent de l'analyse complémentaire par Catalyse.

LES PROFESSIONNALISÉS



Ces dirigeants sont le plus souvent issus d'associations employeuses de plus de 3 salariés et d'associations de taille importante. À cet effet, la fonction nécessite des compétences. Cela se traduit par une part plus marquée de dirigeants qui n'étaient pas en lien avec l'association avant d'arriver en poste et la recherche de dirigeants par le bouche-à-oreille ou parmi les partenaires ou donateurs.

Les dirigeants interrogés déclarent le plus souvent qu'une réflexion est en cours sur le renouvellement. Ce profil concerne plus particulièrement les secteurs du sanitaire-social, humanitaire, de la jeunesse et de l'éducation populaire. Les « professionnalisés » sont très disparates en termes de satisfaction de l'équipe dirigeante ou de question de renouvellement de l'engagement.

LES VOLONTAIRES



Les « volontaires » correspondent au profil le plus fréquent (21 % des répondants). Ce sont des personnes déjà engagées dans l'association et qui ont pris des responsabilités sans hésitation afin de s'impliquer davantage dans la vie de l'association. Elles mettent en place des actions pour anticiper les questions de renouvellement des instances dirigeantes et sont globalement satisfaites.

LES ÉPANOUIS



Ces personnes sont épanouies et souhaitent poursuivre leur engagement. Elles étaient déjà membres de l'association auparavant, une association le plus souvent sans salariés et tout secteur confondu.

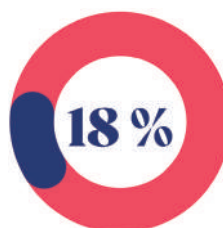
Pour les « épanouis », la répartition des responsabilités et des tâches est très bien définie. Le renouvellement des dirigeants et la plus grande implication des adhérents ne sont pas un sujet de préoccupation.

LES DIRIGEANTS ENTRE AMIS



Ce profil concerne les associations de petite taille sans salariés au fonctionnement plutôt souple, constitué de membres proches. Ce sont notamment des dirigeants des secteurs des loisirs pour qui la question du renouvellement est abordée au coup par coup. Il pourrait s'agir ici de personnes qui mettent le modèle associatif au service de leur projet.

LES INVESTIS FRAGILISÉS



Ce sont les dirigeants investis qui sont plutôt satisfaits de leur équipe avec un partage des tâches plutôt bien défini mais qui pourraient à défaut de soutien glisser vers le profil des « résignés ».

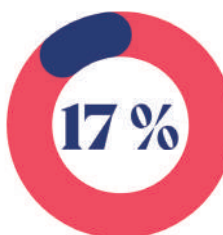
Ils aspirent à partager leurs responsabilités et se retrouvent de façon plus marquée dans le secteur sportif.

Ces deux profils partagent des problématiques :

- de solitude dans leur fonction,
- d'appréhension face aux responsabilités juridiques,
- et de peur de mal faire.



LES RÉSIGNÉS



Ces dirigeants cumulent toutes les difficultés. Ils sont insatisfaits de l'équipe dirigeante en place et constatent souvent la présence d'un pouvoir très centralisé et une répartition des responsabilités et des tâches mal définies.

Le sentiment de décalage avec le quotidien de l'association est également souligné (48 %).

Leur engagement se caractérise par une hésitation marquée et d'ailleurs une part non négligeable des personnes se sont engagées par défaut de candidat ou pour soulager les dirigeants en place. Alors qu'une grande partie envisage de cesser leur engagement, la question du renouvellement fait l'objet de discussions sans suite.

DE L'INTERPRÉTATION À L'APPROPRIATION DES RÉSULTATS

La typologie des profils de dirigeants bénévoles présentée ici correspond à une photographie prise à un instant «T» et issue des résultats de l'enquête 2024 menée avec Recherches & Solidarités. Elle est le fruit d'une analyse complémentaire réalisée avec la méthode Catalyse (présenté plus haut) et un travail d'interprétation collective qui s'est appuyée sur une collaboration exceptionnelle entre acteurs du monde associatif et chercheurs.

Ces résultats invitent à une mise en débat avec les professionnels de l'accompagnement et les associations elles-mêmes. Il est nécessaire par la suite de pouvoir confirmer les tendances décrites et repérer comment les dirigeants bénévoles se situent parmi les profils définis.

