

LA PLACE  
DU NUMÉRIQUE  
DANS LE PROJET  
ASSOCIATIF,  
EN 2019

Avec le soutien financier de

# SOMMAIRE

<b>I. UNE MOSAÏQUE DE SITUATIONS</b>	<b>12</b>
A- Une diversité d'actions et de contextes	12
B- Des approches différentes du numérique	12
<b>II. LES OBJECTIFS RECHERCHÉS</b>	<b>18</b>
A- Une multiplicité d'objectifs	18
B- Un certain degré de maturité numérique requis ?	20
C- Des ambitions accrues avec une culture numérique partagée	22
D- Des différences selon les caractéristiques des associations	22
<b>III. UNE LARGE PALETTE D'OUTILS</b>	<b>25</b>
A- Les outils utilisés aujourd'hui	25
B- Les potentiels de développement	27
C- Retour sur les usages en 2016	36
D- Focus sur les logiciels libres	39
<b>IV. LES EFFETS DU NUMÉRIQUE</b>	<b>44</b>
A- Les résultats au regard des objectifs fixés	44
B- L'impact sur les pratiques et les modes de fonctionnement	45
C- Un lien avec la santé et les difficultés des associations ?	49
<b>V. UNE DIVERSITÉ DE SITUATIONS FACE AUX DIFFICULTÉS</b>	<b>53</b>
A- Les difficultés rencontrées	53
B- Les « non initiées » et les « en progrès », côte à côte face aux difficultés	56
C- Des difficultés accrues selon les intervenants sur le sujet	57
D- Les difficultés selon les caractéristiques des associations	58
<b>VI. POUR UNE MEILLEURE UTILISATION DU NUMÉRIQUE</b>	<b>60</b>
A- Les leviers d'action	60
B- Les atouts d'une approche globale	66
<b>VII. LES CLÉS DE LA RÉUSSITE</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>77</b>
Questionnaire d'enquête	87
Principaux résultats selon les critères	94



## RECHERCHES & SOLIDARITÉS

Un réseau d'experts au service  
de toutes les formes de solidarités

Association sans but lucratif, R&S s'est donné pour objectif d'apporter aux acteurs et aux décideurs les informations les plus récentes, avec une préoccupation de complémentarité utile par rapport aux travaux qui sont menés et publiés par ailleurs.

Elle s'appuie sur des données provenant d'organismes officiels (Journal officiel, ACOSS-URSSAF, Mutualité Sociale Agricole, Direction générale des Finances publiques...) et sur ses enquêtes annuelles pour produire des publications qui sont en libre accès.

Pour en savoir plus :

> [www.recherches-solidarites.org](http://www.recherches-solidarites.org)

Ce rapport a été réalisé par :

Cécile BAZIN - Claire DUBIEN - Marie DUROS - Jacques FAURITTE - Jacques MALET - Zoé MÜNCH



## SOLIDATECH

Un programme solidaire  
pour accompagner les associations  
dans leur développement numérique

Un programme solidaire pour accompagner les associations dans leur transformation numérique Solidatech est un programme de solidarité numérique lancé en 2008 par les Ateliers du Bocage, entreprise d'insertion membre d'Emmaüs. Il vise à aider les associations et plus globalement les organisations à but non lucratif à investir le champ du numérique afin de donner efficacité et ampleur à leurs actions.

Il offre un accès à plus de 200 logiciels et équipements informatiques et réseau à tarifs solidaires ou gratuits ; un accompagnement complet au numérique (conseil, diagnostic numérique, formations, assistance téléphonique, newsletter, webinaires, services numériques, etc.) ; et contribue à la mise en place de projets numériques d'utilité sociale. Depuis 2008, ce sont plus de 30 000 associations inscrites qui ont pu bénéficier de 400 000 licences et outils numériques distribués à tarifs solidaires, et réaliser plus de 130 millions d'euros d'économies.

Pour en savoir plus :

> [www.solidatech.fr](http://www.solidatech.fr)

# MÉTHODOLOGIE

Cette étude s'appuie essentiellement sur les résultats de l'enquête d'opinion des responsables associatifs. Cette enquête nationale annuelle, mise en place par Recherches & Solidarités en 2008, constitue, à chaque printemps, un véritable baromètre de la situation des associations et de leurs perspectives pour les mois à venir. Elle comporte également une partie thématique consacrée, tous les trois ans, au sujet du numérique.

L'enquête 2019 s'est déroulée en ligne du 9 avril au 24 mai 2019 auprès de plus de 2 500 responsables associatifs, originaires de toutes les régions et reflétant la diversité du tissu associatif. Les résultats ont été traités selon la

méthode des quotas, appliquée aux variables de secteurs d'activité (santé, social, humanitaire, culture, sport, loisirs, éducation populaire, autres activités), et de taille de l'association appréhendée selon son budget annuel (moins de 10 000 euros, de 10 à 50 000 euros, de 50 à 150 000 euros, de 150 à 500 000 euros, plus de 500 000 euros).

