

Associations : le choc, et après ?

Se maintenir et rebondir, aider son association à faire face aux crises.

Tout au long de la période de confinement, cinq¹ membres du comité d'experts de Recherches & Solidarités ont échangé régulièrement leurs points de vue sur la façon dont les associations s'adaptaient aux circonstances exceptionnelles liées à la pandémie. Ils ont volontiers accepté de partager dans ce document, leurs réflexions, ainsi que leurs lectures, plusieurs témoignages et références utiles pour celles et ceux qui préparent maintenant la suite.

La crise du Covid-19 est une situation d'exception parce qu'elle est globale : sans frontières, touchant tous les secteurs socio-économiques, suscitant des réponses plutôt uniformes et venant remettre en cause les modèles établis jusqu'à présent - tant d'un point de vue politique qu'économique, mais aussi sanitaire et social.

L'originalité de la situation vécue au 1^{er} semestre 2020 risque d'être de moins en moins exceptionnelle. Pour cette raison, les organisations en général et les associations en particulier ont besoin de réagir et de se préparer pour la suite. Pour cela, elles peuvent compter sur les forces vives du bénévolat, sur la créativité des citoyens, mais aussi sur des outils qui sont en pleine expansion aujourd'hui : les solutions numériques.

Ce document se propose de penser la crise actuelle pour en tirer les quelques enseignements utiles à l'avenir. L'analyse des enjeux est prolongée par des conseils pratiques - dédiés en grande partie aux solutions numériques - ainsi que des ressources choisies afin d'accompagner les associations.

Cette triple visée - réflexive, pratique et informative - est matérialisée au sein d'encadrés qui permettent de concrétiser les réflexions autour de la crise actuelle. Le document évoque trois types d'enjeux pour les associations :

- À court terme, survivre et se maintenir ;
- À moyen terme, rebondir après la crise et se préparer à d'autres éventuelles ;
- À l'avenir, se positionner pour être encore davantage et collectivement forces de proposition.

Que les associations gestionnaires le sachent, nous ne les oublions pas, loin de là, mais ce document analyse principalement la dimension "bénévolat" du secteur associatif (or, dans la majorité de ces structures, il est tout particulièrement construit à partir de l'instance dirigeante).

¹ Patrick Bonneau, ancien président du Mouvement associatif Poitou-Charentes, administrateur de plusieurs associations ; Pascal Dreyer, auteur de l'ouvrage "Être bénévole aujourd'hui", coordonnateur depuis 2005 d'un réseau de recherche centré sur l'habitat et les transitions démographique, énergétique et numérique ; Claire Dubien, responsable du programme Solidatech ; Pascal Loviconi, cabinet Compétence bénévolat ; Guillaume Plaisance, doctorant contractuel enseignant (Université de Bordeaux - IRGO).

1. Survivre et se maintenir pendant le confinement

A. Tisser et renforcer les liens

Le confinement imposé face à l'épidémie de Covid-19 a obligé les associations, à l'instar du monde du travail, à des réorganisations rapides pour leur permettre de poursuivre leurs activités pour celles qui en ont l'autorisation et la possibilité. Pour les autres, ce temps de confinement n'a pas été un temps d'arrêt, bien au contraire.

Bénévoles dirigeants, bénévoles et adhérents se sont appuyés sur les outils de communication numériques pour assurer un relais efficace des bonnes informations concernant l'épidémie et la gestion du confinement, pour accompagner les bénévoles dans des activités et actions nouvelles, et pour concevoir de manière renouvelée la gouvernance des projets et de l'association.

Grâce à ces outils de communication et de partage des informations, le Télé-Bénévolat® a permis aux associations de continuer de jouer un rôle très utile pour prévenir l'isolement et la solitude des personnes les plus fragilisées dans cette situation exceptionnelle : un appel téléphonique pour prendre des nouvelles ou soulager la solitude d'une personne isolée, faire des courses ou une démarche pour rendre service, frapper à la porte ou la fenêtre et saluer à distance un voisin pour lui montrer qu'on pense à lui...

Les exemples sont nombreux, ils sont synthétisés ci-après, en montrant comment les membres des associations, bénévoles dirigeants, bénévoles et adhérents, ont continué à être en lien et à agir. Avec des outils classiques comme le simple téléphone ou avec des solutions nouvelles, expérimentées à l'occasion, ils montrent comment ces associations ont donné corps à cette bienveillance, dans un souci de chacun pour tous et de tous pour chacun. Et, indirectement, comment elles ont pu ainsi faciliter et préparer la reprise progressive d'activités.

Autant d'enjeux vitaux à titre collectif et individuel qu'il ne s'agissait pas de « penser » abstraitement mais de faire vivre en expérimentant dans l'association ce qui marchait et en le déployant.

