

Un impensé dans le parcours des dirigeants associatifs : la désignation de leur successeur

Simon Calla, Sylvie Guigon et Isabelle Moesch

Avec la participation de la promotion 2024-2025 des étudiants du Master Politiques Publiques de l'université Marie et Louis Pasteur (UFR SJEPG)

Avril 2026



UNIVERSITÉ
MARIE & LOUIS
PASTEUR

S J E P G 

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF
Bourgogne
Franche-Comté



Remerciements

Nous tenons à remercier le Mouvement Associatif de Bourgogne Franche-Comté qui nous a proposé de mener cette étude avec la promotion 2024-2025 des étudiants de Master 2 Politiques Publiques (UFR SJEPG).

Merci également à la MACIF qui a apporté son soutien financier pour que soit menée à bien cette enquête et qui a permis le financement d'un stage pour l'une des étudiantes du Master 2.

Nos remerciements vont aussi à tous les étudiants qui ont mené cette enquête avec toute la rigueur que nous attendions d'eux et dont la restitution orale de leur travail a été appréciée par les enseignants et les commanditaires de l'étude.

Nous tenons à remercier Rachel PAYAN et Estelle JEANNIN pour leur disponibilité et leur implication dans le suivi de cette enquête et dans l'encadrement qu'elles ont assuré auprès de Magaëlle HAAS durant son stage.

Enfin nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont accepté d'être interrogées par les étudiants, que ce soit en entretien ou par questionnaire. Sans elles, cette étude n'aurait pas pu aboutir.

SOMMAIRE

Introduction.....	3
Méthodologie.....	7
Profil des dirigeants associatifs et bénévoles interrogés.....	8
Des influences multiples avant l'engagement effectif	13
Du bénévolat à la prise de responsabilités	17
L'expérience vécue de la fonction dirigeante	24
Le renouvellement : une succession idéalisée et impensée	26
Conclusion	29
Bibliographie.....	30

Introduction

En France, les associations régies par la loi de 1901 sont souvent présentées comme déterminante pour la cohésion sociale dans les territoires. En effet, grâce à la diversité des domaines dans lequel elles interviennent (sport, social, culture, environnement, humanitaire, *etc.*), elles répondent souvent à des besoins qui ne sont pas pris en charge par l'État ou par le secteur privé. Le mouvement associatif, pourvoyeur d'emplois et capables d'attirer de nombreux bénévoles est donc un acteur majeur dans la société pour la vie démocratique.

Malgré la place centrale occupée par les associations, elles sont toutefois confrontées à plusieurs difficultés. Dans la 23^e édition de la France associative datant d'octobre 2025, Roger Sue intitule sa préface ainsi : « *Une surprenante dynamique associative sur fond d'inquiétude* ». Ce titre nous renvoie d'emblée à la situation dans laquelle se trouve les associations en France depuis plusieurs décennies : un nombre de créations d'associations qui reste élevé¹ avec un nombre de bénévoles important², mais qui ne fait pas disparaître les fragilités du monde associatif : problème de financement, recrutement des salariés, fidélisation et implication des bénévoles, évolution des formes d'engagement - notamment chez les jeunes -, renouvellement des dirigeants.

S'agissant de l'engagement, nombre d'auteurs³ font le constat d'une évolution notable depuis les années 1980. Ainsi, Jacques Ion⁴ établit une opposition entre le militantisme « total » caractéristique de la classe ouvrière durant les « trente glorieuses » au militantisme « distancié » de la période contemporaine. Le premier serait marqué par une implication intense et un attachement identitaire fort à l'organisation syndicale ou partisane ; tandis que le second se caractériserait davantage par un engagement volatil, « à la carte », aux degrés de participation fluctuants, selon la cause à défendre. Le militant « total », fortement attaché à son groupe, serait remplacé par le *post-it*, une adhésion facilement détachable, qui n'implique aucun lien durable et solide. Ainsi, les associations

¹ Depuis 2013, le nombre de créations annuelles d'associations est supérieur à 70 000 (excepté durant la crise sanitaire) pour atteindre, en 2024-2025, 74 430 créations.

² Dans la France associative en mouvement, édition 2025, le nombre de bénévoles en France est estimé à 13 millions et le nombre d'associations à 1,6 millions.

³ Parmi ces auteurs, nous pouvons citer : J. Ion, A. Muxel, V. Tiberj, S. Cottin-Marx, L. Lardeux.

⁴ J. Ion, 1997. *La fin des militants ?* Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.

n'échappent pas à cette mutation. Du fait de la souplesse de leur fonctionnement et leurs divers domaines d'action, elles seraient même des structures assez bien adaptées à ce militantisme volatil. Comme le rappelle Laurent Lardeux⁵ « aux modes de participation politique institutionnels sont ainsi très nettement préférées des formes d'actions plus concrètes, plus immédiates, pour des causes clairement identifiables. L'engagement associatif reste de la sorte un mode d'action auquel les jeunes restent attachés ».

Cette préférence des jeunes pour un investissement dans des structures souples telles que les associations explique peut-être la tendance observée : une progression du bénévolat chez les 15-34 ans avec une augmentation à 23 % du taux d'engagement bénévole associatif pour cette classe d'âge contre 16 % en 2010⁶. À l'inverse, une autre tendance se confirme : la diminution notable du bénévolat associatif pour les plus de 65 ans, des générations clés pour le secteur associatif, dont le taux d'engagement chute à 24 % en 2025, contre 38 % en 2010⁷.

Face à ces évolutions démographiques et ces nouvelles conceptions de l'engagement, les associations devront composer avec de nouveaux profils de bénévoles. Mais dans les années à venir, l'adaptation à ces nouvelles réalités n'est pas le seul défi à relever pour les associations. En effet, ces structures font face à un autre problème qui contribue à les rendre plus fragiles, à savoir la crise du renouvellement des dirigeants associatifs. Le renouvellement désigne la difficulté croissante des associations à renouveler leurs bureaux, conseils d'administration et référents clés. Ce phénomène touche aussi bien les petites structures locales que les fédérations nationales et peut résulter d'un ensemble de facteurs qui ont déjà été soulignés dans plusieurs études : vieillissement des bénévoles, épuisement (burn-out), complexification administrative et financière, manque de temps des nouvelles générations, et difficulté à valoriser les fonctions dirigeantes.

