

SOCIOLOGIE

CRISE SANITAIRE ET RÉSILIENCE DES ASSOCIATIONS

Si le concept de résilience a tendance à s'imposer dans les paysages politique et économique, il reste peu usité dans l'étude du secteur associatif. Pour éviter qu'il ne soit imposé aux associations sans adaptation ni contextualisation, proposer un filtre d'analyse spécifique était indispensable. Grâce aux enquêtes portées par les réseaux associatifs, le défi a pu être relevé.



AUTEUR Guillaume Plaisance
TITRE Maître de conférences
en sciences de gestion à l'université de Bordeaux,
administrateur de Recherches & Solidarités

Les pandémies font partie des risques globaux particulièrement redoutés par les spécialistes du management des risques puisque, outre les enjeux sanitaires et humains, elles imposent des mesures acérées et procycliques, aggravant encore davantage la crise. En l'occurrence, les associations remplissent souvent un rôle social protecteur pour limiter les effets des crises sur les populations. Que se passe-t-il alors quand ce sont les organisations elles-mêmes qui, par la force des choses, entrent en crise ? C'est là que le concept de résilience s'impose, notamment en sciences de gestion. Il nécessite bien entendu d'être discuté et

adapté aux associations, mais il permet de mieux les comprendre et de les accompagner. Grâce à la réactivité des réseaux associatifs, le secteur a pu être étudié dès le premier confinement. Deux études de Recherches & Solidarités ont permis d'analyser précisément la résilience des associations : celle de juin 2020¹, puis celle de juin 2021². De cruciales leçons peuvent en être tirées.

LE CONCEPT DE RÉSILIENCE, PERTINENT POUR LES ASSOCIATIONS ?

Un concept souvent tronqué

La résilience a tendance à être associée à un rebond à cause de sa racine latine. De ce fait, une approche par l'équilibre est souvent retenue : une organisation résiliente parvient à retourner à l'équilibre initial après une perturbation. L'équilibre devrait donc être retrouvé à tous les niveaux : celui de la gouvernance, celui de l'identité et celui des valeurs ainsi qu'au cœur des processus. Deux erreurs sont cependant courantes du fait de l'usage actuel du concept.

D'une part, la résilience n'est pas seulement liée à une crise : des chocs économiques, sociaux ou

politiques peuvent aussi faire vaciller la survie d'une association, tout autant que des changements dans le secteur. Les scandales ou encore les erreurs de gestion, liés à l'organisation seule, sont aussi concernés. D'autre part, une approche en trois temps est préférable : la résilience est un processus et pas seulement un état. Le rebond évoqué ci-dessus n'est en réalité qu'une dimension de la résilience, qui permet de faire face à la perturbation. Ensuite, les organisations mettent en place les changements nécessaires pour s'adapter et, surtout, pour se préparer à la prochaine perturbation. La clé de la résilience est donc l'anticipation. ●●●

1. Recherches & Solidarités, Le Mouvement associatif, RNMA, DJEPVA, France générosités, CNEA, « #Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? », juin 2020, JA 2020, n° 623, p. 10, obs. E. Autier.
2. Recherches & Solidarités, Le Mouve-

ment associatif, RNMA, DJEPVA, France générosités, Hexopée, « #Covid-19 : où en sont les associations un an après ? », juin 2021, JA 2021, n° 642, p. 6, obs. E. Benazeth ; v. égal. « Crise sanitaire – En quête de vie... associative ! », JA numéro spécial du 15 oct. 2021.

■ La crise sanitaire s'est ajoutée aux difficultés structurelles des associations.

■ Le concept de résilience se révèle adapté pour étudier leur capacité à résister, faire face et rebondir.

●●● Le cas négligé des associations

Le concept de résilience associative a malheureusement été négligé jusqu'à présent. Pourtant, les associations sont particulièrement concernées, peut-être même plus que les entreprises puisque leurs activités ont des impacts immédiats sur les communautés³. De surcroît, la résilience dans les associations est particulière : celle de la communauté autour d'elles permet de résister avec davantage de facilité aux crises.

Deux approches de la résilience non lucrative peuvent être retenues. La première⁴ considère que, au cœur de la crise, l'organisation doit être *flexible et adaptable* pour maintenir l'activité, les missions clés ainsi que les liens avec les parties prenantes principales. Au fil de la crise, l'organisation doit chercher à *recouvrer et restaurer* ses ressources : dans le premier cas, il s'agit d'arrêter les dommages et la spirale négative tandis que le second conduit à retrouver un niveau équivalent ou meilleur à celui d'avant-crise. Enfin, après la crise, les organisations engagent les réformes nécessaires pour protéger leur *prospérité et se transformer* en préparation d'une autre crise.

Une vision plus récente⁵ de la résilience insiste, quant à elle, sur le dilemme auquel les associations sont confrontées. Elles doivent en effet choisir entre la persistance de leur organisation et la continuité de l'activité. Dans l'idéal, il conviendrait de concilier les deux puisque prioriser l'un ou l'autre est délicat pour une association. L'analyse de ce dilemme a été le fil rouge des études dédiées à la résilience associative en France.

