

Dirigeance associative : diversité de parcours et succession

Mener une association, c'est bien plus qu'assurer une fonction. C'est porter un projet collectif, un engagement citoyen et souvent une aventure humaine. Mais qui sont ces dirigeants qui assument cette responsabilité ?

C'est à cette question qu'a voulu répondre une vaste enquête régionale menée par Le Mouvement associatif Bourgogne-Franche-Comté, avec Recherches & solidarités et la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS), dans le cadre de la Mission d'observation de la vie associative (Mova). Réalisée début 2024, elle a recueilli 1 352 réponses de dirigeants bénévoles de toute la région, représentant la diversité du tissu associatif – du club sportif à la structure médico-sociale, en passant par la culture, l'éducation populaire ou les loisirs.

Un engagement fort, mais parfois éprouvant

Les résultats confirment la solidité de l'engagement bénévole : 93 % des dirigeants se disent heureux d'être au cœur de la vie de leur association. Ils y trouvent du sens, de l'utilité (74 %), le plaisir d'agir en équipe (51 %) et la satisfaction de défendre une cause (40 %). Mais cet engagement a un revers : 45 % évoquent la solitude, 43 % l'appréhension face à leurs responsabilités et 37 % la peur de mal faire. Ces difficultés sont particulièrement marquées dans les associations de petite taille.

Autre constat : la question du renouvellement des dirigeants reste un point sensible. Seules 21 % des associations la considèrent comme prioritaire, et plus de la moitié l'abordent « au coup par coup ». Pourtant, près d'un tiers des dirigeants aimeraient partager leurs responsabilités – signe d'une volonté de faire évoluer la gouvernance vers plus de collégialité.

Cette étude, pionnière à l'échelle régionale et dont les enseignements sont de portée nationale, souligne combien la pérennité de la vie associative repose avant tout sur la qualité de la gouvernance et la reconnaissance du rôle des dirigeants bénévoles.

Des pistes d'action pour repenser les parcours

À partir des constats de terrain, plusieurs pistes d'action et de réflexion émergent. La première consiste à clarifier les rôles, missions et responsabilités au sein des équipes dirigeantes. Trop souvent, les fonctions statutaires ne suffisent pas à définir les tâches réelles ; cette précision est pourtant essentielle pour éviter les malentendus, prévenir l'épuisement et donner à chacun une vision claire de sa contribution.

Vient ensuite la nécessité de mieux partager les responsabilités. L'étude révèle que près d'un tiers des dirigeants souhaiteraient alléger leur charge ou la partager. Un fonctionnement plus collégial favorise l'implication de nouveaux bénévoles, la continuité des projets et un climat de confiance. Cette dynamique passe par des pratiques concrètes : délégation, binômes, rotation des rôles, ou encore intégration progressive de nouveaux membres dans les instances.

Troisième levier : améliorer la lisibilité et l'attractivité des fonctions dirigeantes. Trop d'associations peinent à susciter des vocations, faute d'avoir rendu visibles la richesse et le sens de ces responsabilités. Une communication claire sur les missions, le

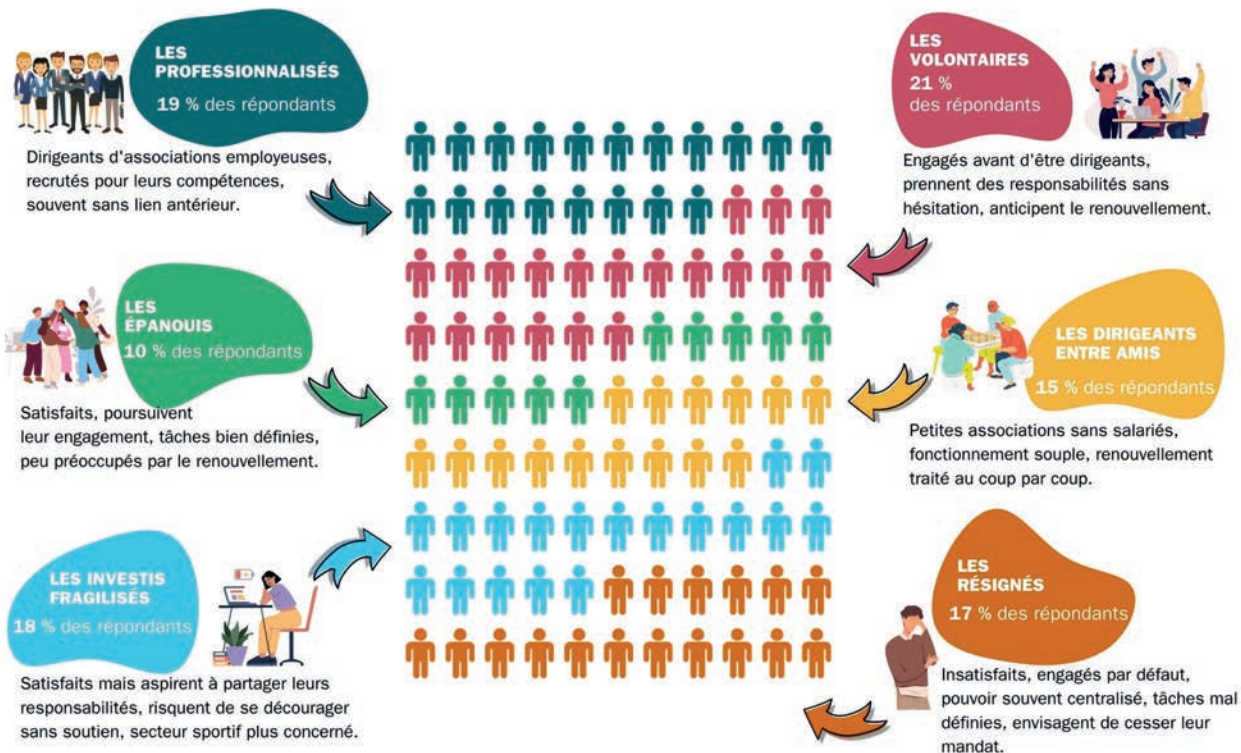
temps à y consacrer et l'accompagnement possible permet de lever les appréhensions. Cette transparence peut aussi contribuer à une meilleure parité et à un rajeunissement des équipes.