Une pondération ainsi établie permet de présenter, pour chaque question, un résultat global, représentatif de l'ensemble du secteur associatif. Ce repère, nécessaire mais insuffisant pour une compréhension des sujets nécessitant la prise en compte de la diversité des situations, est complété par des analyses croisées avec deux séries essentielles de critères :

## | Cinq critères liés aux caractéristiques des associations :

- **L'appartenance à un réseau** (associations que nous appellerons « fédérées » ou « non fédérées »),
- **L'implantation géographique** pour distinguer les associations en milieu rural et celles en milieu urbain,
- **Le secteur d'activité** (santé, social, humanitaire, environnement, culture, sport, loisirs, éducation populaire, autres activités),
- **La présence éventuelle et le nombre de salariés** (sans salarié, 1 à 2 salariés, 3 à 5, 6 à 9, 10 à 19, 20 à 49, 50 et plus),
- **Le budget** (moins de 10 000 €, de 10 à 50 000 €, de 50 à 75 000 €, de 75 à 150 000 €, de 150 à 500 000 €, plus de 500 000 €). Les résultats de l'enquête, selon ce dernier critère, ne font pas l'objet d'une présentation dans l'étude. L'option a été retenue de distinguer les résultats selon la taille des associations, au travers de la présence éventuelle et du nombre de salariés. D'une part, cette approche est plus facile à appréhender que le budget qui n'est pas forcément connu de manière précise par les répondants. D'autre part, les deux critères montrent une corrélation dûment vérifiée et autorisant à distinguer cinq situations principales : les associations sans salarié, dont 91% ont un budget inférieur à 50 000 € ; les associations de 1 à 2 salariés, dont la plupart ont un budget inférieur à 150 000 € ; les « petites associations employeurs » de 3 à 9 salariés, dont la plupart ont un budget situé entre 150 et 500 000 € ; les associations « de taille moyenne », de 10 à 19 salariés, dont la plupart ont un budget situé autour de 500 000 € ; les « grandes » associations de plus de 20 salariés, dont la plupart ont un budget nettement au-dessus de 500 000 €.

## Trois critères liés au sujet du numérique lui-même et à la façon dont il est traité dans les associations :

- **La maturité numérique**, autoévaluée et déclarée par les responsables associatifs, ayant indiqué dans l'enquête que leur association se trouve dans l'une des situations suivantes : « peu initiée », « en progrès » ou « expérimentée ».
- **Le nombre et la qualité des personnes impliquées** sur les sujets numériques (choix de nouveaux outils, formation, stratégie ...) :
  - Une personne « référente sur le sujet »
  - Quelques personnes initiées
  - La plupart des membres actifs de l'association
  - Le conseil d'administration ou le bureau
  - Aucune personne en interne (on parlera alors tout au long de cette étude d'externalisation)
- **Les objectifs recherchés, sachant bien entendu, que plusieurs choix étaient possibles :**
  - Améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres)
  - Mieux faire connaître l'association et ses actions
  - Travailler plus facilement ensemble (visioconférence, outils collaboratifs...)
  - Rechercher des financements, collecter des dons
  - Mobiliser de nouveaux bénévoles
  - Gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...)
  - Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires

## DÉFINITION

Il est important de préciser ce que nous entendons par numérique, plus précisément par transformation numérique. Les organisations utilisent les “ technologies de l'information et de la communication ” depuis quelques années déjà, comme l'email, qui est entré dans le quotidien de la plupart des personnes. La transformation numérique est un concept qui va plus loin, et qui s'imisce jusque dans notre rapport au travail, notamment à travers :

- La notion d'échange en temps réel, qui abolit les barrières temporelles.
- La mobilité : désormais, tout le monde peut se connecter depuis n'importe quel endroit.
- Le côté universel d'Internet qui reliera bientôt l'ensemble de l'humanité sur un même réseau.

Le numérique entraîne ainsi des évolutions comportementales profondes. La transformation numérique s'avère donc être plus un sujet culturel que technologique et, à ce titre, elle impose aux organisations une véritable problématique de conduite du changement de leurs collaborateurs. Les organisations sont en effet amenées à repenser leurs processus, leurs modes de fonctionnement, leurs pratiques managériales et finalement leur culture interne : cette transformation est donc indissociable de la stratégie de l'association et se doit d'être alignée avec elle.

# INTRODUCTION

Après une première étude en 2013, intitulée « Développement du numérique dans les associations et nouvelles formes de mobilisation citoyenne », en réponse à un appel à projets du Fonds de Développement de la Vie Associative, les équipes de Solidatech et de Recherches & Solidarités ont décidé d'unir leurs expertises pour mettre en place un véritable baromètre dédié.

2013, 2016, 2019... Une étude est désormais publiée tous les trois ans afin de suivre l'évolution des pratiques numériques au sein des associations et de réunir les enseignements utiles pour les aider à en tirer le meilleur parti.

Cette année, elle s'appuie sur les précieux témoignages directs de plus de 2500 responsables associatifs, interrogés au printemps 2019, dans le cadre d'une enquête nationale<sup>1</sup>. Plusieurs personnes ressources, citées page 76, spécialistes du numérique et/ou issues du secteur associatif, ont participé à la préparation du questionnaire et à l'analyse des résultats. Cette large consultation a permis d'appréhender le sujet dans ses différentes dimensions, humaines en tout premier lieu, mais aussi techniques, stratégiques et bien sûr financières.