Les bénévoles dirigeants : créer un plan Bienveillance

Continuer à communiquer et à partager à distance

Les bénévoles dirigeants, une fois pris en compte leurs difficultés et leurs quotidiens personnels, se sont concertés et ont animé la vie associative à distance.

Au-delà des contacts individuels, comme ce témoignage d'une association de quartier, certains, avec un simple téléphone, ont organisé une conférence téléphonique gratuite pour trois ou quatre personnes. En fixant une heure donnée, deux personnes appelaient en même temps une troisième personne qui « fusionnait » les appels de ses interlocuteurs et les mettaient en relation. Selon leurs pratiques, des dirigeants ont pu aussi utiliser *WhatsApp* ou une autre application de

Paroles d'acteurs

“Notre association de quartier a joint tous ses bénévoles peu après le début de la crise pour prendre de leurs nouvelles, comme elle le ferait de ses usagers”

messaging instantané téléchargeable sur smartphone. D'autres sont allés plus loin avec le partage de documents sur Internet. Plusieurs personnes dûment autorisées par le créateur du document, intervenaient en temps réel (en se parlant au téléphone en même temps) ou encore chacun à son rythme et selon ses disponibilités. Ils pouvaient enrichir, corriger, commenter le texte et chacun des participants pouvait identifier l'auteur des modifications...

Mettre en place une communication de crise

Entre bénévoles dirigeants, une étroite solidarité s'est souvent rapidement instaurée. Ils partageaient les « *consignes officielles* », se les appliquaient et les relayaient auprès des bénévoles de l'association.

Diffuser des informations vérifiées et utiles aux bénévoles et à leurs actions de Télé-Bénévolat®

Dès lors que la « *communication de crise* » a été établie, les bénévoles dirigeants l'ont étendue aux bénévoles pour s'assurer qu'ils connaissaient bien et pratiquaient correctement les consignes officielles, en les aidant parfois à faire le tri entre toutes les informations qui circulaient. Ils prenaient de leurs nouvelles, vérifiaient qu'ils n'avaient pas besoin de soutiens ou de conseils personnels. L'ensemble de ces actions prenaient place dans un « *plan B* » comme « *Bienveillance* » qui exprimait le souci de l'association pour chacun de ses membres et des membres entre eux.

Paroles d'acteurs

"J'ai été très impressionnée des contacts toutes les 48 heures du CCAS de ma commune qui nous appelait pour réactualiser leur base de données des acteurs sociaux (qui est ouvert, sur quels créneaux horaires, pour faire quoi). Et sa diffusion régulière à tous".

Confier aux bénévoles le contact personnalisé avec les adhérents

Les bénévoles étaient aussi parfois invités à engager des échanges avec les adhérents. L'organisation d'une association fait qu'un bénévole agissant sur le terrain connaît bien ses adhérents, que ceux-ci ont généralement confiance en lui et qu'ils ne sont souvent pas si nombreux.

Des bénévoles ont ainsi pris soin de joindre des adhérents, après une juste répartition organisée par les dirigeants de l'association ou, selon la taille de l'association, organisée par les bénévoles eux-mêmes.

Chaque bénévole prenait de leurs nouvelles et leur donnait ses coordonnées en cas de besoin. Dans la mesure où il s'agit là de l'ADN même de l'association, chaque bénévole pouvait, sur un mode à

Paroles d'acteurs

"L'association m'a confié un gros travail d'actualisation du projet stratégique (par animation de groupe à distance) car je suis fort impliquée en temps normal, mais avec peu de temps du fait de mon métier. Mais là ... étant en chômage partiel en avril, je me suis proposée et bingo, j'ai pu faire avancer beaucoup de choses".

"On a rarement été aussi débrouillards pour régler toutes sortes de questions rapidement. C'est amusant, les propositions de solutions novatrices sont souvent venues de personnes qui en temps normal sont plutôt discrètes".

distance largement partagé et accepté en raison du confinement, faciliter la mise en relation des adhérents entre eux. La création de groupes via un smartphone ou une messagerie a pu contribuer à la poursuite de la vie associative.

Paroles d'acteurs

“On a quand même passé beaucoup de temps au téléphone avec nos membres qui souhaitaient rester en phase et actifs et n'étaient pas très geeks ! Pour les aider à utiliser les outils. Si c'est à refaire demain, on recensera mieux en amont qui est compétent sur quel type d'outils pour s'entraider plus rapidement...”

Adhérents et vie associative : expression de la solidarité en temps de confinement

Les adhérents, sensibilisés par les bénévoles en contact avec eux, ont eu l'assurance qu'ils n'étaient pas seuls et qu'ils pouvaient compter sur l'association. La solidarité se manifestait de la part des bénévoles et des adhérents, aussi parfois. Les échanges pouvaient aller jusqu'à apporter des informations pratiques pour faciliter la vie quotidienne : magasins ou drives ouverts, services disponibles, numéros utiles à appeler en cas de besoin, garde d'enfants avec prudence, échanges d'informations à distance sur les exercices scolaires...