Sans sous-estimer ces différents facteurs, nous proposons ici une autre approche en privilégiant non pas les causes organisationnelles mais en nous intéressant au parcours des dirigeants associatifs actuellement en poste et qui sont (ou seront) amenés à céder

⁵ L. Lardeux, 2006, *L'engagement des jeunes : stabilité et (r)évolutions*, ERES « L'école des parents » 2016/5, N° 619. Page 90.

⁶ Chiffres extraits de : Étude France Bénévolat / IFOP Mars 2025 avec le soutien du Crédit Mutuel.

⁷ Idem.

leur place. Lorsque la question de la succession se pose, cette étape peut être considérée comme l'aboutissement d'un parcours. Or, pour comprendre la façon d'envisager la fin d'un engagement militant, c'est pourquoi nous faisons l'hypothèse qu'il est nécessaire de savoir comment s'est construite la trajectoire de ces militants devenus responsables d'association.

Comment les parcours biographiques, les héritages familiaux et les expériences de socialisation façonnent-ils l'engagement dirigeant ? Comment ces dirigeants vivent-ils leur engagement et occupent leurs responsabilités ? Est-ce que la manière dont ils occupent leur fonction de dirigeant permet de mieux comprendre les attentes qu'ils formulent à l'égard de leurs potentiels successeurs ? Est-ce que la succession a été envisagée, anticipée, préparée ?

La problématique centrale est donc la suivante :

En quoi les trajectoires personnelles des dirigeants associatifs influencent-elles les dynamiques de renouvellement et de transmission au sein des associations ?

Ainsi, nous analyserons les parcours d'engagement des responsables associatifs à la manière des interactionnistes américains tels que H. Becker⁸ ou E. Hughes⁹. Pour rendre compte des trajectoires de vie des individus, ces sociologues américains utilisent la notion de carrière qu'ils définissent comme étant les étapes d'accès et d'exercice d'une profession (ou d'une activité) au cours desquelles se produit une suite de changements. Et comme le rappelle O. Fillieule¹⁰, « Appliquée à l'engagement politique, la notion de carrière permet de comprendre comment, à chaque étape de la biographie, les attitudes et comportements sont déterminés par les attitudes et comportements passés et conditionnent à leur tour le champ des possibles, resituant ainsi les périodes d'engagement dans l'ensemble du cycle de vie. La notion de carrière permet donc de travailler ensemble les questions des prédispositions au militantisme, du passage à l'acte, des formes différenciées et variables dans le temps prises par l'engagement, de la

⁸ H. S. Becker (1985), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.

⁹ E. C. Hughes, *Men and Their Work*, New York (N. Y.), Free Press, 1958.

¹⁰ O. Fillieule, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique*, 51 (1-2), février-avril 2001, p. 199-215.

multiplicité des engagements tout au long du cycle de vie (défection(s) et déplacement(s) d'un collectif à l'autre, d'un type de militantisme à l'autre) et de la rétraction ou extension des engagements.» S'agissant de cette étude, nous pouvons ajouter une étape supplémentaire qui est celle de la préparation de sa succession.

Méthodologie

Cette recherche repose sur une méthodologie articulant plusieurs sources de données :

- L'analyse de 44 entretiens semi-directifs menés par les étudiants de Master 2 Politiques Publiques (promotion 2024-2025) auprès de dirigeants bénévoles (présidents, vice-présidents, trésoriers) d'associations de Bourgogne-Franche-Comté.
- L'enquête par entretiens a été complétée par une enquête par questionnaires (n=103) auprès de bénévoles d'associations. Les résultats de cette enquête par questionnaires (menée également par les étudiants) ont permis de compléter l'analyse sur les débuts de l'engagement des membres des associations.
- L'analyse de rapports d'étonnement et de synthèses thématiques produits par des étudiants de Master.
- La prise en compte du travail de Magaëlle Haas menée dans le cadre de son stage au Mouvement Associatif de Bourgogne Franche-Comté. Stage qui a donné lieu à un mémoire de fin d'études.
- Les documents fournis par le Mouvement Associatif de Bourgogne Franche-Comté.

Les entretiens ont été traités selon une méthode d'analyse thématique, visant à identifier les facteurs favorisant ou freinant la relève des dirigeants. Pour préserver l'anonymat des enquêtés, ceux-ci sont désignés par la fonction occupée.

Cette démarche s'inscrit dans une perspective sociologique compréhensive, cherchant à saisir les logiques d'action et les représentations des acteurs dans leur contexte social et organisationnel. L'objectif n'est pas la généralisation statistique mais la montée en généralité théorique, permettant d'éclairer les tensions qui traversent aujourd'hui le monde associatif en matière de transmission.

Profil des dirigeants associatifs et bénévoles interrogés

Avant de présenter les caractéristiques des dirigeants interrogés, il nous semble opportun de préciser dans quel type d'association les étudiants de Master 2 ont mené l'enquête.

Tableau 1. Domain d'activités des associations auxquelles appartiennent les informateurs

Domaine d'activité	N
Humanitaire	11
Sport et loisirs	21
Santé	6
Culture et éducation	5
Environnement	1
Total	44

Sexe des répondants

À la lecture des entretiens menés par les étudiants du Master 2, certains profils sont sur-représentés. En effet, parmi les 44 dirigeants associatifs interrogés 33 sont des hommes et 11 sont des femmes.

Tableau 2. Répartition par sexe des dirigeants associatifs rencontrés pour des entretiens

Sexe	N
Femme	11
Homme	33
Total	44

Toutefois, dans l'échantillon des bénévoles ayant répondu au questionnaire, la tendance s'inverse puisque les femmes y sont majoritaires.

Tableau 3. Répartition par sexe des bénévoles ayant répondu au questionnaire

Sexe	N	% du Total
Homme	38	36.9 %
Femme	65	63.1 %
Total	103	100 %

La comparaison des deux tableaux laisse supposer qu'une distinction doit être faite entre l'engagement comme simple bénévole et la prise de responsabilité. Il apparaît en effet que les fonctions de responsables associatifs sont plus occupées par des hommes même si l'engagement comme simple bénévole est plutôt féminin.

S'agissant de l'engagement associatif selon le genre, les données de notre échantillon ne reflètent pas la tendance nationale. En effet, dans le baromètre France Bénévolat de 2025, nous constatons qu'après avoir été à égalité avec les hommes en 2019, les femmes bénévoles sont aujourd'hui moins nombreuses que les hommes.