PERSPECTIVES

Menée auprès de 1352 dirigeants bénévoles associatifs en Bourgogne-Franche-Comté, l'enquête présentée ici révèle une réalité contrastée de l'engagement dirigeant. Si la satisfaction globale d'être au cœur de la vie associative reste unanime (93 % des répondants), l'analyse fine des profils dévoile des vécus très hétérogènes qui ne peuvent se réduire aux seules variables de taille ou de secteur d'activité.

La typologie des six profils de dirigeants identifiés par la méthode Catalyse met en évidence que les difficultés rencontrées ne sont pas uniformément réparties.

Tandis que les « épanouis » (10 %) et les « volontaires » (20 %) évoluent dans un environnement serein et anticipent le renouvellement, les « résignés » (17 %) et les « investis fragilisés » (18 %) cumulent des difficultés : insatisfaction de la gouvernance, partage des tâches mal

défini, sentiment de solitude et appréhension face aux responsabilités juridiques.

Cette diversité des situations invite à dépasser les approches généralisantes pour privilégier des accompagnements différenciés. Le défi du renouvellement des dirigeants ne peut être résolu par des solutions « taille unique », mais nécessite une compréhension fine des dynamiques propres à chaque profil et des besoins spécifiques qui en découlent.

Les résultats confirment également que la qualité de la gouvernance, la clarté des rôles et responsabilités, ainsi que le niveau de satisfaction des dirigeants constituent des facteurs déterminants pour la pérennité des instances dirigeantes, au-delà des caractéristiques structurelles des associations.

PISTES D'ACTION ET DE RÉFLEXION

A partir de ces travaux, les différents partenaires ont entamé une réflexion et proposé plusieurs pistes :

- pour accompagner par exemple les « résignés » et les « investis fragilisés » vers un engagement plus serein et vers des conditions de gouvernance réussie
- pour encourager les « épanouis » ou « volontaires » à se prémunir sur la question du renouvellement des dirigeants.

Ces pistes régionales trouvent un écho national dans les travaux menés par différents acteurs de l'accompagnement associatif ; elles mériteront d'être remises en débat et réappropriées par les concernés.

1. DÉFINIR CLAIREMENT LES TÂCHES, MISSIONS ET RESPONSABILITÉS

La première clé semble résider dans une définition précise des rôles de chaque membre de l'équipe dirigeante, au-delà des seules fonctions statutaires. Cette clarification doit prendre en compte les missions concrètes et opérationnelles qui font vivre l'association au quotidien.

Cette approche répond directement aux constats de l'enquête où 16 % des dirigeants estiment que le partage des tâches n'est pas bien défini. Les travaux de France Bénévolat soulignent, depuis 2008, l'importance de cette clarification des rôles pour prévenir les difficultés d'engagement⁵.

⁵ Thierry D. (Dir.), 2008, *Le « recrutement » et le renouvellement des dirigeants associatifs : une question clé pour l'avenir du mouvement associatif !* : <https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/renouv-2008.pdf> - 29/08/2025

2. PARTAGER EFFICACEMENT LES RESPONSABILITÉS

Une fois les missions bien définies, leur répartition devient plus aisée et plus équilibrée. Ce partage permet non seulement d'alléger la charge des dirigeants en place, cela peut aussi contribuer à créer un fonctionnement plus collégial et moins centralisé.

Cette approche répond aux attentes des 29 % de dirigeants qui souhaitent partager leurs responsabilités, particulièrement dans les associations non-employeuses (32 %). Différents acteurs proposent ainsi des outils ou guides identifiants de bonnes pratiques comme France Bénévolat, IDEAS ou encore plus récemment Associathèque⁶. Ils mettent l'accent sur l'importance d'une gouvernance vivante, facilitant ce partage des responsabilités.

3. AMÉLIORER LA LISIBILITÉ ET L'ATTRACTIVITÉ DES FONCTIONS DIRIGEANTES

La clarté dans la définition et le partage des tâches offre une meilleure lisibilité sur le fonctionnement collectif et le rôle de chacun. Cette transparence rend les fonctions dirigeantes plus accessibles et plus attractives pour de potentiels candidats.

Le travail sur la définition et la répartition des tâches et responsabilités pourrait également constituer un levier pour avancer sur le sujet de la parité par exemple, en questionnant notamment les représentations genrées de certaines fonctions ou missions.

