

La résilience et l'adaptation des associations en France face à la crise de la COVID-19

La crise sanitaire de la COVID-19 a sans surprise eu un impact majeur sur les associations en France, modifiant profondément leurs modes de fonctionnement, leurs capacités à répondre aux besoins de leur communauté et la gestion de leurs ressources humaines et financières. Les dix articles écrits à cette époque ont cherché à offrir un éclairage sur la manière dont les associations françaises ont réagi à cette crise, leurs ajustements stratégiques, ainsi que leurs défis de gouvernance et de résilience.

1. Réduction d'activité et maintien du lien social dans les premières phases de la crise

Au début de la pandémie, les associations ont dû rapidement s'adapter aux restrictions sanitaires et économiques, ce qui a entraîné une réduction significative de leurs activités. Les résultats des enquêtes menées ont révélé que les associations ont tenté de maintenir leurs missions sociales en adaptant leurs dispositifs de gouvernance et en réorganisant leurs modes de travail pour pallier l'absence de bénévoles, souvent âgés, et de ressources humaines. Cependant, malgré ces efforts de réorganisation, l'impact économique de la crise a été très lourd, en particulier pour les associations aux ressources plus limitées. Certaines ont dû suspendre ou réduire de manière substantielle leurs services tout en continuant à remplir une fonction essentielle de lien social (Plaisance, 2021a).

2. Identification des besoins et des défis structurels des associations

La crise a mis en évidence des besoins spécifiques auxquels les associations devaient faire face, allant des besoins financiers à ceux organisationnels et sociaux. Les associations ont exprimé le besoin d'un soutien renforcé, non seulement en termes de financement, mais aussi en matière de soutien humain, social et logistique. Des défis structurels tels que la dépendance aux financements publics et privés, l'absence de préparation à une crise d'une telle ampleur et la fragilité organisationnelle ont traversé de nombreuses associations (Plaisance, 2021b).

3. Gouvernance et stratégies de réorientation en période de crise

L'un des enseignements de la crise réside dans la manière dont les associations ont ajusté leur gouvernance et leurs stratégies pour continuer à fonctionner. Les études ont révélé que les associations ont modifié leurs orientations stratégiques, parfois en étendant leurs activités à de nouveaux domaines, en se rapprochant d'autres organisations ou en modifiant leur projet associatif pour mieux répondre aux nouvelles réalités du contexte sanitaire (Plaisance, 2022c). Les théories de la dépendance aux ressources et des parties prenantes ont permis de mieux comprendre ces réorientations, soulignant que la coopération avec les partenaires publics et privés a été un levier essentiel pour leur survie (Plaisance, 2022a). Les réorientations stratégiques ont souvent été motivées par la nécessité d'adapter les missions aux nouvelles priorités de la crise, tout en intégrant des solutions de coopération.

L'adaptation de la gouvernance des associations en temps de crise a également été un enjeu central pour leur viabilité. Les changements dans les structures de gouvernance ont eu un impact ambigu sur la viabilité organisationnelle. En période de crise, certaines associations ont vu leurs conseils d'administration perdre en efficacité collective, ce qui a conduit à une prise de décision plus lente et moins coordonnée. Cependant, lorsque les associations ont maintenu une orientation sociétale forte et ont priorisé les membres et les bénévoles dans leurs stratégies, elles ont pu maintenir une certaine stabilité organisationnelle (Plaisance, 2022a, 2023b, 2024).

4. Résilience associative et soutien spécifique pour le secteur culturel

Un autre aspect important de cette crise a été son impact différencié selon les secteurs d'activité des associations. Le soutien apporté aux associations pendant la crise n'a pas été homogène,

alors que des politiques publiques différenciées sont nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques de chaque type d'organisation (Plaisance, 2023a). Les disparités entre les associations, en termes de taille, de secteur d'activité, et de dépendance aux bénévoles ou aux financements publics, ont révélé l'inefficacité des mesures standardisées.