Âge des répondants

Tableau 4. Répartition par âge des dirigeants associatifs rencontrés pour des entretiens

Âge	N
21-35 ans	5 (4 hommes et 1 femme)
36-50 ans	10 (9 hommes et 1 femme)
51-60 ans	1 homme
Plus de 60 ans	18
Informations manquantes	10
Total	44

Ces premières données confirment une tendance, à savoir celle d'un investissement en tant que dirigeant qui est légèrement plus marqué chez les personnes retraitées, notamment chez les hommes. Malgré tout, quelques figures plus jeunes émergent également dans le corpus, avec notamment 4 hommes âgés de 21 à 30 ans et 9 qui ont entre 40 et 47 ans.

Tableau 5. Répartition par âge des bénévoles ayant répondu au questionnaire

Âge	N	% du Total
Entre 15 et 24 ans	6	5.9 %
Entre 25 et 34 ans	8	7.8 %
Entre 35 et 44 ans	19	18.6 %
Entre 45 et 54 ans	26	25.5 %
Entre 55 et 64 ans	19	18.6 %
Entre 65 et 74 ans	17	16.7 %
75 ans ou plus	7	6.9 %
Total	102	100 %

Ce tableau confirme une tendance plus générale, à savoir un engagement associatif plus marqué à partir de 45 ans, âge où nous pouvons supposer que les contraintes familiales commencent à être moins lourdes.

Nous remarquons qu'il existe non seulement une sous-représentation des femmes dans les fonctions de direction dans toutes les tranches d'âge, mais également une proportion d'hommes plus importante, même chez les plus jeunes (voir Tableau 4). Si, comme le montre le dernier baromètre, le bénévolat progresse chez les 15-34 ans (23 % en 2025), il semblerait que le rajeunissement des bénévoles ne s'accompagne pas d'une féminisation des postes de direction.

Aujourd'hui encore, cette différence de genre peut s'expliquer, au-delà du seul milieu associatif, par des logiques sociales plus larges. En effet, les inégalités structurelles entre hommes et femmes, notamment dans la gestion du temps et des responsabilités domestiques, peuvent peser sur les possibilités d'engagement bénévole. Un article de Claire Guédon s'appuyant sur une étude de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, montre que « les françaises ont en moyenne moins de temps libre que les hommes ». L'une des explications avancées repose sur la répartition inégale des tâches ménagères car selon cette même étude, 68 % des femmes déclarent cuisiner ou effectuer des tâches ménagères tous les jours, contre seulement 43 % des hommes. La sociologue Laudine Lahaye complète cette analyse en soulignant que les femmes

s'investissent moins dans des loisirs personnels, et dans des associations, ce qui contribue à maintenir ces inégalités de genre¹¹.

Niveau de diplôme des répondants

Tableau 6. Répartition par niveau de diplôme des dirigeants associatifs

Niveau de diplôme	N
CAP- BEP (niveau 3)	3
Bac (niveau 4)	3
Bac + 2 (niveau 5)	4
Bac + 3 et Bac + 4 (niveau 6)	10
Bac + 5 (niveau 7)	20
Total	44

Dans notre échantillon, le constat est le même que celui fait au niveau national, à savoir une sur-représentation de diplômés parmi les responsables d'associations interrogés puisque 20 personnes sur 44 ont un niveau Bac+5 (niveau 7). Et si nous ajoutons, toutes les personnes ayant un diplôme de niveau 5 et 6 (Bac+2 ; Bac+3 ; Bac +4), nous constatons que 34 responsables d'associations (sur 44) sont diplômés du supérieur. Avec une telle proportion, nous pouvons déjà souligner qu'il existe une corrélation entre la prise de responsabilité dans les associations et le niveau de diplôme.

¹¹ « Ça passe au second plan pour certaines femmes » : pourquoi les femmes ont moins de temps libre que les hommes en France, 2025. France info. Disponible à l'adresse : <https://www.franceinfo.fr/societe/droits-des-femmes/ca-passe-au-second-plan-pour-certaines-femmes-pourquoi-les-femmes-ont-moins-de-temps-libre-que-les-hommes-en-france-7380469.html>

Tableau 7. Répartition par niveau de diplôme des bénévoles ayant répondu au questionnaire

Niveau de diplôme	N	% du Total
Sans diplôme	1	1.0 %
BEPC	3	2.9 %
Niveau 3	9	8.7 %
Niveau 4	5	4.9 %
Niveau 5	10	9.7 %
Niveau 6	37	35.9 %
Niveau 7	29	28.2 %
Niveau 8	9	8.7 %
Total	103	100 %

Ce tableau sur les bénévoles confirme ce que les chercheurs en sociologie politique ou en science politique ont déjà démontré par ailleurs : l'engagement associatif est une forme de participation privilégiée par les personnes diplômées¹².

¹² Cf. O. Fillieule, M. Hely, J. Ion, A. Muxel, V. Tiberj.

Des influences multiples avant l'engagement effectif

Si certaines caractéristiques telles que le genre, l'âge et le niveau de diplôme augmentent la probabilité d'occuper une fonction de dirigeant dans une association, il existe aussi d'autres conditions qui favorisent l'appétence pour un engagement associatif et/ou politique et la prise de responsabilité.

Le rôle de la famille

Comme nous l'avons montré par ailleurs¹³, l'intérêt pour la politique ou l'investissement dans un collectif apparaît d'abord dans l'espace familial. Cependant, cette socialisation familiale ne se fait pas sous forme de discussions directes entre parents et enfants. La famille est plutôt « cette "carte de fond" sur laquelle viendront s'inscrire les événements successifs, ce décor – pour filer la métaphore théâtrale – plutôt qu'une injonction à s'engager en politique »¹⁴. Cette socialisation à petit bruit permet de mieux comprendre les différences de perception de cet héritage familial : certains interviewés le revendiquent, d'autres le reconnaissent du bout des lèvres, d'autres encore considèrent que ce sont les valeurs transmises par la famille et non l'appétence pour l'investissement collectif qui les ont amenés à s'engager.

Un héritage revendiqué

Q : Comment êtes-vous devenu bénévole et dirigeante d'association ?

R : Au fil du temps. C'est-à-dire, en ce qui me concerne, je me suis engagée depuis jeune dans des associations parce que mes parents étaient déjà militants dans des associations. Au début, on est simplement un bénévole actif et puis un jour on est sollicité pour aller au CA et puis un jour dans le CA, on est sollicité pour aller au bureau. Et moi en revanche, je fais partie d'associations bénévoles, je soutiens des associations ou il n'y a pas de salariés.

