



RESTAURER LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL APRÈS LA CRISE SANITAIRE

La crise du Covid-19 a substantiellement percuté le mode d'organisation du secteur associatif¹. La généralisation du télétravail², l'accélération de la digitalisation à tous les niveaux, la modernisation des processus décisionnels et le développement de l'assistance technique à distance modifient profondément la gestion de la communauté de ses acteurs, salariés et bénévoles.

Si la beauté et la particularité du secteur associatif reposent sur l'engagement collectif de bénévoles et de salariés agissant ensemble au service d'une cause poursuivant une utilité sociale et des valeurs contenues dans le projet associatif, cela en fait également toute sa complexité. Dans la période que nous traversons, la difficulté à réunir ces acteurs en présentiel a profondément modifié la gestion de cette communauté. La résilience des organismes d'intérêt général dans ce contexte tient à leur capacité à continuer à rassembler autour d'un projet porteur de sens et à se structurer

autour de nouvelles modalités³. Se posent alors les questions de l'incarnation et de la communication du sens du projet, de la transformation de l'environnement de travail (outils numériques⁴, collaboratifs, télétravail⁵, etc.), de la réinvention du management et, enfin, du maintien de l'engagement bénévole.

RÔLE DE LA GOUVERNANCE : RETOUR SUR LES FONDAMENTAUX

La gouvernance occupe ce rôle central de garantir, rappeler et incarner le sens de l'ac-

tion et les valeurs de l'association contenues dans le projet associatif⁶.

La crise, ayant induit l'isolement des salariés souvent mis en télétravail, d'une part, ainsi qu'une diminution dans de nombreux cas de la présence des bénévoles – parfois âgés –, d'autre part, a pu rendre plus diffus ce sens de l'action pour certaines organisations. Dans ce cas, la communication de la gouvernance aux salariés et aux bénévoles s'impose pour rappeler pourquoi l'association existe, au service de qui et la fierté d'appartenance qui en découle. Au-delà, l'association peut même songer à aller plus

1. IDAF, avec la Fondation pour la recherche médicale, Action enfance, Centre Hélène-Borel et Carewan by KPMG, webinaire « Nourrir son collectif associatif en période de Covid-19 : réflexions et outils », 10 nov. 2020.
2. IDAF, avec Delsol avocats, France active, Les Restos du cœur, webinaire « Le télétravail :

droit pour les salariés et/ou mode d'organisation pour l'employeur ? », 15 sept. 2020.

3. Dossier « Crise sanitaire – Toujours debout ! », JA 2020, n° 626, p. 15.

4. V. en p. 32 de ce dossier.

5. Dossier « Télétravail – Home à tout faire », JA 2021, n° 638, p. 17.

6. Dossier « Projet associatif – Cap ou pas cap ? », JA 2015, n° 513, p. 17 ; v. égal. en p. 24 de ce dossier.

loin et associer une réflexion sur les valeurs collaboratives, le management, la manière d'être et de faire ensemble à décliner dans des actions concrètes opérationnelles⁷.

Pour d'autres organisations, agissant en première ligne ou, par exemple, au plus près des personnes touchées directement ou indirectement par les effets du Covid-19 ou encore au service de la recherche, le sens collectif a pu être renforcé, dynamisé et la gouvernance aura à cœur de souligner cette utilité.

RÔLE DU MANAGEMENT : UN NIVEAU INTERMÉDIAIRE ESSENTIEL

La crise sanitaire accélère partout, y compris dans le secteur associatif, des mouvements latents : le besoin d'une raison d'être forte réunissant les membres d'une même équipe, la recherche d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, la recherche d'autonomie et de reconnaissance et la contribution à un fonctionnement plus collectif et collaboratif.

Dès lors, le manager ou l'encadrement intermédiaire tient ce rôle clé de relais de la gouvernance sur le projet associatif ainsi que sur les réalisations concrètes de l'association (communication interne, discussions quotidiennes, points hebdomadaires, etc.). Reposent non seulement sur lui la mise en place des moyens matériels et des bonnes pratiques nécessaires pour le télétravail (charte du télétravail, droit à la déconnexion, etc.), mais également la mise en place d'un management adapté indispensable. Celui-ci implique une organisation au sein des services ou des directions d'un travail

en présentiel et en distanciel équitable, qui n'exclut personne, avec notamment des aménagements permettant de concilier impératifs professionnels et personnels. Des réunions régulières seront organisées en trouvant la juste mesure et la bonne échelle (comex, codir, direction des services, etc.). Surtout, le point de vigilance des associations consiste à encourager un management d'animation et de bienveillance, tout particulièrement envers les salariés en difficulté. En somme, les difficultés rencontrées dans l'organisation du travail ne doivent pas entrer en contradiction avec la réalisation du projet associatif, mais être surmontées : l'encadrement intermédiaire joue ce rôle indispensable de circulation de l'information et peut faire remonter des propositions d'organisation mieux adaptée, permettant la gratification et la reconnaissance de tous et, surtout, une meilleure qualité de vie au travail⁸. L'enjeu du management devient celui du passage de la prescription à la collaboration.

DE L'IMPORTANCE D'ANIMER ET DE MAINTENIR L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE

Parmi les problématiques que soulève la période, celle du maintien de l'engagement

bénévole s'avère centrale pour le secteur associatif. On assiste en effet à une situation paradoxale avec, d'un côté, de grands besoins pour certaines structures en termes de mobilisation de bénévoles et, de l'autre, de grandes difficultés de fonctionnement du fait notamment de l'âge, de la fragilité de certains de ces bénévoles, de la distanciation sociale ou encore du manque de proximité physique.

Pour pallier au mieux cette situation, la priorité est déjà de maintenir une communication interne efficace et un « souci » du bénévole. Des réunions et actions, compatibles avec la situation sanitaire, sont recommandées afin de ne pas perdre le lien et d'apporter toute la considération à cette richesse humaine bénévole. L'occasion est belle de remercier, par exemple.

Enfin, dans le contexte de cette crise, les initiatives de solidarité, les volontés d'engagement des citoyens se sont fortement accrues, tant et si bien qu'associations et fondations seront et sont de toute façon confrontées à de nouvelles attentes et à des publics de plus en plus diversifiés parmi leurs bénévoles. Elles devront apprendre à se structurer et à dynamiser leur offre pour répondre à ce réjouissant engouement. ■

AUTEUR	Oriane Desgeorge
TITRE	Déléguée générale de l'Institut des dirigeants d'associations et fondations (IDAF)



7. Dossier « Les valeurs collaboratives, une force pendant le confinement », *Grandir ensemble – Le magazine d'Action enfance*, p. 4.

8. IDAF, avec Action contre la faim, La Ligue contre le cancer, Fidal, Moreno Consulting, webinar « Construire la qualité de vie au travail : associations et fondations en quête de progrès », 3 juin 2021.



AUTEUR	Guillaume de Marnhac
TITRE	Administrateur de l'IDAF