Paroles d'acteurs

“Une association enquête auprès de ses bénévoles pour connaître la nature de leurs éventuelles appréhensions à reprendre leur bénévolat à l'arrivée de la période de déconfinement progressif, traduisant là le grand besoin d'écoute et de compréhension des situations “personnelles”.

Grâce à la mobilisation de certains bénévoles et de certains adhérents, ces signes d'attention et de solidarité ont pu se démultiplier et ont permis de déceler de réelles situations de fragilité. Même à distance, chacun, bénévole ou adhérent, était une sentinelle pour autrui.

Au-delà des besoins fondamentaux : une coopération ludique de substitution

Les talents des membres d'une association sont infinis et souvent inconnus des membres entre eux. Au-delà du fait de se rendre service ou de partager une passion ou un hobby, il s'est parfois agi, pendant le confinement, de profiter de ce moment pour mieux se connaître, et découvrir le désir de partager des projets à venir. Ces temps ont tissé des liens qui restent actifs aujourd'hui. Parmi les exemples rencontrés, citons le soutien apporté à certains membres débordés par leurs enfants, et l'organisation d'une leçon de musique ou d'un atelier artistique pour ces derniers ; la mise en place de jeux partagés, existants déjà en ligne ou inventés par un membre et pouvant se déployer sur plusieurs jours ; de concours ; de rendez-vous en visio-conférence...

Ces multiples expériences très positives, dont les associations n'ont pas fini d'en récolter les fruits, ne doivent pas sous-estimer les difficultés qu'elles ont rencontrées durant cette période de pandémie, souvent en lien avec les mesures prises pour en limiter les effets.

B. Un difficile maintien des activités

Avant d'aborder les impacts directs sur les activités, il convient de rester sur le sujet de l'implication des membres, bénévoles, adhérents et salariés, et de rappeler différentes situations auxquelles des associations se sont trouvées confrontées.

Impacts sur l'engagement

La période de mars-avril a été marquée par une fluidité importante et nouvelle des bénévoles (recrutement par des collectivités, passage à d'autres associations, arrivée de nouveaux, mise à l'écart de certains pour diverses raisons liées au confinement), rendant nécessaire une rapide prise de recul pour analyser ces réalités et adapter action et communication interne et externe.

Pour autant, de nouvelles difficultés, multiples, et de différentes natures, sont apparues :

- Les plus de 65 ans ont cherché légitimement à se prémunir du Covid-19 (et restent prudents), quitte à ne plus être engagés pendant une durée indéterminée ;
- Dans d'autres cas, ce sont les directions d'associations qui ont retiré leurs missions aux bénévoles de plus de 70 ans (ces derniers le vivant parfois douloureusement, y compris en termes de conséquence sur leur isolement personnel) ;
- Pour les moins de 30 ans habituellement fortement engagés, le télétravail et les études en visioconférence ont souvent réduit leur temps libre et leur capacité à se mobiliser ;
- En tout début de crise, des associations n'ont pas osé joindre leurs bénévoles, pour ne pas les déranger, les plans « Bienveillance » présentés ci-dessus se sont mis en place progressivement ;
- Des activités étaient tout simplement impossibles à maintenir ou à « convertir » ;
- A la différence du témoignage ci-contre, nombre d'appels entrants de "candidats au bénévolat" (dans des associations de solidarité notamment) sont restés sans suite, soit parce que les associations avaient peu ou pas de besoins, soit parce qu'elles n'avaient pas la capacité de se réorganiser rapidement pour les gérer ;
- Dans les structures employeuses, le travail a dû être réorganisé, et les tâches exécutées par des bénévoles pouvaient être alors confiées à des salariés ;
- Des personnes bénévoles dans une association se sont engagées dans d'autres associations, près de leur domicile car elles étaient sollicitées dans le cadre d'une dynamique spontanée locale d'entraide

Paroles d'acteurs

"Notre association est connue dans la lutte contre l'isolement. On a monté une campagne spécifique de communication à l'intention de toutes celles et ceux qui nous ont approché pour donner un coup de main sans se voir confier de mission. Pour leur expliquer de manière transparente la raison mais en leur disant que nous serons bientôt en capacité de les accueillir et voir que faire avec eux. Mais seront-ils toujours partants ? On verra !"

Impacts sur l'activité

Pointés et analysés dès les premières semaines du confinement, ils peuvent se résumer à un arrêt quasi-total des activités (« du jamais vu ! »), particulièrement dans des secteurs où les activités sont organisées sur place (sport, culture...) mais aussi dans toutes les activités qui passent par des regroupements de personnes quels qu'en soient la nature ou le but.