Ce nouvel état des lieux est destiné à être très largement partagé : avec les acteurs associatifs pour les sensibiliser, les alerter sur les risques éventuels, les guider dans leurs approches et aussi pour les rassurer et leur montrer qu'ils

ne sont pas seuls à vivre les mêmes parcours ; également avec les acteurs du numérique pour qu'ils s'adaptent au mieux aux besoins des associations dans la conception des outils, dans l'approche pédagogique et dans le « service après-vente » ; enfin avec les pouvoirs publics et les structures d'appui à la vie associative pour qu'ils apportent des réponses adaptées aux besoins d'accompagnement des associations sur l'usage du numérique.

Que toutes ces parties prenantes, chacune dans ses actions et ses responsabilités respectives, trouvent dans cette nouvelle étude les enseignements utiles pour un bon usage du numérique au bénéfice des projets associatifs et du fonctionnement quotidien. Aussi pour permettre à chacun de s'adapter à la dématérialisation qui s'impose de plus en plus (demandes de subventions, réponses aux marchés publics...).

**L'enjeu est particulièrement important à l'heure où la gestion du temps est devenue une priorité pour bon nombre d'associations, aux prises avec des difficultés accrues, notamment pour gérer la diversification des modalités d'engagement bénévole et la baisse des subventions publiques.**

<sup>1</sup> Cf la méthodologie exposée précédemment.

# SYNTHÈSE

## // Un précieux baromètre

2013, 2016, 2019, une étude est désormais publiée tous les trois ans afin de suivre l'évolution des pratiques numériques au sein des associations et de réunir les enseignements utiles pour les aider à en tirer le meilleur parti. Avec cette troisième édition, un véritable « baromètre » est aujourd'hui en place.

Soutenue une fois encore par la DJEPVA<sup>2</sup>, également la Maif et le groupe BPCE, elle s'appuie sur les précieux témoignages directs de plus de 2500 responsables associatifs interrogés au printemps 2019, à partir d'un questionnaire détaillé, soigneusement préparé en lien avec de nombreuses personnes ressources, spécialistes du numérique et/ou issues du secteur associatif, également associées à l'analyse des résultats.

**Cette large consultation a permis d'appréhender le sujet dans ses différentes dimensions, humaines en tout premier lieu, mais aussi techniques, stratégiques et bien sûr financières.**



## // Une mosaïque de situations

La diversité du secteur associatif, observée au regard des domaines d'activité, de la taille des associations, de la présence et du nombre des salariés, de l'action menée en milieu rural ou urbain, et de l'appartenance ou non à une union ou fédération, est traduite dans les résultats de cette enquête.

Au-delà, trois critères inédits d'analyse, spécifiques au numérique, ont été définis et proposés aux répondants<sup>3</sup>. Individuellement, ils donnent aussi quelques repères sur l'appropriation du numérique par les associations aujourd'hui :

- **La maturité numérique**, évaluée par les responsables eux-mêmes, considérant que leur association est, au regard du numérique, « peu initiée » (21% des réponses), « en progrès » (55%), ou « expérimentée » (21%).
- **Le nombre et la qualité des personnes impliquées** sur ce sujet (pour le choix de nouveaux outils, la formation, la stratégie ...) précisé par 92% des répondants, à savoir une seule personne « référente sur le sujet » (25%), quelques personnes initiées (35%), la plupart des membres actifs de l'association (10%), le conseil d'administration ou le bureau (18%), ou encore une sous-traitance totale (4%).


<sup>2</sup> Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative du Ministère de l'Éducation Nationale.

<sup>3</sup> Le rapport complet de l'étude présente les résultats selon ces différents critères concernant, d'une part, les caractéristiques de l'association, et d'autre part, les approches du numérique en interne.

- **Les objectifs recherchés**, parmi les suivants, sachant bien entendu que plusieurs choix étaient possibles : mieux faire connaître l'association et ses actions pour 73% d'entre eux, améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres) pour 72%, gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...) pour 60%, travailler plus facilement ensemble (visioconférence, outils collaboratifs...) pour 39%, mobiliser de nouveaux bénévoles pour 30%, développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires pour 24% et rechercher des financements, collecter des dons pour seulement 23%.

## // Les effets du numérique, au regard des objectifs recherchés

Les objectifs de gestion, d'animation et de communication sont le plus souvent remplis, ce sont aussi les plus recherchés : des objectifs désormais partagés et assez bien maîtrisés. Le taux de réussite est moindre sur les usages collaboratifs et sur les nouveaux services aux adhérents, de par les nombreuses difficultés de mise en œuvre. Ils nécessitent, en effet, non seulement de choisir ou de mettre au point les bons outils mais surtout de repenser totalement les habitudes de travail. Autant d'objectifs qui sont plus difficiles à atteindre.



- **Dans la mesure où ils sont particulièrement ambitieux, les objectifs relatifs à la recherche de financements et à la mobilisation de nouveaux bénévoles ne sont atteints que pour 39% et 38% des répondants.**

Ces sujets sont particulièrement sensibles pour les responsables associatifs qui forgent beaucoup d'espoir dans toutes les initiatives appuyées ou non par le numérique qui peuvent les aider. Il ne suffit pas de mettre en ligne une demande, qu'elle

soit financière ou humaine, en espérant qu'elle croquera l'attention d'un donateur ou d'un candidat au bénévolat : il faut aussi une présentation attractive du projet, une organisation et une stratégie établies en amont, une communication adaptée et percutante, des relances, un suivi...