Autre enjeu majeur : accompagner les parcours d'engagement et lutter contre l'isolement. Près de la moitié des dirigeants disent se sentir parfois seuls ou dépassés. Le développement d'espaces de dialogue, de mentorat entre pairs ou de formations spécifiques peut renforcer la confiance et la motivation des responsables. Ces orientations convergent vers une ambition commune : construire une gouvernance vivante, inclusive et durable, capable de faire évoluer les associations au rythme des engagements qui les animent. Pour ce faire, le rôle des structures d'accompagnement (réseaux Guid'Asso, têtes de réseau, CRESS, France Bénévolat, etc.) est déterminant. Elles peuvent proposer des outils, des formations et des diagnostics adaptés aux différents profils de dirigeants identifiés. Dans cette visée, l'étude invite tout particulièrement à mieux saisir et anticiper les transitions au sein de la gouvernance associative, sujet trop souvent négligé.

Se préparer aux turbulences : le départ des dirigeants

Les signaux d'alerte se multiplient à l'égard de la gouvernance des associations et plus spécifiquement au sujet de leurs acteurs clés que sont les membres dirigeants. Dans la présente enquête, 15 % des répondants ne souhaitent pas renouveler leur engagement en tant que dirigeant

PORTRAITS DE DIRIGEANT-E-S BÉNÉVOLES*



*Les termes sont employés de façon neutre et sans distinction de genre pour des facilités de lecture.

Source : Enquête "Engagement et renouvellement des dirigeant-es bénévoles dans les associations de Bourgogne-Franche-Comté 2024"

Infographie réalisée par les auteurs : Le Mouvement Associatif Bourgogne-Franche-Comté, la CRESS BFC, Recherches et Solidarités et l'Université Marie et Louis Pasteur

et 29 % d'entre eux souhaitent partager leurs responsabilités. Contrairement aux idées reçues, ce ne sont pas seulement des personnes de plus de 65 ans qui souhaiteraient prendre leur retraite également du monde associatif. Le départ d'une gouvernance est un processus souvent décidé collectivement et peut donc concerner toutes les générations de dirigeants associatifs. Cette période de transition ou de succession entre les dirigeants actuels et futurs est donc normale, mais suscite de vives inquiétudes pour les associations, car le réel problème demeure la difficulté à trouver des remplaçants. Pourtant, 51 % des associations évoquent les enjeux de renouvellement uniquement à la fin d'un mandat et une petite minorité (11 %) prépare effectivement la succession. Mais alors, comment faire face à cette période de turbulence ? Il n'existe hélas pas de recettes miracles, car les associations sont si diverses que certaines vont devoir se reposer sur leurs partenaires institutionnels pour choisir les nouveaux dirigeants, d'autres vont mettre en place un pro-

cessus électif et il existe enfin des possibilités de cooptation. Dans tous les cas, il convient de tenir compte des nouvelles exigences de ces bénévoles si particuliers, qui, comme dans le monde du travail, ont besoin de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle, leur vie personnelle et leur engagement. Il appartient aussi aux dirigeants actuels de leur donner les clés de l'association... et pas seulement au sens formel et institutionnel, mais aussi d'être dans un rôle d'accompagnateur pour générer une confiance solide entre les parties prenantes et les nouveaux dirigeants. C'est pourquoi il est en général très important de prévoir des chevauchements de mandats. Une succession réussie est aussi une succession préparée par le conseil d'administration et par l'assemblée générale. Autrement dit, on ne peut faire l'économie d'un réel processus impliquant en interne, comme en externe, les acteurs de la gouvernance. Une certaine transparence des différents dirigeants quant à leur volonté de demeurer ou non dans la gouvernance est alors nécessaire. Sur-

tout, les dimensions émotionnelles et psychologiques qu'implique un départ ou une prise de responsabilités sont trop souvent négligées. Par-delà la délibération qui caractérise la gouvernance de nombreuses associations, c'est le climat de confiance qui permet à chacun d'exprimer librement ses sentiments et ses inquiétudes, qui permet de faciliter le passage de flambeaux. Car avoir été ou devenir dirigeant est bien plus qu'une question institutionnelle : c'est aussi une affaire profondément intime. ●

Guillaume Plaisance, université de Bordeaux, vice-président de Recherches & Solidarités

Adrien Laurent, université Paris-Dauphine-PSL, membre du comité d'experts de Recherches & solidarités

Cyril Masselot - université Bourgogne-Europe et université M.-L.-Pasteur

EN SAVOIR PLUS

Retrouvez la démarche et les supports de présentation des résultats sur ce lien : s.42l.fr/MOVA-dirigeants-asso