Dans ce contexte, il convient de souligner combien la fonction de regroupement (fédérations et réseaux) a été efficace et s'est même renforcée, par rapport au besoin d'information sur les dispositions à prendre mais aussi sur le partage du vécu. Les réseaux ont joué un rôle de relais d'informations pratiques (consignes et conseils) et de partage des initiatives prises sur le terrain.

Une des grandes fragilités des associations porte cependant sur la faiblesse de leur trésorerie et souvent de petits déplacements budgétaires (pertes de recettes, retards de subvention...) ont de lourdes conséquences pouvant aller jusqu'au dépôt de bilan.

Le monde du sport (comme celui de la culture, notamment le spectacle vivant et le petit événementiel) est particulièrement inquiet de cette situation car il compte une multitude de petites structures locales de type « clubs » (ou micro compagnies, intervenants individuels...) qui tirent une grande partie de leurs ressources dans des prestations d'activités.

Tout ceci souligne un deuxième problème particulièrement angoissant qui est celui de la durée de la crise sanitaire car toutes les associations qui fonctionnent en rythme scolaire craignent l'échéance perdue ou très compromise de la rentrée qui correspondrait à un assèchement de leurs ressources ... et de leurs publics.

Atouts et limites du numérique

Nombre d'acteurs en charge de suivi de populations ont utilisé beaucoup plus largement qu'à leur habitude le **téléphone** pour effectuer ce travail, de même que les organisations parapubliques aussi concernées.

Les outils numériques ont également démontré toute **leur utilité** dans cette période de crise à plusieurs niveaux, en interne comme avec les parties prenantes extérieures, notamment pour :

- Maintenir un lien social (interne et externe à la structure) grâce à des outils de communication écrit, audio ou visio ;
- Trouver des bénévoles, favoriser l'entraide locale grâce aux réseaux sociaux et aux plateformes spécialisées ;
- Organiser du télétravail ou du télé-bénévolat grâce aux solutions d'accès en ligne et de partage de documents, et plus généralement aux outils de communication mail ou messagerie instantanée ;
- Adapter certaines activités (aide aux devoirs, café-débat, concerts ...) grâce aux solutions de visio-conférence, de webinaire ou de vidéo ;
- Se former / s'informer pour ceux qui avaient du temps disponible...

Le confinement aura ainsi permis à bon nombre d'associations de tester des solutions qui peuvent s'avérer utiles à long terme pour gagner en **efficacité**, s'affranchir de certains déplacements ou imaginer de nouvelles formes d'accompagnement pour leurs adhérents ou bénéficiaires.

Atouts et limites du numérique

Néanmoins, la possibilité pour certaines structures de mettre en place ces solutions alternatives, plus ou moins rapidement, exacerbe largement les difficultés des autres : méconnaissance des outils, difficultés d'utilisation, problèmes techniques, manque de budget, régulations internes pour trancher les questions éthiques posées par le choix des outils. Pour rappel, 84 % des dirigeants associatifs déclarent rencontrer des difficultés sur la mise en place du numérique dans leur structure, dans la dernière enquête sur le sujet, menée en 2019 par Recherches & Solidarités et Solidatech.

S'ajoutent à ces difficultés habituelles, des **complexités contextuelles** :

- l'éloignement des utilisateurs pour définir les besoins et choisir collégialement les bons outils ;
- l'urgence de trouver des solutions pour poursuivre l'activité et la multitude d'éditeurs de logiciels proposant une gratuité temporaire dans cette période de confinement peut pousser la structure à choisir des solutions trop rapidement sans se questionner sur l'adéquation, la pérennité et l'éthique des solutions choisies.

Cette crise peut donc être une **bonne occasion** de tester des solutions, de repenser son organisation interne tout en gardant bien à l'esprit l'importance de faire un bilan régulier de l'adéquation des solutions testées avec les besoins, d'être bien attentif à accompagner tous les utilisateurs pour ne laisser personne sur le bas-côté et d'imaginer un bilan sur les différents outils ainsi expérimentés, en sortie de crise.



Quelques liens utiles

[COVID-19 : impacts sur les associations au 7 avril 2020](#)

[La place du numérique dans le projet associatif](#)

[Des outils simples pour travailler en temps de crise](#)

[Webinaire de présentation de 7 outils gratuit pour travailler à distance](#)

[8 étapes pour mettre en place un nouvel outil numérique](#)

C. Ne pas négliger la gouvernance

La crise sanitaire a mis nombre d'instances dirigeantes sous forte pression. Elles ont eu un effort à faire pour se réorganiser afin de pouvoir consulter, piloter et décider correctement.

Au-delà de cette pensée autour de l'attention à apporter aux membres, adhérents et bénévoles, la crise actuelle rappelle la nécessité d'une gestion et d'une prise en compte des intérêts et des demandes des parties prenantes et des partenaires.