## // Vers une rationalisation des usages

Pour répondre à ces différents objectifs, les responsables associatifs disposent d'une panoplie d'outils qui se diversifient et se renouvellent en permanence. Ils peuvent être classés en quatre grandes familles pour déterminer leur utilisation aujourd'hui et leurs marges de progression :

- **Les outils de communication externe**, avec surtout le site internet (71%) et les réseaux sociaux (67%), qui sont très largement partagés par les associations. On en compte autant (34%) diffusant une newsletter que prévoyant de le faire (33%). La vidéo est en perte de vitesse depuis 2016, principalement à cause d'une perte de compétences en interne et des coûts trop élevés.

- **Les outils d'organisation interne**, pour la comptabilité (48%), la gestion (31%) et le stockage en ligne que 36% des associations utilisent aujourd'hui et qu'un tiers souhaiterait utiliser demain.

- **Les outils d'animation** de ce que nous appelons le réseau de l'association (dirigeants, bénévoles, adhérents, salariés et bénéficiaires éventuels), sont ceux qui nécessitent une véritable « conduite du changement ». Les plus utilisés d'entre eux sont les outils collaboratifs (36%), en repli depuis 2016, généralement parce que les utilisateurs sont mal formés ou que les règles d'utilisation ont été mal définies en interne. Egalement peu utilisés, les outils de formation à distance (9% des associations) ou encore les applications Smartphone (11%) présentent cependant un fort potentiel de développement avec respectivement 38% et 31%.



- **Les outils destinés à la recherche des ressources**, pour obtenir des financements, via le don en ligne ou pour trouver de nouveaux bénévoles via des plateformes dédiées. En dépit d'une très forte attente et des difficultés largement partagées sur les sujets liés au bénévolat, les associations ne sont encore que 6% à utiliser ces plateformes mais 37% à l'envisager. En matière de don en ligne, elles sont trois fois plus nombreuses aujourd'hui (18%) et 33% le prévoient à l'avenir.

Au bilan, contrairement aux évolutions entre 2013 et 2016 où l'on a vu une forte proportion d'associations s'équiper d'outils dans de nombreux domaines (communication, organisation, collaboration...), on assiste maintenant à une phase de rationalisation pour conserver et/ou trouver ceux qui permettront réellement de gagner en efficacité grâce à une mise en œuvre adaptée.

## // L'impact sur les pratiques et les modes de fonctionnement

Les vertus du numérique ne sont plus à démontrer en matière de communication et de promotion de l'association, elles sont aussi reconnues sur le plan de l'animation du réseau (bénévoles, adhérents, donateurs, salariés...) et de la gouvernance. En matière de fonctionnement, plusieurs termes, très explicites, reviennent très souvent : simplicité, souplesse, efficacité, rapidité, réactivité, fiabilité...

Les retours d'expériences repris dans l'étude sont nombreux. Trois responsables associatifs sur quatre reconnaissent les effets positifs du numérique sur leurs pratiques et leurs modes de fonctionnement, les expériences réellement malheureuses faisant exception. Pour autant, quelques signes laissent supposer une réelle marge de progression, en particulier avec deux conditions nettement favorables :

- **Une meilleure maîtrise des usages**, dès lors que 90% des responsables font un constat positif sur le numérique dans les associations

« expérimentées », pour seulement 48% dans les associations « peu initiées ».

- **Une culture numérique plus partagée** au sein de l'association, dans la mesure où 90% des responsables font un constat positif dans les structures pour lesquelles la plupart des membres actifs sont impliqués, contre 48% lorsque le sujet du numérique est totalement externalisé.

## // Les difficultés et leviers d'action identifiés

Rares sont les responsables (16%) qui ne rencontrent aucun des quatre types de difficultés qui leur étaient proposées (humaines, techniques, financières et stratégiques).

Le plus souvent multiples, ils placent en tête (57%) celles qui surgissent sur le plan humain : lever les appréhensions de certaines personnes, trouver le temps et les compétences nécessaires, maintenir les relations humaines au sein de leur association.

**“ Gain de temps, facilité à répondre, responsabilisation des ados qui peuvent s'inscrire eux-mêmes sur des compétitions via leur smartphone. En revanche, il faut rivaliser d'ingéniosité pour conserver le lien humain qui autrefois était plus présent car les gens devaient se rencontrer pour échanger des informations.**

Les difficultés d'ordre financier, pour s'équiper ou se former, viennent en second plan (41%) suivies de celles d'ordre technique pour trouver les outils adaptés, suivre les évolutions et assurer la maintenance (34%).

Sur ces deux plans, technique et financier, la situation semble s'être améliorée depuis 2016. L'émergence de solutions numériques peu coûteuses et parfois gratuites, ainsi qu'une

meilleure connaissance de cette offre, ont certainement réduit les contraintes financières. Les difficultés d'ordre technique semblent également mieux surmontées : les savoir-faire sont progressivement acquis et partagés au sein des équipes, des formations sont dispensées, des conseils sont apportés par les acteurs de l'accompagnement comme Solidatech...

Les questions d'ordre stratégique (pour garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence...) sont nettement moins souvent soulevées (19%), probablement parce qu'elles sont aussi nettement moins abordées dans les associations, par manque de temps et/ou de recul.

