

Institut de gestion sociale

Engagement de la société civile en temps de crise

Constats et recommandations pour une gestion des bénévoles
résiliente aux crises

Sigrid Haunberger, Prof. Dr.
Siro Schnell
Meret Reiser
Karin Graf

Engagement de la société civile en temps de crise

Constats et recommandations pour une gestion des bénévoles résiliente aux crises

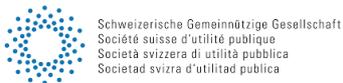
Collaborateurs

Sigrid Haunberger, Prof. Dr.
Siro Schnell
Meret Reiser
Karin Graf

Mandat

Cette étude a été financée par la Société suisse d'utilité publique (SSUP), le Pour-cent culturel Migros et la Fondation Ernst Göhner.

Partenaire financier



ERNST GÖHNER
STIFTUNG

Citation recommandée

Haunberger, Sigrid; Schnell, Siro; Reiser, Meret; Graf, Karin (2025). Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen. Erkenntnisse und Empfehlungen für ein krisenresistentes Freiwilligenmanagement. Zürich: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Juin 2025

ZHAW - Haute école spécialisée de Zurich
Département de travail social
Institut de gestion sociale
Pfungstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zurich
www.zhaw.ch/sozialarbeit

Résumé de gestion

Des crises telles que la pandémie de Covid-19 ou l'intensification des flux migratoires posent d'immenses défis aux organisations à but non lucratif – notamment en matière de gestion du bénévolat. Malgré le rôle central joué par les bénévoles dans de telles situations, il manque jusqu'à présent des connaissances systématiques sur la manière dont les organisations et les responsables du bénévolat gèrent les crises aiguës, et sur les stratégies qui se sont avérées efficaces. Le projet de recherche «Engagement de la société civile en temps de crise» comble cette lacune: en collaboration avec des acteurs de terrain, il s'agit d'analyser les expériences vécues en période de crise afin d'en déduire des recommandations pratiques et une liste de contrôle pour les crises futures.

Ce projet s'est centré sur les questions fondamentales liées à la gestion du bénévolat en situation exceptionnelle. Il a permis d'identifier les principaux problèmes rencontrés par les organisations dans ces circonstances et d'en tirer des enseignements précieux. Un autre axe majeur portait sur la manière d'activer et d'intégrer efficacement tant les bénévoles réguliers que les bénévoles dits «ad hoc». L'analyse s'est également intéressée aux offres et aux groupes cibles particulièrement vulnérables ou résilients en situation de crise, ainsi qu'aux facteurs déterminants dans ces cas. Enfin, l'accent a été mis sur les ressources et les structures organisationnelles dont les organisations à but non lucratif et la société civile dans son ensemble ont besoin pour mieux réagir aux crises à l'avenir et renforcer durablement leur capacité d'action.

Le projet s'est structuré en trois phases selon un design multiméthodologique. Dans la première phase, une analyse de la littérature et une vaste enquête en ligne auprès de coordinateur·rices de bénévoles et de responsables du bénévolat ont permis de recenser de manière systématique les défis, les approches de solution et les besoins d'accompagnement dans un contexte de crise. Lors de la deuxième phase, ces résultats ont été approfondis lors d'ateliers avec des acteurs de divers domaines – notamment la vieillesse, la jeunesse et la migration. Ces ateliers ont favorisé l'échange d'expériences pratiques, la discussion des défis centraux ainsi que l'identification de bonnes pratiques. Enfin, dans la troisième phase, les connaissances recueillies ont été condensées dans un guide pratique et une liste de contrôle numérique pour l'auto-évaluation. Cette liste aide les organisations à évaluer l'état de leur gestion du bénévolat face aux crises et à le développer de manière ciblée.

Résultats de l'analyse de la littérature

Une revue de la littérature a été réalisée pour répondre aux questions de recherche. À l'aide de termes de recherche en allemand et en anglais, deux bases de données scientifiques ont été explorées et 44 sources pertinentes ont été analysées – parmi lesquelles des études sur la pandémie de Covid-19, la crise des réfugiés, la protection civile et la gestion du bénévolat en général.