Paroles d'acteurs

"Beaucoup de choses dans la vie des associations se sont passées sans forcément être validées par les instances : du fait de l'urgence, du fait de l'utilisation au fil de l'eau des canaux numériques et du fait parfois de la désorganisation du travail."

La gouvernance, en tant que gestion (ou *ménagement*) des parties prenantes, cherche aussi à engager ses partenaires à ses côtés. Trop souvent négligée, une telle stratégie est pourtant créatrice de valeur.

En contexte de crise (sanitaire, mais aussi sociale ou économique), les organisations ont tendance à resserrer leur gouvernance afin de faire preuve d'agilité et de souplesse. Si cet effort est compréhensible, il n'en reste pas moins que les associations sont mues par une exigence démocratique. Ainsi, un relâchement ne saurait être pertinent et le maintien des réunions de l'ensemble des instances de gouvernance semble être la meilleure des solutions.

Tel que le souligne *BoardSource*, spécialiste américain de la gouvernance et des instances des organisations à but non-lucratif, le contexte actuel appelle à développer la confiance, le partage d'information, le travail en équipe et le dialogue au sein des instances.

Le développement d'un management des risques (y compris dans sa forme la plus simplifiée) n'a jamais paru aussi crucial.

Paroles d'acteurs

"Je n'y croyais pas, mais on a tenu notre premier CA 100% à distance et ça s'est très bien passé. En fait, cela a obligé chacun à parler peu et vite ... Cela a fait taire nos nombreux bavards ! Un nouveau format..."

"De très nombreux problèmes de connexion et de savoir-faire se sont posés qui ont rendu l'exercice très difficile".

Paroles d'acteurs

" Les différentes étapes de notre méthode d'analyse des risques : une fois le risque identifié, l'évaluer (quelle probabilité d'apparition ? quel degré de gravité ?), le traiter (en cas d'apparition du risque, quelle stratégie de réponse ? comment se préparer ?) et communiquer en interne."

Le confinement interroge les pratiques de gouvernance. Il permet de penser les modalités de réunion et de vote à distance, mais aussi les processus de reddition des comptes et les rapports. La transparence démocratique bien connue dans les associations peut prendre de nouveaux formats, grâce notamment aux réseaux sociaux, nouveaux outils d'évaluation par les parties prenantes.

Atouts et limites du numérique

Echos du terrain

En matière de fonctionnement des associations (instances, centres de décisions et d'administration), le recours aux moyens numériques pour communiquer a été quasi-instantané et s'est généralisé très vite, au point d'ailleurs, de risquer de voir les instances techniques de type « bureaux » prendre plus de place et donc plus de pouvoirs. Même si certains soulignent que cette pratique du numérique induit des changements de comportements et que notamment « *les gens sont moins dans la posture et le discours et plus dans l'écoute des autres* ». Il y a cependant, en arrière fond, une forme d'inquiétude sur les impacts de ces nouvelles pratiques en termes de « *qualité de la gouvernance* ». Comme une sorte de « *balance* » entre des gains et des craintes qui n'est pas tranchée, sachant que l'utilisation « *à marche forcée des nouvelles technologies laissera des traces dans les pratiques* ».

Atouts et limites du numérique

Avantages

En effet, les outils numériques apportent de nombreux effets positifs sur la gouvernance :

- plus de transparence en rendant l'information plus accessible (espace de partage de documents...) et en facilitant les échanges autour des temps formels (messagerie instantanée, visio-conférence, webinaires...) ;
- plus de collaboration (co-écriture, gestion de projet partagé...) ;
- plus de participation (pas/peu de contrainte de temps et d'espace) ;
- plus en prise avec le terrain grâce à des outils de reporting fiables et instantanés.

Risques

Mais également des risques à bien anticiper pour les limiter du mieux possible :

- une exclusion des moins initiés par manque d'accompagnement individuel ;
- un découragement par l'excès d'information s'il n'y a pas de modération et de règles d'usages partagées ;
- un frein à la réflexion du fait de la rapidité de certains échanges. On peut alors imaginer distinguer les temps de débats, des temps de votes ;
- la redistribution de certains rôles et donc des pouvoirs, si chacun ne retrouve pas la place qui doit être la sienne dans une organisation dématérialisée.

Facilité temporaire

Enfin se pose la question de la reconnaissance légale des votes en ligne, question cruciale dans cette période de l'année où se déroulent généralement les assemblées générales. Le décret du 25 mars 2020 apporte bon nombre de réponses à ce sujet et permet très largement aux associations d'expérimenter des AG dématérialisées, même si les statuts ne le prévoient pas. Cette dérogation n'étant valable que jusqu'au 30 septembre, il pourra néanmoins être utile d'adapter ses statuts pour conserver éventuellement ces nouvelles modalités.