**Pour faire face à ces difficultés, les responsables ont pu choisir des « leviers d'action », et en tout premier lieu, une meilleure connaissance des outils existants (54%) face à la diversité des solutions proposées.**

En deuxième position de ces leviers, la mise à niveau des membres de l'équipe les moins initiés (46%), est à rapprocher de la recherche d'une volonté partagée par toute l'équipe de s'appuyer sur le numérique (31%). Les moyens financiers pour s'équiper viennent seulement en 3ème position, mais concernent près de 40% des associations.

Par ailleurs, environ 30% des responsables associatifs mettent également en évidence la nécessaire acquisition de compétences au travers des formations et des échanges d'expériences avec d'autres associations. Les attentes des responsables d'associations sont généralement moins affirmées qu'en 2016. La situation s'est améliorée sur l'accès aux outils, leur maîtrise technique, la prise en compte de conditions favorables pour une bonne appropriation au sein des équipes. Pour autant, le besoin d'une

meilleure connaissance de l'offre et le désir de formation continuent de progresser depuis 2016.

## // De l'intérêt aussi d'une « approche globale »

L'enquête permet d'appréhender la place du numérique dans le projet associatif, certes en fonction de la maturité numérique, mais aussi selon la prise en compte du sujet au plan stratégique, c'est-à-dire selon qu'il fait, ou non, l'objet d'une approche globale. Telle que proposée aux répondants, intégrant la prise en compte des objectifs, des moyens disponibles, du contexte et des contraintes propres à l'association, ainsi que l'évaluation des résultats obtenus, elle est réelle dans 11% des associations, en bonne voie dans 28% d'entre elles, et 45% des responsables regrettent que ces aspects soient au contraire gérés au coup par coup. Environ 16% des responsables ne voient pas l'intérêt d'une telle démarche globale.



Il est cependant frappant de voir que ces derniers ne sont que 57% à observer des effets positifs du numérique, contre 94% pour ceux qui ont adopté une approche globale.

## // Quelques clefs de la réussite

**Le numérique est une « boîte à outils » au service du projet associatif, par nature propre à chaque structure et susceptible d'évoluer dans le temps.**

Aucun schéma n'est reproductible à l'identique, chaque association - chaque projet - a ses spécificités (type d'actions, priorités, niveau des utilisateurs, contraintes...). Elle doit en tenir compte pour définir au préalable ce qu'elle attend du numérique et choisir les solutions et usages les mieux adaptés. Cette préoccupation est d'autant plus importante face à une offre qui se renouvelle

en permanence et qui propose toujours plus de fonctionnalités.

## Les associations n'échappent pas au risque de fracture numérique.

Des bénévoles non connectés se trouvent parfois vite isolés et quittent l'association, des dirigeants coupés des nouveaux circuits de décisions, instaurés au moyen du numérique, finissent par démissionner... Il est donc important d'élargir le cercle des initiés pour permettre à chacun d'avoir un bagage numérique minimum et pour impliquer tous les acteurs de l'association. Il faut savoir tenir compte des éventuelles résistances et prendre le temps de faire accepter les changements.

Le numérique permet d'accéder à des indicateurs objectifs : taux d'ouverture, taux de clics, tableaux de bord... Au-delà, il est nécessaire de faire porter l'évaluation sur l'impact des solutions mises en place, au regard des objectifs fixés au préalable et du projet associatif lui-même. Elle sera d'autant plus pertinente qu'elle s'appuiera sur les différentes perceptions et appréciations, au sein d'une même association, et qu'elle sera partagée avec les différentes parties prenantes (dirigeants, bénévoles, salariés, bénéficiaires, adhérents...).

- - 
  - 
  - 
  -
- Enfin, faut-il rappeler que 84% des responsables associatifs avouent rencontrer des difficultés dans l'utilisation du numérique au sein de leur structure ? Elles sont plus vivement ressenties au plan humain et restent une réalité pour beaucoup sur le plan financier, technique et stratégique.**
- - 
  - 
  -



leur sont offerts aujourd'hui pour les affronter et tenter de les surmonter. Les acteurs de l'accompagnement élargissent progressivement leur champ d'intervention à ces sujets et les promoteurs de solutions numériques misent de plus en plus sur une approche pédagogique et des supports de dialogue avec leurs utilisateurs.

Les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) départementaux et régionaux proposent de plus en plus d'accompagnement autour des sujets numériques. Pour la plupart gratuits pour les associations, ces temps collectifs ou individuels permettent de construire une feuille de route de sa transformation numérique ou encore d'aborder des sujets pointus comme la mise en place du RGPD dans sa structure.

## Les associations ne sont donc pas isolées, elles peuvent bénéficier de conseils et d'un accompagnement qui seront d'autant plus pertinents que les difficultés auront été identifiées au préalable, en interne.

Les responsables associatifs n'ont donc pas à rougir de ces difficultés rencontrées et peuvent de plus en plus s'appuyer sur les moyens qui

# I. UNE MOSAÏQUE DE SITUATIONS

## A - UNE DIVERSITÉ D' ACTIONS ET DE CONTEXTES

Les associations jouent un rôle irremplaçable au quotidien, largement reconnu par les Français : une très large majorité en a une image positive, près de la moitié les fréquente régulièrement en tant qu'adhérents et environ un quart leur donne du temps bénévolement. Mais cette reconnaissance est rarement appuyée par une bonne connaissance du secteur associatif qui recouvre une multitude de situations. Pour bien l'appréhender dans toutes ses dimensions et bien analyser la place du numérique dans le projet associatif, il est nécessaire de tenir compte le plus possible de cette diversité<sup>4</sup>.