L'analyse révèle que des crises comme celle du Covid-19 exposent les organisations à but non lucratif à de graves défis. Souvent, elles ne disposent pas de concepts pour mobiliser rapidement les bénévoles ni pour coordonner numériquement leurs actions. La crise a conduit à une augmentation des formes d'engagement informelles et épisodiques, souvent auto-organisées et difficilement contrôlables. Elle a également mis en lumière des faiblesses structurelles – notamment en matière d'informatique, de communication et de formation.

L'analyse de la littérature montre que les organisations à but non lucratif doivent repenser la gestion du bénévolat en période de crise. Sept domaines d'action centraux se dégagent: Premièrement, les organisations devraient établir des modèles d'engagement flexibles. L'engagement par projet, numérique ou à court terme permet une meilleure adaptation à des modes de vie variés et facilite la participation, y compris sans adhésion formelle. Deuxièmement, il convient d'exploiter systématiquement la numérisation. Le bénévolat en ligne, le «crowdtasking» et les formations en ligne ouvrent de nouvelles possibilités de participation et améliorent la coordination ainsi que la portée. Troisièmement, il est recommandé de constituer des viviers de bénévoles structurés, afin d'intégrer de manière ciblée les bénévoles non affiliés par le biais de formations et de coordination. Un mélange de bénévoles expérimentés et de personnes disponibles spontanément accroît la résilience en situation de crise. Quatrièmement, les centres de coordination locaux ainsi que les coopérations intersectorielles devraient être renforcés. Les réseaux entre l'État, la société civile et l'économie favorisent la visibilité du potentiel bénévole et garantissent des ressources à long terme – selon le principe : "Build your network before you need it" « Construisez votre réseau avant d'en avoir besoin. ») Cinquièmement, la gestion professionnelle du bénévolat doit être développée. Les investissements dans le personnel, les équipements et la formation continue sont essentiels pour fidéliser les bénévoles sur le long terme et pouvoir réagir de manière flexible en période de crise – y compris dans les petites structures. Sixièmement, il est recommandé d'établir le management de crise comme un système apprenant. Cela implique des évaluations régulières, des boucles de rétroaction avec les bénévoles et des structures de communication ouvertes, afin de construire la résilience et d'apprendre continuellement des expériences vécues en situation de crise. Enfin, une communication claire et valorisante est décisive. En période de crise, il faut faire preuve de transparence, d'empathie et fournir des informations cohérentes – en interne comme en externe. Une telle communication renforce la confiance et l'engagement durable des bénévoles. Dans l'ensemble, la littérature souligne que la professionnalisation, l'infrastructure numérique, la coopération et l'ouverture à l'apprentissage sont des conditions essentielles pour un engagement à la fois résilient face aux crises et tourné vers l'avenir.

Résultats de l'enquête en ligne

Une enquête en ligne a été menée afin de recueillir les défis actuels et les bonnes pratiques en matière de gestion du bénévolat. L'objectif était d'évaluer de manière systématique à la fois la situation actuelle des organisations interrogées et leurs expériences dans la gestion des crises. L'enquête, non représentative, a été diffusée via des réseaux et des acteur·rice·s relais pertinents en Suisse alémanique et romande. Le lien vers l'enquête a été notamment partagé par Benevol Suisse, la Croix-Rouge suisse, la Société suisse d'utilité publique (SSUP), lors d'un colloque spécialisé, dans le cadre de

formations continues et via des contacts personnels. La période de collecte s'est étendue du 10 octobre au 30 novembre 2024. Au total, 95 personnes ont participé à l'enquête, dont 40 ont rempli intégralement le questionnaire (taux de complétion : 38 %).