Je suis bénévole depuis presque toujours, depuis que je peux faire quelque chose parce qu'avant j'aidais mon père quand j'étais petite, quand il y avait des manifestations. On filait

¹³ S. Guigon, D. Jacques-Jouvenot, Être désigné et faire sa place en politique, Revue des Sciences Sociales, 62/2019, pp 52-59

¹⁴ S. Guigon, D. Jacques-Jouvenot, op cit.

un coup de main, à l'époque il n'y avait pas de publipostage et tout. Donc on mettait sous enveloppe, on faisait ça à la maison. Donc voilà, en fait, je crois que je n'ai jamais vraiment arrêté de jouer un rôle important dans une association quand les enfants ont été un peu grands, je dirais que ça fait une vingtaine d'années. Mes parents travaillaient à la RATP à Paris, c'est une grosse boîte. Et par l'intermédiaire du comité d'entreprise, il y a beaucoup de choses qui sont gérées par des bénévoles. Il y a un comité d'entreprise où il y a des gens. Ils sont payés pour ça. Donc mon père, lui il était dirigeant sportif en fait dans à l'USTP donc c'était l'Union sportive des transports parisiens.

Q : Justement j'avais une question par rapport à si quelqu'un avait joué un rôle important dans le fait que vous passiez du temps au sein des associations ?

R : Je pense que c'est mon père. Je parle parce que lui, il était enfin un vrai. Moi en fait, quand je parle de mes parents, c'est pour dire qu' en fait, j'ai toujours connu ça. J'ai toujours connu cette ambiance que l'on faisait des choses pour les autres, enfin pour soi, mais aussi pour les autres. Voilà qu'on partage. Mais après mon père, lui, il a beaucoup donné. Après il donnait mais il ne m'a pas forcément encouragé particulièrement à faire pareil parce que bon des fois c'est ingrat, il n'y a pas toujours de reconnaissance. Voilà donc il ne m'a pas particulièrement poussé, c'est plus parce que c'était une ambiance. Puis après la famille du côté de ma mère c'était dans un village, donc dans un village aussi il y a le club, les jeunes. On allait aider au club des vieux de l'époque, on disait au club des aînés tout ça, donc on faisait des trucs avec eux. Donc voilà, ce n'est pas spécialement mon père.

(F, Trésorière d'une association humanitaire)

L'héritier hésitant

Q : Comment vous êtes-vous retrouvé dans le monde associatif ?

R : Je sais pas, je pense que j'ai un petit peu la fibre de manière générale ou c'est peut-être un truc de famille j'ai l'impression, avec le recul. Mais j'avais envie de m'investir dans des projets, parce qu'en général j'ai beaucoup de temps libre comme je ne suis pas une personne qui révise beaucoup, et quand on apprend bien. Et je me suis dit, tiens là je peux faire des projets, je peux faire quelque chose de concret.

Q : Du coup dans ta famille il y a des gens aussi qui sont engagés ?

R : Non mais en fait je l'ai appris plus tard parce que dans ma commune il y a un foyer des donneurs de sang. J'ai appris que mon grand-père avait été président pendant 15 ans mais j'étais pas au courant. Mais oui après c'est vrai que dans la famille je pense qu'on a un côté assez volontaire, enfin, faut que je regarde. En tout cas, déjà chez les hommes de la famille, j'ai l'impression que les grands-pères étaient quand même engagés dans des assos, que ce soit pompier, fanfare, donneurs de sang, etc. En vrai je me dis que si ça se trouve c'est peut-être un trait de caractère dans la famille.

(H, Président d'une association dans le domaine de l'éducation)

Héritier de valeurs

Q : Comment êtes-vous devenue dirigeante bénévole d'association ?

R : Mon engagement s'explique de différentes manières, ce sont des rencontres successives pour cette association dont je fais toujours partie. C'est également l'entourage parce que quand on a créé l'association durant le master nous étions plutôt entourés, et enfin, c'est plus globalement la manière dont j'ai grandi autour de valeurs telles que le bien commun et la volonté d'œuvrer ensemble sur des choses.

(H, Président d'une association culturelle)

Socialiser ses enfants

Si l'héritage familial est plus ou moins assumé, nos interviewés sont beaucoup plus éloquents lorsqu'ils parlent de leur influence sur leurs descendants. L'extrait d'entretien ci-dessous est représentatif de cette transmission revendiquée.

Ma famille est contente de mon engagement, car elle voit que cela me fait plaisir. Mes enfants ont également été animateurs en centres de vacances, mais je reconnais les avoir peut-être trop poussés et que ce n'était pas forcément leur vocation. J'ai une petite-fille qui fait des centres de vacances maintenant. Elle a 17 ans et va bientôt faire son BAFA, et je l'ai un peu poussée. Je l'ai tellement sollicitée, tellement dit que ce que j'ai fait m'a apporté du plaisir

depuis deux ans. Elle fait des centres de vacances. Elle a le même plaisir que moi et ça me fait plaisir d'avoir communiqué ma passion à ma petite-fille. C'est plutôt moi qui la soutiens. Mes enfants ont aussi fait des centres de vacances aussi en tant qu'animateurs, mais je crois que je les ai trop poussés, ce n'était pas leur truc. L'autre jour, j'en ai parlé à ma fille qui a 45 ans. Par contre, mon fils c'est un peu pareil, un peu moins, mais maintenant il est président de 2 associations. Voilà, j'ai un peu transmis le virus. C'est un bon virus, je crois. C'est un bon virus et ne donne pas de maladie.

(H, président d'une association humanitaire)

Des rencontres opportunes

Toutefois, la socialisation ne se limite pas au seul espace familial. En effet, les personnes interrogées citent d'autres acteurs qui, selon elles, ont joué un rôle important dans leur choix de s'engager. Ainsi, certains citent les enseignants, les camarades et parfois des figures tutélaires (Gisèle Halimi, Simone Veil, René Dumont) comme ayant été des personnes décisives dans leur parcours. Ainsi, lorsqu'on lui demande qui l'a incité à s'engager dans le monde associatif, une présidente d'association humanitaire répond : « *Gisèle HALIMI quand j'étais étudiante : la défense des droits des femmes. Et Simone Veil aussi parce que c'est quand même un personnage.* ».

La socialisation à l'engagement prend donc des formes diverses, elles peuvent être familiale, scolaire, professionnelle, ou encore informelle. Mais dans tous les cas, elle joue un rôle structurant. L'environnement dans lequel évolue une personne peut favoriser, ou non, le développement d'un rapport actif à la vie collective. Cela conforte l'idée que l'engagement bénévole n'est pas seulement lié aux bonnes intentions individuelles, mais est aussi le produit d'un contexte social, de figures inspirantes, et de dispositions acquises très jeune.