Outre les caractéristiques propres aux associations (secteur et taille approchée selon le nombre éventuel de salariés), deux critères liés à leur environnement ont été retenus pour cette étude :

- Selon qu'elles se situent en milieu rural ou urbain, pour observer d'éventuelles spécificités des territoires ruraux : sans parler des « zones blanches », quel regard les responsables associatifs ruraux portent-ils sur ces questions liées au numérique ? L'isolement dont le monde rural est souvent l'objet, les multiples fractures dont il est frappé, ont-ils une influence sur leurs pratiques, leurs difficultés, leurs besoins d'accompagnement ?

- L'appartenance des associations à un réseau (union, coordination, fédération présentes dans tous secteurs d'activités, notamment dans le sport, le social et l'éducation populaire) pour mettre en avant ses éventuels atouts concernant l'appropriation du numérique. Le récent travail mené par le Mouvement Associatif<sup>5</sup> met en évidence 6 fonctions des « têtes de réseaux ».

Outre le plaidoyer et la fonction d'opérateur (gestion et exploitation en nom propre de structures) exercée par certaines, la mise en réseau et l'animation, l'ingénierie (expertise, appui opérationnel avec des formations, des supports techniques...), le pilotage de projets ou encore l'accompagnement personnalisé peuvent les conduire à diffuser et à accompagner des pratiques numériques auprès de leurs ressortissants. Cette appartenance à un réseau fait-elle la différence sur ces questions ? En quoi et comment les têtes de réseau peuvent-elles exercer leur fonction d'accompagnement sur ce sujet ?

## B - DES APPROCHES DIFFÉRENTES DU NUMÉRIQUE

Une autre dimension doit être prise en compte pour tirer de cette enquête les enseignements utiles en des termes opérationnels.

<sup>4</sup> Pour cerner cette diversité, se reporter à la publication de l'INJEP [Les chiffres clés de la vie associative 2019](#) qui dresse un portrait synthétique du secteur (activités, taille, ressources humaines et financières...).

<sup>5</sup> Cf l'étude du Mouvement associatif [Mieux comprendre l'action des têtes de réseaux associatives](#).

Après la première étude de 2013, celle de 2016 a mis en évidence la percée du numérique dans les associations et l'appropriation progressive de la panoplie d'outils à leur disposition. Celle-ci demeure toutefois très inégale d'une association à l'autre. Deux approches nouvelles ont donc été retenues pour mettre en lumière les spécificités de chacune des situations et les conditions a priori les plus favorables observées en 2016 : le degré

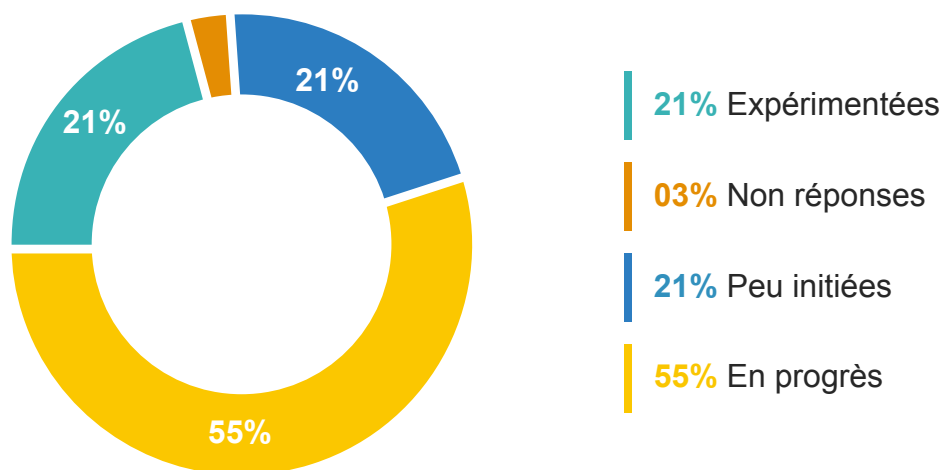
de maturité numérique de l'association, apprécié par leurs responsables, et la prise en compte du numérique dans la stratégie de la structure.

Ces deux approches, inédites en 2019, permettent également de quantifier et de qualifier les associations concernées au regard des critères présentés précédemment.

## // LA MATURITÉ NUMÉRIQUE

Elle est évaluée par le responsable associatif invité à répondre à l'enquête à partir des propositions suivantes : « peu initiée », « en progrès », « expérimentée ». Rares sont ceux qui ne se sont pas estimés légitimes sur cette question ou ont préféré s'abstenir de répondre (3%).

### GRAPHIQUE 1 - Répartition des associations selon leur degré de maturité numérique exprimé



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019.

Une majorité de dirigeants (55%) considèrent que leur association est en bonne voie dans ses pratiques numériques. Les autres se répartissent en deux parts égales : ceux qui se sentent encore éloignés de ces sujets et qui estiment que le chemin est encore long et ceux qui disposent d'une expérience qu'ils jugent suffisante.