Les résultats de l'enquête mettent en évidence des forces et des faiblesses centrales dans la gestion actuelle du bénévolat. De nombreuses organisations proposent des formes d'engagement flexibles et favorisent la participation, mais présentent des lacunes dans des domaines stratégiques tels que la planification des besoins, l'évaluation ou la préparation aux situations d'urgence. Lors des crises passées, elles ont souvent pu réagir rapidement, mais ont eu des difficultés à coordonner les bénévoles spontanés. Les organisations disposant de processus structurés, d'une communication claire et d'une préparation stratégique – par exemple à travers des plans d'urgence et des stratégies de recrutement – ont obtenu de meilleurs résultats dans la gestion des crises. Les résultats confirment que la planification prévisionnelle, la gestion ciblée des ressources et des structures stables sont des éléments déterminants pour une gestion du bénévolat plus résiliente.

Cinq recommandations principales peuvent être dégagées à partir des résultats quantitatifs pour une gestion du bénévolat capable de faire face aux crises: Les organisations devraient élaborer des plans d'urgence avec des procédures claires et les tester régulièrement. Une planification anticipée du personnel, incluant des stratégies de recrutement ciblées et des viviers de bénévoles, augmente la capacité opérationnelle. Des structures de communication stables et transparentes sont essentielles pour garantir un accès fiable à l'information, même en temps de crise. Des systèmes de soutien comme des formations, de la supervision ou du soutien entre pair·e·s renforcent les bénévoles dans leurs missions. Enfin, les expériences vécues devraient être systématiquement évaluées afin d'améliorer les processus de manière continue. Ces mesures contribuent à renforcer de manière durable la résilience des organisations face aux situations de crise.

Résultats des ateliers

Pour recueillir des données qualitatives, cinq ateliers ont été organisés, réunissant au total environ 50 participant·e·s – dont des personnes responsables du bénévolat issues de la Suisse alémanique et romande ainsi que des expert·e·s du monde scientifique et du conseil. Les ateliers se sont déroulés majoritairement selon le format World Café, une méthode modérée dans laquelle des idées sont collectées, échangées et développées en petits groupes. L'objectif était de mobiliser le savoir collectif et d'élaborer des approches concrètes pour la gestion du bénévolat en situation de crise.

Sur le fond, les ateliers ont montré une forte convergence. Les aspects classiques de la gestion du bénévolat – comme l'approche, le recrutement et l'accompagnement – ont souvent été évoqués. Selon les ateliers, l'accent était mis tantôt davantage sur la perspective des bénévoles, tantôt sur des questions structurelles et organisationnelles. Un constat partagé était que les crises se déroulent de manière très variable et nécessitent donc des réponses adaptées à chaque situation. De plus, un consensus s'est dégagé sur le fait que les crises ne représentent pas seulement des défis, mais aussi des opportunités de développement.

Les résultats des ateliers menés avec des professionnel·le·s de la science et de la pratique montrent qu'une gestion du bénévolat résiliente face aux crises doit avant tout être flexible, bien planifiée et fondée sur une relation d'égal·e à égal·e avec les bénévoles. Il faut des structures capables de s'adapter à différents scénarios de crise – de manière centralisée ou décentralisée, selon les besoins. Les conditions déterminantes pour un engagement réussi sont le sens donné à l'action, des missions claires, une communication fiable et une reconnaissance visible. Les bénévoles doivent être considéré·e·s comme des partenaires à part entière et être activement impliqué·e·s. Pour pouvoir réagir rapidement en situation de crise, il faut de l'agilité – des processus trop rigides constituent un frein. En parallèle, de nouvelles formes d'engagement doivent pouvoir être intégrées de manière flexible, et les offres existantes poursuivies ou adaptées. L'affectation ciblée des bénévoles, la mise en réseau numérique, le développement de structures de coopération solides et une définition claire des responsabilités renforcent la capacité d'intervention en situation de crise. En outre, un soutien politique et sociétal est nécessaire – par exemple sous la forme de ressources, de cadres juridiques adéquats et d'un travail de sensibilisation. Une gestion du bénévolat prévoyante et professionnelle accroît la résilience et la capacité d'action des organisations en temps de crise.