Du bénévolat à la prise de responsabilités

L'entrée dans le bénévolat : entre quête d'utilité et obligation de rendre ce que l'on a reçu

L'acte d'adhésion à une association marque l'entrée dans un monde de « proches », « d'initiés », avec qui on partage les mêmes convictions. Il correspond à ce qu'Olivier Fillieule¹⁵ appelle le début de la carrière du militant qui « *permet de travailler ensemble les questions des prédispositions au militantisme, du passage à l'acte, des formes différenciées et variables dans le temps prises par l'engagement, de la multiplicité des engagements le long du cycle de vie – défection(s) et déplacement(s) d'un collectif à l'autre, d'un type de militantisme à l'autre – et de la rétraction ou extension des engagements* ». Ainsi, l'analyse des entretiens montre que les motivations relèvent de deux registres principaux : la recherche d'utilité sociale et le sentiment de redevance.

La quête d'utilité sociale

L'utilité, le besoin de faire pour les autres sont des motivations qui ont été souvent citées dans le discours des personnes interrogées. Ce besoin n'est pas seulement synonyme d'altruisme, mais il est, pour certains, une manière d'être reconnu socialement comme un citoyen engagé dans la vie publique. Cette question de la reconnaissance sociale est souvent abordée par les dirigeants associatifs retraités. Cette nécessité de se sentir utile révèle une dimension existentielle de l'engagement. Pour nombre de retraités, l'association offre un espace de reconnaissance sociale que la sphère professionnelle ou politique ne procure plus.

Être utile mais aussi rester utile

Je crois qu'il y a une raison à mon avis qui est très matérielle et psychologique à la fois. C'est-à-dire que j'ai été maire de ma commune sur trois mandats. C'est-à-dire pendant 20 ans à peu près. Je suis encore conseiller municipal d'opposition, j'ai été battu ! Et je crois que c'est tout un fonctionnement qu'on apprend. On a besoin d'être en contact avec des gens, on a besoin de faire des choses avec des gens. Et en plus comme c'était dans le domaine

¹⁵ O. Fillieule (2001), « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. Post-scriptum », *Revue française de science politique*, 51, 1, p. 199-215.

d'association laïque, j'ai trouvé pertinent d'utiliser le temps que je n'utilise plus en tant que maire pour militer et continuer à œuvrer dans la laïcité, je crois que c'est là le déclic. Parce que si on m'avait sollicité à l'époque où j'étais maire, matériellement je n'aurais pas eu le temps de le faire ou alors j'aurais mal fait.

(H, président d'une association humanitaire)

Souvent ce besoin de se rendre utile se traduit par une multi-adhésion. En effet, les dirigeants rencontrés sont nombreux à adhérer à plusieurs associations, voire occuper des postes à responsabilité dans plusieurs structures. Sur les 44 personnes rencontrées, 25 appartiennent à une ou plusieurs associations.

Le principe du don/contre-don

La logique du don/contre-don apparaît particulièrement prégnante dans les discours recueillis. Plusieurs dirigeants expriment ce sentiment d'avoir été eux-mêmes bénéficiaires, à un moment de leur vie, de l'aide d'une association. S'investir aujourd'hui apparaît comme une manière naturelle de rendre ce qu'ils ont reçu, particulièrement dans les associations dans le domaine de la santé. Il ne s'agit pas simplement d'un devoir moral mais d'un passage de relais, une manière de maintenir vivant un lien social qui les a soutenus.

Ce principe théorisé par Marcel Mauss semble s'appliquer pleinement aux motifs de l'engagement associatif de certains enquêtés. En effet, selon cette théorie le don, dans les sociétés traditionnelles, n'est pas simplement un acte volontaire et désintéressé mais est structuré par des obligations de donner, de recevoir, et de rendre. Le don fonctionne ainsi comme un moyen de créer et de maintenir des liens sociaux et des relations de pouvoir entre les individus et les groupes. Mauss montre que le don ne se réduit pas à un simple transfert de biens. Il implique trois obligations fondamentales : celle de donner, celle de recevoir et celle de rendre. Ces obligations créent une chaîne d'échanges qui établit des relations sociales durables¹⁶. Lorsqu'on a reçu, il faut donc rendre, et bien rendre, selon un code précisément établi : ni trop, ni trop peu, ni trop vite ni trop tard. Aussi le don est-il indiscutablement l'amorce d'une relation réciproque, un échange différé.

¹⁶ M. Mauss (2007), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, PUF, Coll. « Quadrige Grands Textes », 248 p.

Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, l'interviewé nous précise comment le triptyque « donner, recevoir, rendre » permet d'expliquer non seulement son engagement associatif, mais aussi son acceptation d'un poste à responsabilité. La situation dont il rend compte correspond même à la précision apportée par Jacques Godbout à propos de la théorie de Mauss, à savoir que « donner, ce n'est pas d'abord donner quelque chose, c'est se donner dans ce que l'on donne ». Le don a une dimension identitaire et symbolique forte et devient un acte de reconnaissance mutuelle, et même un moyen de se réinscrire dans une communauté ou une mémoire collective¹⁷.

Un investissement associatif à la hauteur du don reçu

Ma mère est tombée malade, elle a développé la maladie d'Alzheimer. J'étais en train de travailler, elle était seule chez elle, et elle voulait rester chez elle. J'avais un boulot assez prenant avec des horaires à rallonge. Ma mère, progressivement, a perdu toutes ses capacités cognitives, et je me suis retrouvé en grande difficulté. J'ai même réalisé que j'étais devenu un peu maltraitant avec elle, car je n'étais pas préparé à gérer la maladie d'Alzheimer. Cela a été épouvantable.

Un jour, mon médecin m'a dit : « Allez dans une institution, sinon vous allez perdre la tête, il faut vous faire aider. » En me faisant aider personnellement, on m'a conseillé de contacter une association de parents de malades d'Alzheimer. J'ai débarqué là-bas et j'ai été hyper bien accueilli. Les gens comprenaient mes difficultés, ils avaient vécu la même chose. Ils m'ont proposé plein de choses. Avec le recul, je me dis qu'ils m'ont sauvé la vie, parce que j'arrivais plus à communiquer avec ma mère, et cela devenait très violent.