Le tableau suivant permet de mieux les connaître. Il croise les principales caractéristiques des

associations et de leur environnement avec cet « indice » de maturité numérique. Il doit être lu, critère par critère (secteurs d'activités, effectifs salariés, territoire et réseau), en comparant les variables entre elles. Par exemple, les secteurs de la santé et des loisirs (en jaune), affichent une proportion plus importante d'associations « peu initiées », par rapport à celles du social, de la culture, de l'environnement ou de l'éducation populaire.

**TABLEAU 1 - Caractéristiques des associations selon leur degré de maturité numérique ..**

		Peu initiée	En progrès	Expérimentée
Secteurs d'activités	Social	16%	<b>62%</b>	19%
	Santé	<b>24%</b>	53%	16%
	Humanitaire	21%	55%	17%
	Culture	17%	51%	<b>28%</b>
	Environnement	17%	57%	22%
	Sport	21%	<b>60%</b>	16%
	Loisirs	<b>27%</b>	48%	18%
	Jeunesse éducation populaire	15%	59%	19%
	Autre	14%	52%	23%
Effectifs salariés	Pas de salarié	<b>26%</b>	50%	18%
	1 ou 2 salariés	16%	57%	<b>24%</b>
	3 ou 5 salariés	11%	<b>65%</b>	21%
	6 ou 9 salariés	13%	61%	20%
	10 ou 19 salariés	13%	<b>63%</b>	19%
	20 ou 49 salariés	12%	<b>67%</b>	15%
	50 salariés et plus	8%	59%	<b>28%</b>
Territoire	En milieu urbain	21%	55%	20%
	En milieu rural	23%	53%	18%
Réseau	Fédérées	18%	<b>59%</b>	18%
	Non fédérées	19%	52%	23%

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : Dans le secteur social, 16% des responsables considèrent que leur association est « peu initiée » sur le numérique, 62% les considèrent « en progrès » et 19% « expérimentées ». Le total ne correspond pas à 100% car les non-réponses ne sont pas présentées dans le tableau. Les cellules en jaune mettent en évidence les écarts observés entre les variables d'un même critère.

Outre les secteurs de la santé et des loisirs, c'est dans les associations de petite taille et dans celles qui n'emploient pas de salarié que l'on trouve le plus d'associations « peu initiées ». Inversement, les associations « expérimentées » sont proportionnellement plus nombreuses dans la culture, dans les associations qui emploient 1 ou 2 salariés, comme dans les plus grosses structures (plus de 50 salariés).

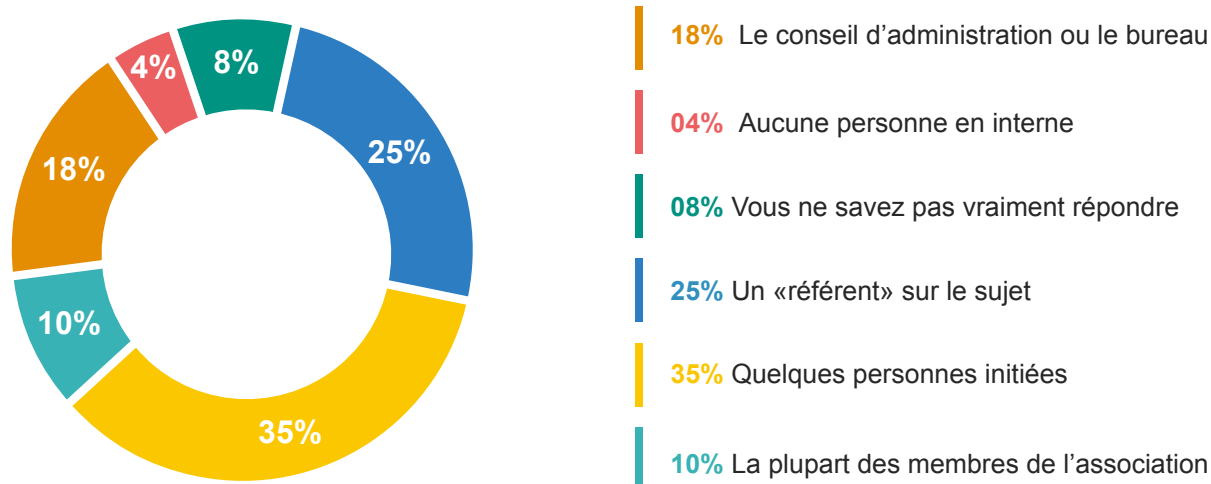
Les différences sont peu significatives entre les associations en milieu urbain et celles du milieu rural.

En revanche, les associations non fédérées sont plus souvent considérées par leurs dirigeants comme « expérimentées » et les associations fédérées plus souvent comme « en progrès ».

## // LES PERSONNES IMPLIQUÉES SUR LE SUJET DU NUMÉRIQUE

La question était la suivante : « Qui, dans votre association, s'implique principalement sur les sujets numériques (choix de nouveaux outils, formation, stratégie ...) ? » Le choix était offert entre les expressions suivantes : « une seule personne référente sur le sujet », « quelques personnes initiées », « la plupart des membres actifs de l'association », « le conseil d'administration ou le bureau », « aucune personne en interne ».

**GRAPHIQUE 2 - Répartition des associations selon le suivi des sujets liés au numérique** ● ● ● ● ●



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019.