Quelques liens utiles

[La gouvernance des associations : à la recherche du temps perdu](#)

[Le référentiel complet dédié au management des risques](#)

[Des réflexions par les professionnels sur le management des risques](#)

[Loi Covid-19 : Décryptage des ordonnances et décrets d'application, par France Générosités](#)

[La FAQ du Mouvement Associatif sur vie statutaire pendant la crise du Covid 19](#)

Des outils de vote en ligne à connaître : [Loomio, Framavox](#)

2. Ensuite, rebondir en sortie de crise

Le double enjeu de la reconnaissance et de la coopération entre organisations pour rebondir en sortie de crise

La crise du coronavirus vient également souligner le manque de préparation de l'ensemble des organisations, pas uniquement celui des associations, face à des interruptions dans la chaîne traditionnelle de fonctionnement. Ainsi, au-delà du maintien de l'activité, préparer le rebond de demain implique d'envisager aussi de nouvelles crises après-demain.

Paroles d'acteurs

"Je m'aperçois que c'est beaucoup plus angoissant de préparer le déconfinement progressif avec autant d'incertitudes que de gérer la 1ère période de survenue de la crise"

En somme, la période actuelle d'activité partielle doit être l'occasion de se préparer à de nouvelles tensions, voire quelques ruptures. Dans la gestion quotidienne comme dans la réflexion de fond, se repenser est indispensable.

Parmi les outils devenus indispensables afin d'affronter les crises, le Plan de Continuité d'Activité (PCA), document stratégique, formalisé et régulièrement mis à jour par le Gouvernement, les collectivités, les institutions, les entreprises... fait office de référence. En tant que préparation formelle à l'avènement d'un risque ou d'un sinistre, le PCA permet d'envisager les scénarii qui pourraient affecter l'organisation et de prévoir des solutions de repli pour maintenir une activité minimale (vitale). Sa réflexion en amont permet de réagir plus rapidement et plus efficacement en période de crise. Au regard de la récurrence des difficultés rencontrées par les associations, établir les *bonnes pratiques* est plus aisé que lorsqu'il faut imaginer les conséquences de la crise.

Un des enjeux du PCA, outre ceux déjà cités, portera sur la capacité à répondre aux propositions d'aides et d'engagement. Paradoxalement, les associations se sont trouvées dépourvues quand leurs bénévoles habituels n'étaient plus en mesure de se mobiliser et qu'à l'inverse de nouveaux engagés ont proposé de s'investir. Sans moyens, elles n'ont pas pu répondre. Ainsi, la crise du Covid-19 a réorienté à la fois les engagés traditionnels (quand leurs associations ont dû fermer leurs portes) et les néo-engagés vers des plateformes numériques et plus informelles.

Le confinement, le recul des activités économiques et sociales, le maintien des distances : toutes ces mesures essentielles à la santé viennent logiquement affecter les personnes.

A. Affirmer son identité et sa capacité à fédérer pour être reconnu

Afin de sortir de ce marasme, et conformément à l'idée même d'association - et de son projet, en tant que *projection* - les organisations ont pu saisir l'opportunité du temps libre imposé pour se questionner.

En tant que processus de définition du projet associatif, la gouvernance atteint son paroxysme quand l'activité est en sommeil ou minimale.

Paroles d'acteurs

"L'après crise doit servir à soutenir et promouvoir de nouvelles réflexions et de nouvelles exigences, Il s'agira en quelque sorte de réparer le tissu déchiré du monde."

Alors que l'expression "*le monde d'après*" est sans cesse utilisée par les acteurs politiques et médiatiques, la place que souhaite occuper l'association dans la société de demain est un sujet de débat pertinent. Le projet associatif, trop souvent considéré comme un objet immuable de référence, peut trouver de nouveaux sens dans la situation actuelle.

La gouvernance est aussi reliée à l'évaluation de l'impact. Si sa mesure est extrêmement complexe, une proposition "par la négative" peut être envisagée. En effet, en l'absence d'activité optimale, les associations peuvent se demander comment leurs parties prenantes et leur environnement évoluent sans elles et sans leurs actions. En somme, *en notre absence, que se passe-t-il ?* Une réflexion autour de l'impact actuel et passé, réel et souhaité, mais aussi sur la manière d'en rendre compte est une pensée profonde autour de l'identité associative, particulièrement malmenée ces derniers temps.

« *L'informalisation* » de l'engagement (hors d'un cadre organisé, devenu informel) déjà bien enclenchée ne peut que se renforcer, dans l'idée de raffermir les liens microsociaux et locaux (donc préférer les solidarités informelles de quartier à l'action bénévole) tout en s'octroyant encore plus de libertés dans l'engagement (dans l'emploi du temps, dans le contenu, dans la durée, etc.) notamment grâce aux supports numériques (re)découverts pendant la crise du Covid-19.