En plus, j'ai un frère et une sœur qui sont loin, et qui n'ont pas du tout la même approche que moi. J'ai réussi à m'engueuler avec eux, c'était la cata totale. L'association m'a proposé des entretiens, une formation, des ateliers, des groupes de parole. Tout à coup, je me suis rendu compte que je n'étais pas tout seul, que c'était normal de ne plus y arriver, que Alzheimer perturbe la communication. Même si ma mère voulait rester chez elle, cela n'était plus possible. Les policiers me téléphonaient la nuit parce qu'elle se retrouvait en chemise de nuit au milieu de la rue. C'était devenu n'importe quoi.

¹⁷ J. Godbout (2000), Le don, la dette et l'identité : homo donator vs homo oeconomicus, Paris, Éditions la découverte, 190 p.

J'ai vraiment découvert une association que je ne connaissais pas, car dans ma vie professionnelle, je ne m'étais jamais engagé avec eux. Ma mère n'avait pas de soutien, je n'arrivais plus à lui parler ni à la voir.

Enfin, après ma retraite, ils m'ont proposé de les aider, et je me suis dit que c'était normal, puisque j'avais reçu de l'aide, je devais en donner en retour. Cela s'est fait naturellement, et je ne le regrette absolument pas.

Je suis donc venu pour voir comment je pourrais être utile, sur l'information, les projets, et comme j'avais une certaine expérience de la gestion, on m'a demandé si je voulais être trésorier adjoint. J'ai dit oui, puis on m'a proposé d'être trésorier. Je me sens utile. Quand je reçois les gens à la permanence, je peux comprendre ce qu'ils racontent. Nous sommes une association d'aidants, et c'est de la solidarité entre aidants. Je trouve cela passionnant.

(H, trésorier d'une association dans le domaine de la santé)

Cette lecture du don permet de mieux comprendre une partie des trajectoires associatives, notamment le fait qu'elles ne sont pas toujours motivées par une volonté de « changer le monde » ou de porter une cause au sens militant, mais peuvent découler d'une histoire personnelle marquée par la gratitude. Elle met en lumière une dynamique où l'engagement s'ancre dans une continuité, une mémoire, un échange social. Ce rapport au don pose aussi la question de la façon dont les associations transmettent, au fil du temps, leur culture de la solidarité et donc aussi les conditions qui favorisent ou freinent l'apparition de nouveaux donateurs.

L'accès aux fonctions dirigeantes : les fondateurs et les « désignés »

Les modalités d'accès aux responsabilités dirigeantes éclairent les mécanismes de renouvellement. Trois scénarios principaux se dégagent :

1. Les fondateurs qui ont créé leur association pour répondre à un besoin identifié
2. Les bénévoles sollicités par leurs pairs en raison de leurs compétences reconnues
3. Les membres qui progressent graduellement en responsabilité par "glissement" ou dont le processus de désignation est progressif.

Quel que soit le mode d'accès aux responsabilités, tous les interviewés se sentent et sont reconnus comme légitimes pour occuper leurs fonctions.

L'association : une structure adaptée à un projet

J'ai commencé mon parcours associatif bénévole tout jeune en fondant des petites associations dont une en particulier pour un groupe de rock dans lequel j'étais, ça m'a donné le goût du collectif et un moment, il a été utile de fonder une association mais ce n'était pas une grande expérience.

En 2001 j'ai fondé ma première association qui existe encore, elle s'appelle X, j'ai fondé cette association pour promouvoir certaines formes de musiques électroniques que l'on appelle aussi électro-acoustique. Chemin faisant, nous avons organisé des concerts en 2001 ensuite un festival qui a existé pendant 9 ans de suite et qui s'appelait XXX et qui a commencé en 2002. C'est là où j'ai le plus agi et eu le plus de responsabilités en tant que fondateur et président.

Quand plus tard j'ai rejoint des associations qui étaient fondées par d'autres et dont le propos, l'activité, la mission n'était pas définie par moi, là je les ai rejoints par proximité avec les valeurs que portent ces associations-là. Mais c'est arrivé tardivement dans mon parcours, j'ai fréquenté bénévolement plusieurs associations au sein desquelles je suis investi mais il y en a une que j'ai fondé parce que j'avais moi le désir de porter un certain projet et que par mon métier qui était déjà dans le secteur associatif je comprenais que c'était une bonne chose à faire de fonder une association. Je voyais que c'était le bon format pour fonder un projet. J'avais un projet que j'avais envie de développer, et j'avais compris par similitude avec ma vie professionnelle que le bon opérateur pour porter un projet était une association de loi 1901.

(H, Président d'une association culturelle)

Si, comme nous l'avons vu plus haut, la majorité des dirigeants ont un niveau de diplôme souvent supérieur à Bac+2, cette caractéristique n'est jamais mise en avant par nos interviewés. Plutôt que le niveau de qualification, ce sont les compétences acquises avant la prise de responsabilité qui semblent déterminantes. Elles ont été obtenues dans le monde professionnel, politique ou même associatif.

Ce n'est pas toujours la profession exercée qui compte mais la capacité à utiliser ses connaissances pour rendre service à un collectif ou posséder des qualités personnelles (savoir animer un groupe, savoir écouter, se rendre disponible, etc.). C'est donc bien sur

la base du triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » que les dirigeants interrogés nous disent avoir été choisis. C'est la connaissance préalable de leurs qualités ou la mise à l'épreuve en tant que bénévole qui leur a permis d'accéder à des postes de direction. Comme l'écrit M. Stroobants¹⁸, il faut prouver aux autres de quoi on est capable, il faut accomplir les actes qui signalent aux autres que l'on est compétent. Ce mode d'accession à une place de dirigeant obtenue grâce à une « renommée » acquise en dehors de l'association, ou par une mise à l'épreuve au sein de l'association, ressemble à ce que D. Jacques-Jouvenot nomme la « désignation du successeur »¹⁹.

Une présomption de compétences

Pour dire très rapidement, j'ai été maire d'une commune périphérique de Besançon sur trois mandats. Puis dans ce cadre-là, bon j'ai eu un réseau quand même relativement important. J'ai milité pendant depuis très longtemps dans les associations laïques et à ce titre-là, on est venu me chercher, pour présider l'association X. Et à ce titre-là, j'ai été amené à présider ou co-présider d'autres associations. Voilà pour vous dire rapidement.