4. ACCOMPAGNER LES PARCOURS D'ENGAGEMENT ET LUTTER CONTRE L'ISOLEMENT

Pour attirer de nouveaux dirigeants, l'accompagnement des adhérents et bénévoles dans leur parcours d'engagement et leur montée en responsabilités apparaît essentiel. Pour les nouveaux venus, un accueil attentif et une écoute de leurs aspirations permettent de mieux faire correspondre leurs envies aux besoins de l'association.

Cette approche fait écho au constat que 45 % des dirigeants ressentent parfois de la solitude face à certaines situations.

France Bénévolat préconise depuis plusieurs années le développement d'espaces de partage d'expériences pour rompre cet isolement.

5. ANTICIPER LES TRANSITIONS ET PLANIFIER LE RENOUVELLEMENT

Une gouvernance bien structurée et vivante facilite l'anticipation des renouvellements : le départ d'un dirigeant se traduit alors par des missions et responsabilités identifiées à transmettre ou à partager, plutôt que par une vacance difficile à combler.

Cette anticipation répond au constat alarmant que 51 % des associations abordent actuellement le renouvellement « au coup par coup », tandis que seulement 11% affirment avoir mis en place des actions pour anticiper le renouvellement. Par ailleurs, en 2024, le baromètre d'opinion des responsables associatifs de Recherches & Solidarités confirme que « le renouvellement des dirigeants bénévoles » arrive en deuxième place des préoccupations des dirigeants associatifs⁷ pour l'ensemble des associations.

Plusieurs dispositifs d'anticipation peuvent être envisagés pour cela comme des stratégies proactives de recrutement, des actions de fidélisation et d'implication des membres et bien entendu en actant dans les documents organisant le fonctionnement de la gouvernance (statuts ou règlement intérieur) une planification du renouvellement.

6. S'APPUYER SUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT ET DÉVELOPPER L'OFFRE DE FORMATION

Le rôle des structures d'appui à la vie associative (le réseau Guid'Asso, les têtes de réseau, etc.) est déterminant pour rassurer les dirigeants en place et accompagner la montée en responsabilités, particulièrement dans les associations employeuses.

La diversité des profils identifiés appelle une offre de formation différenciée, adaptée aux besoins spécifiques de chaque type de dirigeant.

⁶Voir e-book *Gouvernance associative : agir et évoluer* sur <https://www.associatheque.fr>

⁷Recherches & Solidarités, 2024, *Le moral des responsables associatifs, enquête réalisée au printemps 2024* : <https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/renouv-2008.pdf> - 29/08/2025

POUR SUIVRE LA RECHERCHE PARTICIPATIVE

Ces pistes constituent autant d'axes à explorer et à adapter selon les associations et en fonction des différents profils de dirigeants bénévoles qui les constituent. Elles sont le fruit d'une réflexion collective sur la façon de faire glisser, entre autres, des profils de dirigeants « résignés » ou « investis fragilisés » vers des profils « volontaires » ou « épanouis ».

Toutefois, comme il a été précisé plus haut, il reste encore à confronter ces profils auprès d'un plus grand nombre de dirigeants et à approfondir ce que leur contour révèle par rapport à la santé même de l'association dont ils font partie.

Cette étude pionnière appelle ainsi à un suivi dans le temps et à l'extension de la démarche :

- reconduction de l'enquête à une autre échelle ou avec un échantillon plus établi,
- étude qualitative approfondie sur les « signaux faibles » identifiés (17 % des dirigeants ne comprennent pas ce qu'on attend d'eux, 9 % se sentent en décalage)
- ou encore la capitalisation des expériences d'accompagnement réussies selon les profils.

Pour aller plus loin :

Le site internet
Le Mouvement associatif
en Bourgogne-Franche-Comté :
<https://lmabfc.org/ressources/chiffres-vie-associative/#PortraitsDirigeant>



Engagement des dirigeantes et dirigeants bénévoles dans les associations de Bourgogne-Franche-Comté
· Septembre 2025 ·

Directeur de la publication : Estelle Jeannin
Traitements statistiques, rédaction : Marc Figard - CRESS BFC,
Rachel Payan - Le Mouvement associatif BFC,
Cyril Masselot - Université Marie et Louis Pasteur
Contributions : Groupe de travail la MOVA BFC
Conception graphique : Océane Albéri-Comparet - CRESS BFC,
Le Mouvement associatif BFC

Engagement des dirigeant·e·s bénévoles dans les associations de Bourgogne-Franche-Comté



Publication
SEPTEMBRE 2025