Paroles d'acteurs

D'après la mairie de Bordeaux, le nombre d'inscrits sur la plateforme je.participe.bordeaux.fr a bondi de 600 personnes mi-mars à plus de 3 000 personnes mi-avril.

Des organismes à forte puissance de communication valorisent aussi à l'occasion de la crise, leur offre de coups de main bénévoles ponctuels appelés "missions". Ils font intermédiation entre une association demandeuse et des personnes qu'ils mobilisent par réseaux. Ces *contributeurs* - personnes qui peuvent aider les associations en cas de besoin, ponctuellement, sans pour autant les rejoindre ou s'intéresser au projet de fond - sont à la fois une opportunité et une menace.

Atouts et limites du numérique

La sortie de crise pourra être **l'opportunité de :**

- 1) **Faire le bilan** des solutions testées durant le confinement notamment en termes de communication et de collaboration, pour conserver les plus adaptées, trouver des alternatives à celles qui ont montré leurs limites ou arrêter celles qui se sont révélées hors sujet.
- 2) Se transformer en termes de communication, d'accès ou de services proposés pour être au plus proche des nouvelles habitudes prises dans la société pour rester attractif auprès des bénévoles, bénéficiaires et financeurs comme :
 - ancrer sa présence en ligne via un site internet ou des réseaux sociaux ;
 - offrir la possibilité d'effectuer en ligne des dons, adhésions, offres de bénévolat, prises de contact ;
 - proposer une solution de lien dématérialisé entre bénévoles, salariés ;
 - mettre en place durablement de nouvelles activités en ligne.

Cela peut également être l'occasion de penser à mettre en place ou améliorer des **solutions plus structurantes** qui soient adaptées au travail à distance : base de données des adhérents/bénéficiaires collaborative (CRM par assimilation à la gestion de la relation client - Customer Relationship Management), gestion de projets collaboratifs, architecture de partage de documents.

Ces outils nécessitant une forte dimension de gestion de projet pour leur implémentation, il est nécessaire de prendre du temps en équipe, en impliquant les utilisateurs finaux dans leur mise en place, ce qui peut difficilement se faire à distance.

B. Coopérer dans des alliances locales d'acteurs

Enfin, la période d'après crise interpelle les **coopérations** des associations entre elles et avec les organismes qui les environnent. Avec une structure peut-être affaiblie et ayant potentiellement moins de moyens, dans les régions, comment feront-elles pour développer ou initier les nouveaux partenariats opérationnels que la période imposera ? Or, nombre d'innovations seront locales et le fruit d'un travail commun entre associations, chercheurs, fondations, entreprises, collectifs d'habitants, ...

On y relève aussi l'espoir de voir se modifier les relations entre les Pouvoirs Publics et les associations vers moins d'instrumentalisation de ces dernières et, expérience de la crise aidant, vers moins de logiques de marché, d'appels d'offres et de positionnement des associations comme simples prestataires. L'actuel enjeu majeur de préservation du lien social et de présence aux démunis fera-t-il que les têtes de réseaux associatives seront davantage entendues sur le sujet ?

Par ailleurs, quelques craintes s'élèvent ici et là dans les associations et dans les collectivités :

Paroles d'acteurs

Un chef de projet en "politique de la Ville" : des collectivités locales risquent de ne pas s'appuyer sur les associations des quartiers pour la période d'après crise, car les situations d'urgence ont eu pour effet de recentrer les pouvoirs de décision et d'action"

"On jouera notre rôle en tant qu'asso dans l'après crise si les collectivités votent les subventions quel que soit notre niveau d'activité en 2020 et si elles nous associent aux travaux des partenaires locaux"

Atouts et limites du numérique

De nouvelles coopérations entre acteurs associatifs ou accompagnateurs du secteur associatif ont vu le jour pour unir leurs forces de communication et renforcer leur impact, notamment à travers les solutions de plateforme multi-acteurs (<https://don-coronavirus.org/>, benevolat.fr, Hub CoNumm...)

Forte de ces premières expériences, ces coopérations basées sur des solutions numériques vont-elles perdurer dans le temps et ainsi amener ces acteurs vers plus de coopération ? Si tel est le cas, il sera nécessaire de penser à la gouvernance, au pilotage et à la pérennité de ces initiatives, dans un contexte où les activités de chaque partie prenante risque de prendre le dessus sur des objectifs communs.



Quelques liens utiles

[La loi de 1901](#)

[8 étapes pour mettre en place de nouveaux outils numériques](#)

[Construire sa transformation numérique en partant d'un audit de sa situation](#)

3. Dès maintenant, penser demain !

Si l'on considère que la crise sanitaire joue un rôle de révélateur, voire d'accélérateur des inégalités sociales et culturelles, les associations peuvent faire valoir leur rôle irremplaçable de capteurs des réalités de terrain et de témoins de situations propres à alimenter le débat public et donc à poser les enjeux de demain.