(H, Président d'une association humanitaire)

Avoir fait ses preuves

Alors, pour être honnête, mon arrivée à l'association, c'est simple, j'ai croisé l'ancien président, je lui ai dit « Votre site internet est moche, je ne sais pas faire grand-chose, mais je peux peut-être faire un truc ». Il m'a dit « Ok, viens faire un truc ! » C'est à peu près comme ça, et en fait pendant une réunion, on m'a dit « Tiens, tu ne veux pas faire la trésorerie ? ». J'ai dit mais vous faites des gros trucs, vous me faites confiance pour gérer des sous ? Ils ont dit ouais, donc j'ai dit ouais vas-y. Et puis en fait c'est vrai que c'était pas forcément dans l'optique de prendre des responsabilités.

Je me suis dit bah ok, on me fait confiance, je vais essayer d'y répondre. Et puis je me suis retrouvé un petit peu, à ce poste à responsabilité de fil en aiguille comme j'aimais toujours faire des trucs. Et que bah en fait j'habite de l'autre côté de la colline, donc au bout d'un

¹⁸ M. Stroobants M (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

¹⁹ D. Jacques-Jouvenot (1997), *Le choix du successeur*, Paris, Éditions L'Harmattan.

moment je passe un petit peu souvent au local. Je me suis impliqué dans un peu tous les projets de la fédération, les rendez-vous qu'on faisait à côté, l'administration de la page, etc. Et en fait, quand on a eu un changement de présidence, il fallait faire une liste. Puis, comme je gérais déjà la fédération un petit peu par procuration, sur pas mal de thématiques, j'ai repris dans la foulée. J'ai été trésorier et puis, après une période de transition, je suis devenu président.

(H, Président d'une association dans le domaine de la culture et de l'éducation)

L'expérience vécue de la fonction dirigeante

L'analyse du vécu des dirigeants révèle une satisfaction globale tempérée par des sources de tension.

Gratifications de l'engagement

Les dirigeants interrogés expriment majoritairement un rapport positif à leur fonction. Le temps, le partage, le rapport aux gens et la passion comme dimensions donnent sens à leur engagement. Le partage d'expériences, de savoir-faire, d'émotions et de moments de vie constitue le cœur de leur implication. Cette dimension relationnelle apparaît centrale. Les rencontres, la diversité des personnes côtoyées, les liens tissés au fil des années sont perçus comme une source d'énergie. Pour ces dirigeants, l'association n'est pas seulement un lieu d'action collective mais un espace de sociabilité et de construction identitaire.

Tensions et difficultés

Cependant, l'exercice de la fonction comporte aussi des zones de tension. Comme le dit cette présidente d'une association culturelle : « *Il y a quand même beaucoup de luttes de pouvoir, beaucoup d'ego, et ce n'est pas toujours facile* ». Les dirigeants insistent tous sur la nécessité de compétences relationnelles : savoir écouter, gérer les conflits, comprendre les dynamiques internes.

Certains pointent le risque de personnalisation excessive de la fonction : « *Le président ne doit pas oublier qu'il applique ce que le conseil d'administration décide* ». Cette remarque d'un président d'une association sportive est une critique par rapport à une tendance qu'il constate, à savoir la concentration du pouvoir qui peut nuire à l'équilibre démocratique de l'association.

La charge administrative constitue un autre frein majeur. Une question écrite au Sénat de juillet 2025²⁰ souligne à cet égard que les dirigeants des petites et moyennes associations

²⁰ Difficultés administratives rencontrées par les bénévoles dans les petites et moyennes associations, 2025. Sénat. Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/questions/base/2025/qSEQ250605041.html>

doivent faire face à des tâches complexes et chronophages, qui grignotent le temps consacré à l'animation.

Le renouvellement : une succession idéalisée et impensée

Des exigences précises et élevées...

C'est à la question sur les qualités des éventuels successeurs, que tous les dirigeants interrogés ont été les plus précis et les plus « bavards ». La liste des attendus est longue et couvre un certain nombre de domaines. Au-delà des compétences techniques, les dirigeants insistent sur des qualités humaines et morales. La neutralité est également citée comme valeur fondamentale, permettant d'accueillir toutes les personnes sans jugement. L'envie de prendre des responsabilités apparaît comme un critère essentiel. S'engager ne signifie pas seulement être présent, mais accepter de porter des missions et de contribuer activement au fonctionnement. La bonne humeur est également valorisée, favorisant la cohésion et renforçant la motivation collective.

Si les compétences espérées par les dirigeants sont nombreuses, ils listent précisément les défauts que ne doivent pas avoir leurs potentiels successeurs. Ainsi, ils distinguent « le bon engagement » du « mauvais ». Et cette distinction se fait souvent sur la base d'un clivage générationnel. Plusieurs dirigeants opposent l'engagement « authentique », fondé sur le don de soi et le service d'une cause, à une forme d'implication « opportuniste » perçue comme croissante. L'engagement doit être « au service de l'autre » et ne doit pas être une « consommation pour soi » où on oublie l'autre. Cette opposition entre deux formes d'engagement – l'une désintéressée et durable, l'autre instrumentale et ponctuelle – crée une tension générationnelle. Les dirigeants en place valorisent un modèle d'implication totale qu'ils peinent à retrouver chez les nouvelles générations.

Ainsi, l'analyse des attentes formulées par les dirigeants à l'égard de leurs potentiels successeurs ressemble à un « idéal-type de l'engagement et de l'engagé » qui peut paradoxalement freiner le renouvellement. L'extrait de citation ci-dessous résume à lui seul le niveau d'exigence des personnes interrogées.

Savoir tout faire (ou presque)

« Les qualités, les défauts, la flexibilité, je pense à l'écoute, l'engagement, évidemment. Parce qu'il n'a pas le choix. Le sérieux parce que malgré tout, on a une responsabilité à assumer. Avec l'engagement, je vais remettre le dévouement aussi parce que c'est la plupart du temps 100% bénévole. Et puis c'est déjà pas mal. Et ensuite il y a différentes qualités en fonction des postes qu'on va tenir. Moi j'irai pas faire la comptabilité du club par exemple, je n'ai pas ces compétences. Donc ensuite les compétences spécifiques en fonction parce qu'il y a plein de missions à tenir. En revanche, toutes les missions ne sont pas denses, c'est-à-dire qu'on peut être bénévole dans un club sur des actions ponctuelles déjà. Installer des tables le jour où on fait un jour de regroupement, c'est à la portée de tous. Ou au profit de son équipe. Il y a des rôles de dirigeants, de parents dirigeants. C'est des collectifs, mais y a des parents qui ne mettent pas les pieds au gymnase, c'est-à-dire qu'on les voit éventuellement le jour de l'inscription et on les voit plus de l'année. Mais effectivement c'est en ça qu'il faut quand même un engagement.