FAIRE FACE À LA CRISE : LES ASSOCIATIONS CULTURELLES APRÈS LE PREMIER CONFINEMENT

Focus sur les activités artistiques et culturelles

Tel que déjà indiqué, la résilience est un concept à adapter aux associations. Néanmoins, chaque domaine d'activité nécessite également une contextualisation, quitte à ensuite généraliser aux associations. Prenons l'exemple de la résilience dans le domaine artistique et culturel.

Quand celle des entreprises est souvent ramenée à une survie à tout prix, la résilience d'une association artistique et/ou culturelle conduit plutôt à protéger les valeurs associatives et à procéder à des changements stratégiques. L'association préférera faire évoluer ses objectifs

et *faire avec* ses nouvelles ressources plutôt que de renoncer à ses valeurs et, de fait, à la communauté qui l'entoure. Le territoire et l'héritage pour les bénéficiaires – et les partenaires – passent avant tout. L'analyse⁶ de l'enquête « #Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? » de juin 2020 a permis de faire le point sur l'état des associations juste après le premier confinement. Comprendre l'impact de la crise sur les ressources fondamentales (humaines, financières et relationnelles) des associations conduit ensuite à l'étude de ses conséquences sur les besoins exprimés et sur les réformes mises en œuvre.

L'effondrement d'un secteur malgré tout résistant

Les résultats obtenus sont sans appel : le manque de ressources humaines (confinées) et financières (souvent suspendues) a participé à la léthargie de nombreuses associations. Pour autant, la taille des structures artistiques et/ou culturelles a permis d'absorber une partie du choc. Si les associations se sont retrouvées au bord du gouffre financièrement et du point de vue de leur activité, elles ont pu compter sur quelques partenaires et sur des bénévoles de confiance pour se protéger du pire. De ce fait, un tiers des associations a fait appel aux aides de l'État. Un signal fort est en revanche envoyé grâce à la réponse aux questionnaires. Les besoins immédiats ne sont paradoxalement pas les plus importants. Les associations artistiques et/ou culturelles appelaient plutôt, d'un côté, leurs partenaires à être plus clairs sur les conditions de leur aide à moyen terme et, de l'autre, l'État à préciser les modalités de sortie de crise et de réouverture des établissements. La mobilisation sociale et relationnelle de la communauté comptait donc autant qu'un soutien financier.

Qu'en est-il des réformes ? Elles sont surtout engagées par les associations en manque de moyens et sont envisagées pour regagner la confiance et l'engagement des bénévoles, des acteurs publics et privés ou encore du grand public. Les associations de ce domaine d'activité ont souffert en particulier à cause des fragilités préexistantes à la crise. Elles ne cherchaient donc pas à retrouver l'équilibre *ex ante*, mais plutôt à créer une nouvelle stabilité. Pour cela, elles ont dû laisser de côté la continuité de l'activité pour protéger autant que possible la persistance de l'organisation.

La capacité des associations à faire face à l'adversité est vive. Le dilemme renvoyant dos à dos activité et persistance a néanmoins

3. J. N. Valero, K. Jung, S. A. Andrew, « Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? », *Disaster Prevention and Management*, 2015, 24(1), 4-20.
4. S. D. Fyffe, « An exploration of resilient

nonprofit organizations: how human services providers in Virginia survived and thrived the great recession of 2007-2009 », 2014, Virginia Polytechnic Institute and State University.
5. E. A. M. Searing, K. K. Wiley, S. L. Young,

« Resiliency tactics during financial crisis: the nonprofit resiliency framework », *Nonprofit Management and Leadership*, 2021, 32(2), 179-196.
6. G. Plaisance, « Resilience in arts and cultural nonprofit organizations:

an analysis of the Covid-19 crisis in France », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2022, 33(5), 1015-1034.
7. G. Plaisance, « French nonprofit organizations after one year of

■ Confronté à une crise d'une telle ampleur, le monde associatif a su faire face en dépit d'un accès limité aux ressources vitales.

été difficile à vivre pour des organisations si ancrées territoriale-ment. Pour les soulager, le soutien à leur apporter est donc tout aussi tangible, il ne faut pas le nier, qu'intangible. Réduire les incertitudes liées à l'avenir des relations est en soi une ressource précieuse quand la période est si trouble.