A. Les 5 enjeux sociétaux que le Covid renvoie au secteur associatif

1. On ignore à ce jour le nombre de décès pour cause d'altération du **lien social**, qui risque d'être malheureusement impressionnant (tout autant dans les Ehpad et maisons de retraite que pour les personnes restées à domicile). Or, le tissu associatif est unanimement reconnu comme vecteur majeur de lien social.
2. La crise actuelle interroge également la place des associations dans l'espace public mais aussi socio-économique. Elles étaient déjà questionnées par l'émergence des entrepreneurs sociaux et une certaine culture de prestation de service par les acteurs publics. Or, comme le souligne Jean-Louis Laville, les associations ne sont pas assez reconnues pour ce qu'elles apportent à la **qualité de vie** des Français.
3. Nombre d'acteurs s'interrogent par ailleurs sur les fragilités des **processus démocratiques**. Or, une forte visée démocratique inspire le secteur.
4. Du côté **numérique**, il convient de trouver la juste utilisation des outils entre facilitation du travail coopératif et nécessaire ré-humanisation des liens interpersonnels.
5. Enfin, une question identitaire : dans un contexte de retour de la force publique et de montée en puissance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la **raison d'être** des associations peut être interrogée.

B. Pour le monde associatif, quelques pistes de réflexion face à ces défis

Dans son environnement :

- Participer de manière décomplexée aux **débats territoriaux** sur l'après-pandémie et proposer son savoir-faire en "associativité" et "localisation de l'économie", aux collectivités et aux entreprises, et dans l'échange, apprendre d'elles dans d'autres domaines ;
- **Transition socio-écologique** : proposer un réel renforcement des capacités d'accompagnement du secteur afin qu'il continue d'attirer les citoyens spontanément généreux et innovants ;
- **Parler argent !** Nourrir le débat qui revalorise le sens de la subvention et suggérer un dispositif national de fléchage de l'épargne vers les fonds propres des structures de l'ESS ;
- **Gestion de crise** : il est impératif d'associer plus étroitement le secteur associatif comme un acteur de plein droit (et non supplétif) aux futurs travaux d'anticipation des modalités de gestion d'ultérieures périodes de crise. Et celui-ci a besoin de développer ses propres plans de poursuite d'activité.

En interne :

- Se réinventer pour corriger ses défauts afin de **rester agile** et donc maintenir son capital de confiance (fluidifier sa gouvernance, poursuivre la formation des acteurs, se fédérer davantage, maintenir une attractivité pour les jeunes **bénévoles**, tant lors de leur recherche avec l'aide du numérique et de la géolocalisation que dans les modes d'animation internes) ;
- Trouver les moyens de renforcer, notamment en régions, sa capacité de **plaidoyer** ;
- Etre vigilant et savoir **résister à des écueils** prévisibles tels que :
 - la prochaine incantation à démontrer, par une mesure d'impact, son utilité sociale ;
 - l'injonction à fusionner entre structures pour coûter moins cher dès lors que ce serait au détriment de l'innovation sociale ou de la qualité de l'action.

Le dernier mot à Edgar Morin qui invite à dialoguer avec le mystère ...

“Toutes ces régressions (et au mieux stagnations) sont probables tant que n'apparaîtra la nouvelle voie politique-écologique-économique-sociale guidée par un humanisme régénéré. Celle-ci multiplierait les vraies réformes, qui ne sont pas des réductions budgétaires, mais qui sont des réformes de civilisation, de société, liées à des réformes de vie.

*Elle associerait (comme je l'ai indiqué dans La Voie) les termes contradictoires : « mondialisation » (pour tout ce qui est coopération) et « démondialisation » (pour établir une autonomie vivrière sanitaire et sauver les territoires de la désertification) ; « croissance » (de l'économie des besoins essentiels, du durable, de l'agriculture fermière ou bio) et « décroissance » (de l'économie du frivole, de l'illusoire, du jetable) ; « développement » (de tout ce qui produit bien-être, santé, liberté) et « enveloppement » (dans les solidarités communautaires).” ... **et donc associatives.***



Quelques ressources pour aller plus loin :

[11 propositions de Finansol au HCESSIS](#)

[Tribune de Jérôme Saddier, président d'ESS France](#)

[Les 4 scénarios de la Fonda pour les associations à l'horizon 2020](#)

[Gouvernance, performance et théorie de l'association](#)

[The Conversation : Comment le coronavirus a réveillé l'intelligence collective mondiale](#)

[Les enjeux pour l'action collective des citoyens](#)