Donc comme vous dites, c'est des qualités assez spécifiques, faut même être tournées vers l'autre. Quelqu'un qui est un peu renfermé sur soi-même, qui n'est pas forcément très axé sur le partage, sur l'écoute, il ne serait sûrement pas en mesure d'occuper ces fonctions de dirigeant. Faut quand même une certaine ouverture d'esprit »

(H, président d'une association sportive)

... Mais sans successeur

Dans son mémoire de Master 2 réalisé en 2025 à la suite de son stage au Mouvement Associatif Bourgogne Franche-Comté, Magaëlle Haas revient largement sur les causes pouvant entraver le renouvellement des dirigeants. Nous ne reviendrons pas donc pas dessus dans ce rapport²¹.

Toutefois, notre analyse en termes de parcours fait apparaître un certain paradoxe s'agissant du rôle des dirigeants dans la préparation de leur succession. En effet, ces derniers brossent un portrait précis du successeur idéal. Ils listent un certain nombre de

²¹ Haas, M (2025), *Les associations et leurs dirigeants*, Mémoire de Master 2 Politiques Publiques, UFR SJEPPG, Université Marie et Louis Pasteur.

de compétences que doit posséder celui ou celle qui sera amené à prendre leur place. Ces qualités exigées apparaissent toutefois comme étant tirées de leur propre expérience : les situations auxquelles ils ont été confrontés durant leur parcours les ont conduits à résoudre des problèmes, gérer des imprévus, utiliser leurs propres connaissances pour exécuter certaines tâches. Aussi, les compétences attendues correspondent plutôt à celles que les dirigeants interrogés ont acquis progressivement en rencontrant et surmontant différents obstacles tout au long de leur parcours.

Si tous les interviewés s'accordent pour dire que l'absence de formation des futurs dirigeants contribue à la crise du renouvellement, ils oublient qu'ils ont un rôle actif à jouer dans l'apprentissage de leurs successeurs. En étant eux-mêmes des désignés, ils ont bénéficié d'un temps durant lequel ils ont pu essayer, se tromper, essayer à nouveau jusqu'à avoir la capacité d'occuper un poste de dirigeant. Comme le rappelle M. Stroobants « *tant que nous apprenons, nous affrontons des embûches évidentes, nous mesurons l'ampleur de la tâche [...]»*²² ». Et c'est à l'issue de cet apprentissage que vient l'habilitation, habilitation qui permet d'être légitime à la place que l'on occupe. En ne désignant pas leur successeur ou en ne se préoccupant pas de « l'après », les dirigeants oublient sans doute que la désignation précède la période d'apprentissage, période à l'issue de laquelle l'apprenant obtient l'habilitation. Le successeur idéal ne vient pas de nulle part, il est choisi pour, un jour, prendre la place de celui ou celle qui l'a accompagné dans la phase d'apprentissage.

Cet oubli est peut-être un élément à prendre en compte pour mieux comprendre la crise du renouvellement des dirigeants d'associations.

²² M. Stroobants, op cit.

Conclusion

L'analyse des parcours des dirigeants d'associations que nous avons interrogés nous a permis de mieux appréhender les différentes étapes par lesquelles ils sont passés.

- L'engagement de ces dirigeants trouve son origine dans l'espace familial. Si certains le reconnaissent aisément, d'autres ont plus de difficultés à faire le lien avec leur famille.
- Si le statut d'héritier familial est plus ou moins accepté, ils se reconnaissent plus facilement dans le rôle de donateur.
- L'engagement devient effectif lorsque apparaît le besoin de se sentir utile dans une ou plusieurs causes ou lorsque le bénévole veut donner de sa personne après avoir lui-même reçu une aide.
- Lorsqu'ils accèdent à une fonction de dirigeant c'est grâce à leur expérience antérieure acquise avant d'adhérer à l'association ou parce qu'ils ont été repérés comme pouvant accéder à un poste de direction. C'est alors que commence une période de mise à l'épreuve permettant la « transformation » du bénévole en futur dirigeant.
- Durant cette phase, les obstacles à surmonter sont nombreux et divers.
- Si cette période d'apprentissage est jugée satisfaisante par les autres membres de l'association, alors le « désigné » est habilité à prendre la place de dirigeant.

Dans le narratif des dirigeants actuellement en poste, l'étape de désignation du successeur semble être un impensé, ce qui peut apparaître comme un frein pour répondre aux enjeux de renouvellement et de transmission au sein des associations.

Bibliographie

Ouvrages et articles

- Becker, H. S. (1985), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- Cottin-Marx, S. (2019). *Sociologie du monde associatif*. Paris, Éditions La Découverte.
- Fillieule, O. « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique*, 51 (1-2), février-avril 2001, p. 199-215.
- Foucault, M., Muxel, A. *Une jeunesse engagée*. Presses de Sciences Po, pp.240, 2022,
- Godbout, J. (2000), *Le don, la dette et l'identité : homo donator vs homo oeconomicus*, Paris, Éditions la découverte, 190 p.
- Guigon, S., Jacques-Jouvenot, D. Être désigné et faire sa place en politique, *Revue des Sciences Sociales*, 62/2019, pp 52-59
- Hely, M. (2009) *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, coll. « le lien social »
- Hughes, E. C. (1958), *Men and Their Work*, New York (N. Y.), Free Press.
- Ion, J. (1997). *La fin des militants ?* Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.
- Jacques-Jouvenot, D. (1997), *Le choix du successeur*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- Lardeux, L. (2006), *L'engagement des jeunes : stabilité et (r)évolutions*, ERES « L'école des parents » 2016/5, N° 619. Page 90.
- Mauss, M. (2007), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, PUF, Coll. « Quadrige Grands Textes », 248 p.
- Stroobants, M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Tiberj, V. (2017), *Les citoyens qui viennent, Comment le renouvellement générationnel transforme la politique en France*, Le lien social, PUF.

Rapports et études

- Étude France Bénévolat / IFOP Mars 2025 avec le soutien du Crédit Mutuel.
- Haas, M (2025), *Les associations et leurs dirigeants*, Mémoire de Master 2 Politiques Publiques, UFR SJEPE, Université Marie et Louis Pasteur.

Source législative

Difficultés administratives rencontrées par les bénévoles dans les petites et moyennes associations, 2025. Sénat. Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/questions/base/2025/qSEQ250605041.html>