En outre, les organisations culturelles et artistiques ont été particulièrement touchées par les restrictions sanitaires, ce qui a mis en évidence la nécessité d'un soutien ciblé et spécifique. La résilience de ces organisations repose sur la capacité à innover et à ajuster leurs pratiques tout en maintenant un dialogue constant avec leurs partenaires (Plaisance, 2022b). Cette approche a été complétée par un cube de la résilience (Plaisance, 2025).

5. La question du bénévolat et de l'impact de la vaccination

L'un des aspects les plus saillants de la crise a été l'impact sur le bénévolat. De nombreuses associations ont constaté une perte importante de bénévoles, principalement en raison des restrictions sanitaires et de l'âge des bénévoles eux-mêmes. Dans ce contexte, une proposition innovante a émergé : intégrer les bénévoles dans la stratégie de vaccination. La vaccination des bénévoles aurait permis de réduire le manque de ressources humaines et de renforcer la continuité des missions des associations. Cette approche, en plus de contribuer à la résilience des associations, pourrait constituer une solution pour atténuer les effets sociaux de la crise (Plaisance, 2023c).

Conclusion

Les recherches menées sur l'impact de la COVID-19 sur les associations en France soulignent à la fois les défis importants auxquels ces organisations ont dû faire face et leur capacité d'adaptation et de résilience. Si la crise a révélé des faiblesses structurelles dans la gestion des ressources humaines et des financements, elle a aussi montré que les associations ont su réagir avec créativité et flexibilité. Les principales leçons tirées sont la nécessité de maintenir une gouvernance forte, d'assurer une gestion des ressources humaines adaptée et de privilégier des stratégies de coopération et de partenariat. À l'avenir, ces organisations devront poursuivre leur adaptation, non seulement pour surmonter la crise actuelle, mais aussi pour être mieux préparées à gérer d'autres crises potentielles.

Plaisance, G. (2021a). French Nonprofit Organizations Facing COVID-19 and Lockdown : Maintaining a Sociopolitical Role in Spite of the Crisis of Resource Dependency. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 12(S1), 65-81. <https://doi.org/10.29173/cjnser.2021v12nS1a411>

Plaisance, G. (2021b). Nonprofit organizations in times of Covid-19 : An overview of the impact of the crisis and associated needs. *Gestion 2000*, 38(6), 43-66. <https://doi.org/10.3917/g2000.386.0043>

Plaisance, G. (2022a). Les associations françaises face à la crise de la Covid-19 : Une approche par les ressources et les parties prenantes. *Management international*, 26(Spécial), 101-129. <https://doi.org/10.7202/1098580ar>

Plaisance, G. (2022b). Resilience in Arts and Cultural Nonprofit Organizations : An Analysis of the Covid-19 Crisis in France. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(5), 1015-1034. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00435-6>

Plaisance, G. (2022c). Restructuration, projet associatif, nouvelle stratégie : Les déterminants des réorientations des associations françaises en temps de crise. *Gestion 2000*, 39(5), 37-63. <https://doi.org/10.3917/g2000.395.0037>

Plaisance, G. (2023a). French non-profit organizations at the end of a lockdown : The relevance of differentiated policies. *International Journal of Social Economics*, 50(10), 1357-1374. <https://doi.org/10.1108/IJSE-05-2022-0330>

Plaisance, G. (2023b). Nonprofit governance in times of Covid-19 : Should organizations change their practices and strategy in the middle of a crisis? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(3), 536-559. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2022-0151>

Plaisance, G. (2023c). Vaccine Strategy During the Covid-19 Pandemic : A Community Engaged Research Supporting a Policy Oriented Towards Nonprofit Organizations and Volunteers. *Public Organization Review*, 23(1), 79-95. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00692-z>

Plaisance, G. (2024). Nonprofit Organizations 1 Year After the Covid-19 Crisis : Understanding How the French Voluntary Sector is Opening up to Adaptations Related to Societal Orientation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(3), 542-555. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00618-3>

Plaisance, G. (2025). French non-profit organizations after one year of Covid-19 : Insights into organizational resilience. *Journal of General Management*, 50(3), 190-202. <https://doi.org/10.1177/03063070221140725>