Synthèse finale

La synthèse des résultats issus de l'analyse de la littérature, de l'enquête en ligne et des ateliers fait apparaître des recommandations convergentes pour une gestion du bénévolat résiliente face aux crises dans les organisations à but non lucratif. Trois dimensions fondamentales s'en dégagent : la flexibilité, la professionnalisation et une planification ciblée, indispensables pour faire face de manière adéquate aux divers défis que posent les situations de crise.

- Premièrement, il est essentiel de mettre en place des modèles d'engagement flexibles, qui permettent différentes formes et temporalités de participation bénévole – qu'il s'agisse d'engagement par projet, virtuel ou de courte durée. Cela renforce la capacité d'adaptation des organisations et facilite l'intégration des bénévoles spontanés ou informels. Cette approche va de pair avec une utilisation durable des technologies numériques et des structures hybrides, permettant d'optimiser la communication, la coordination et la formation.
- Deuxièmement, une gestion professionnelle du bénévolat repose sur des structures claires et bien pensées. Cela inclut une planification stratégique des ressources humaines ainsi que la constitution de viviers de bénévoles, regroupant à la fois des personnes expérimentées et disponibles à court terme. Des plans d'urgence, régulièrement révisés et adaptés, garantissent une réponse rapide et coordonnée face à des besoins évolutifs. Cette planification doit être prévoyante et préventive afin de construire une résilience organisationnelle durable.
- Troisièmement, la communication constitue un facteur clé. Elle doit être valorisante, transparente et cohérente afin de renforcer la motivation et la confiance des bénévoles tout en évitant les malentendus. Il s'agit d'impliquer les bénévoles non seulement comme ressource, mais comme partenaires à part entière, en intégrant leurs perspectives dans les processus décisionnels.
- Quatrièmement, les résultats soulignent l'importance des centres de coordination locaux et des coopérations intersectorielles. Les réseaux entre organisations, acteur·rice·s étatiques et société civile favorisent la visibilité du potentiel

bénévole et assurent des ressources à long terme. Le principe «Build your network before you need it» («Construisez votre réseau avant d'en avoir besoin.») devrait servir de fil conducteur.

- Cinquièmement, la gestion de crise doit être pensée comme un système d'apprentissage dynamique. Des évaluations régulières, des boucles de rétroaction et des revues structurées après les crises permettent aux organisations de tirer des enseignements de leurs expériences, d'adapter leurs processus et de renforcer leur résilience.
- Enfin, les trois sources mettent en évidence la nécessité d'un soutien politique et sociétal ainsi qu'un financement adéquat, afin de maintenir durablement la capacité d'action du secteur à but non lucratif. Il s'agit de réduire les obstacles bureaucratiques et de promouvoir des cultures organisationnelles agiles, permettant aux organisations de réagir rapidement et avec souplesse face aux crises futures.

En résumé, les recommandations conjointes appellent à concevoir la gestion du bénévolat en période de crise comme un processus intégratif, participatif et professionnel, fondé sur la flexibilité, la communication, la planification anticipée, la mise en réseau et l'apprentissage continu – afin d'assurer durablement la portée et la valeur sociale de l'engagement bénévole, y compris en temps de crise.

Liste de contrôle

La liste de contrôle a été élaborée sur la base des résultats de ce projet. Elle soutient les personnes responsables au sein des organisations à but non lucratif dans l'évaluation et le développement ciblé de leur gestion du bénévolat en vue de futures situations de crise. En tant qu'outil de réflexion préventive, elle aide à identifier les points forts et à repérer en amont les champs d'action.

La liste de contrôle pour une gestion du bénévolat résiliente face aux crises est disponible ici : [Liste de contrôle pour la gestion du bénévolat en période de crise et la résilience organisationnelle](#)

Une version numérique et une version papier en allemand ainsi qu'une version papier en français sont disponibles.