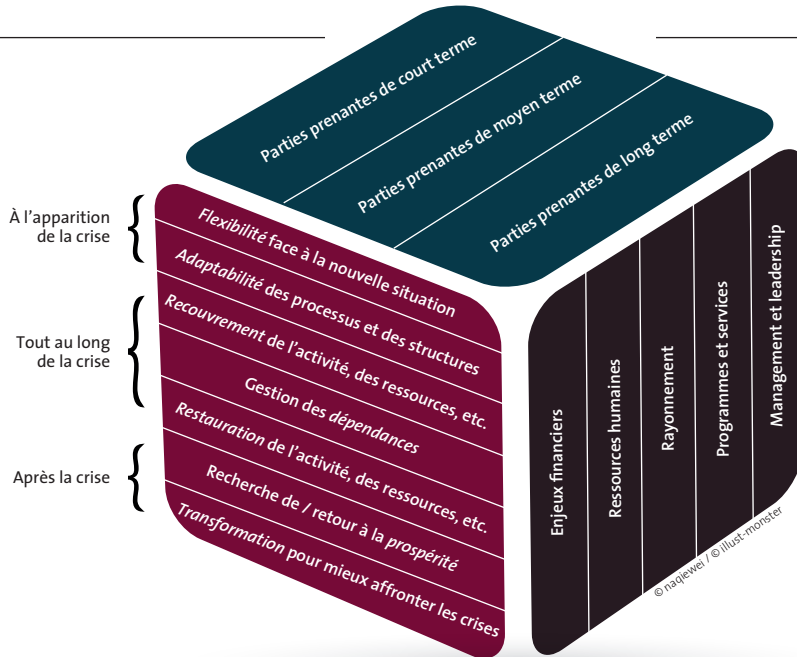
S'ADAPTER POUR REBONDIR : POINT D'ÉTAPE UN AN APRÈS

La résilience, un processus complexe

L'enquête « #Covid-19 : où en sont les associations un an après ? » de juin 2021 permet de prendre du recul et d'analyser la résilience en tant que processus. Du fait du découpage souligné plus haut, il serait logique que le recouvrement des activités et des processus internes soit le fondement sur lequel se bâtirait la résilience associative. Autrement dit, la disponibilité des ressources essentielles pointées précédemment devrait permettre ensuite de mettre en place des stratégies de résilience. L'analyse⁷ des résultats de l'enquête, tous domaines d'activité confondus, vient remettre en cause cette hypothèse.

Pour le bien-être des associations, un assez bon recouvrement des ressources pouvait être espéré. Hélas, quatre associations sur dix n'avaient pas pu relancer leur activité et près de deux associations sur trois rencontraient toujours des difficultés avec leurs bénévoles. Financièrement, 50 % des associations restaient fragiles, même si leur trésorerie était désormais sécurisée. Après un an de crise, 41 % des associations continuaient d'avoir recours aux aides de l'État.

Ce tableau n'a pas empêché les associations d'envisager des stratégies de restauration. Du point de vue financier, les associations comptaient s'appuyer sur les dons et des facilités de paiement. Le besoin de transparence des partenaires quant à leurs intentions de financement était de nouveau une priorité. Du point de vue humain, la restauration passait par la remobilisation des bénévoles plutôt que par l'appel à de nouveaux volontaires. En somme, les stratégies de restauration sont étroitement liées à la dépendance des



associations à leurs apporteurs de ressources (bénévoles, donateurs, partenaires financiers, etc.).

Ce résultat est d'autant plus crucial qu'il vient rejeter l'idée selon laquelle la résilience serait un processus linéaire et progressif. Les stratégies de restauration reposent peu sur le recouvrement des ressources, mais plutôt sur la gestion des dépendances aux acteurs qui entourent l'association (appelés parties prenantes).

Une proposition pour aider à piloter la résilience

Afin d'accompagner les associations dans la gestion de leur résilience, l'idée était de proposer une représentation du concept utilisable directement par les organisations. L'analyse des deux études précédentes avait aussi, en creux, l'objectif de tester les résultats obtenus par les scientifiques dans d'autres contextes nationaux. Ainsi est-il possible de formuler une proposition sous forme de cube (v. ci-dessus)⁸. Elle s'appuie sur les cinq échelles⁹ pour lesquelles il convient de développer la résilience. Ensuite, les six étapes pointées précédemment¹⁰ sont conservées, tout en y ajoutant un enjeu spécifiquement français : la gestion des dépendances. Pour développer leur résilience, les associations doivent parvenir à modérer les dépendances qui les mettent en difficulté. Finalement, la dernière face du cube invite à penser une priorisation des parties prenantes en fonction de leur contribution à la résilience.

Ce cube peut ainsi être utilisé comme trois faces distinctes, mais aussi combinées. Par exemple, au début, pour penser la résilience, une association peut s'intéresser aux parties prenantes de court terme qui permettent de renforcer la flexibilité des programmes et services, et ainsi de suite. Le cube défend surtout les trois principaux résultats de ces enquêtes : revenir à l'équilibre préexistant semble inapproprié, la logique processuelle est pratique mais peu réaliste et, surtout, communiquer avec ses parties prenantes est indispensable. Sans doute ce dernier point dépasse-t-il d'ailleurs le seul enjeu de la résilience... ! ■

Covid-19: insights into organizational resilience », *Journal of General Management*, 2022, en cours de publication.
8. *Ibid.* Le cube présenté ici est une traduction et une adaptation de l'article cité.
9. Cinq niveaux sont retenus par

Searing, Wiley et Young (préc.) : la gouvernance (management et leadership), les programmes et services, le rayonnement, les ressources humaines et les enjeux financiers.
10. S. D. Fyffe, préc.