Notons au préalable que seulement 8% des responsables associatifs ne savent pas répondre ou préfèrent s'abstenir, ce qui montre que le sujet du numérique est désormais bien identifié et fléché en interne. En 2019, il reste majoritairement l'affaire de spécialistes : dans 25% des associations, le sujet est géré par un seul référent, dans 35% par quelques personnes initiées. Les élus ne semblent pas avoir grande

légitimité sur le sujet. Ils ne sont concernés et impliqués sur ces questions que dans 18% des cas. Dans seulement une association sur dix, on peut parler d'une culture partagée du numérique avec une participation de la plupart des membres actifs.

Le profil des associations apporte des éléments complémentaires utiles dans le tableau suivant.

**TABLEAU 2 - Caractéristiques des associations selon le ou les référents**

		Un référent	Quelques initiés	La plupart des membres	Le CA ou bureau	Aucune personne en interne
Secteurs d'activités	Social	26%	<b>42%</b>	9%	12%	4%
	Santé	25%	27%	13%	17%	5%
	Humanitaire	23%	38%	<b>15%</b>	8%	<b>9%</b>
	Culture	26%	39%	9%	17%	3%
	Environnement	24%	<b>47%</b>	13%	9%	1%
	Sport	25%	36%	8%	<b>20%</b>	4%
	Loisirs	22%	33%	4%	<b>23%</b>	<b>9%</b>
	Jeunesse éducation populaire	24%	<b>41%</b>	11%	9%	7%
	Autre	21%	42%	11%	12%	4%
effectifs salariés	Pas de salarié	24%	33%	9%	<b>22%</b>	5%
	1 ou 2 salariés	24%	39%	10%	<b>15%</b>	6%
	3 à 5 salariés	<b>27%</b>	42%	12%	10%	3%
	6 à 9 salariés	<b>27%</b>	<b>47%</b>	10%	7%	1%
	10 à 19 salariés	22%	<b>46%</b>	11%	7%	5%
	20 à 49 salariés	18%	<b>48%</b>	13%	9%	7%
	50 salariés et plus	<b>26%</b>	<b>46%</b>	9%	6%	4%
Territoire	En milieu urbain	24%	34%	11%	16%	7%
	En milieu rural	25%	<b>38%</b>	7%	15%	5%
Réseau	Fédérées	24%	<b>41%</b>	10%	14%	4%
	Non fédérées	25%	35%	10%	17%	6%

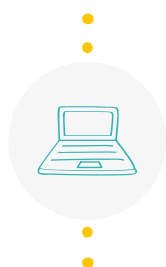
Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : Dans le secteur social, 26% des associations confient le numérique à un référent unique, 42% à quelques initiés... Le total ne correspond pas à 100% car les non-réponses ne sont pas présentées dans le tableau. Les cellules en jaune mettent en évidence les écarts observés entre les variables d'un même critère.



Le numérique est plus souvent l'affaire d'une seule personne dans les associations de taille moyenne qui emploient entre 3 et 9 salariés. Leur configuration peut en effet permettre une certaine spécialisation des fonctions. Tel est le cas également dans les plus grosses structures de plus de 50 salariés, en réponse peut-être à des besoins d'expertise pointue. Les différences sont peu significatives quant aux autres critères.

Le sujet du numérique est plus souvent confié à quelques initiés dans les associations du secteur social, de l'environnement et de l'éducation populaire. Également dans les associations fédérées, lesquelles peuvent s'entraider, voire mutualiser leurs pratiques et compter sur l'appui de leurs têtes de réseaux.

On notera enfin une différence entre les associations en milieu rural, dans lesquelles le numérique est plus souvent du ressort de quelques initiés (38 % pour 34%), alors qu'en milieu urbain, il y a un partage plus fréquent du sujet par la plupart des membres de l'équipe (11% pour 7%). Ce dernier cas de figure est plus souvent affirmé dans les associations humanitaires. On peut imaginer combien ces outils sont utiles, lorsque des membres sont sur le terrain, pour se coordonner et gagner en efficacité, et aussi pour dialoguer avec des partenaires étrangers.



**C'est dans le sport et les loisirs, associations de petite taille en moyenne, et dans les associations non fédérées que le numérique est plus souvent l'affaire des élus.**

La gestion totalement externalisée, peu répandue, semble un peu plus souvent retenue dans les associations de loisirs.

On la retrouve aussi dans des associations humanitaires, pour des besoins certainement bien spécifiques, notamment pour des objectifs

très précis d'appel à la générosité du public.

**Si l'on s'arrête sur la taille des associations, on observe que plus elles comptent de salariés, moins les élus sont impliqués sur ces sujets.**

Ils passent plutôt aux mains d'un référent unique ou de quelques initiés, à partir de 3 salariés. Dans certaines associations de 20 à 50 salariés, une gestion collective semble un peu plus facile. Dans les plus grandes associations, de plus de 50 salariés, une personne, voire une équipe, se constitue en interne autour de ces sujets.

# II. LES OBJECTIFS RECHERCHÉS

Le numérique... pour quoi faire ? Telle est la première question à explorer, avant d'aborder les usages et d'évaluer les succès et les marges de progression.

## A - UNE MULTIPLICITÉ D'OBJECTIFS

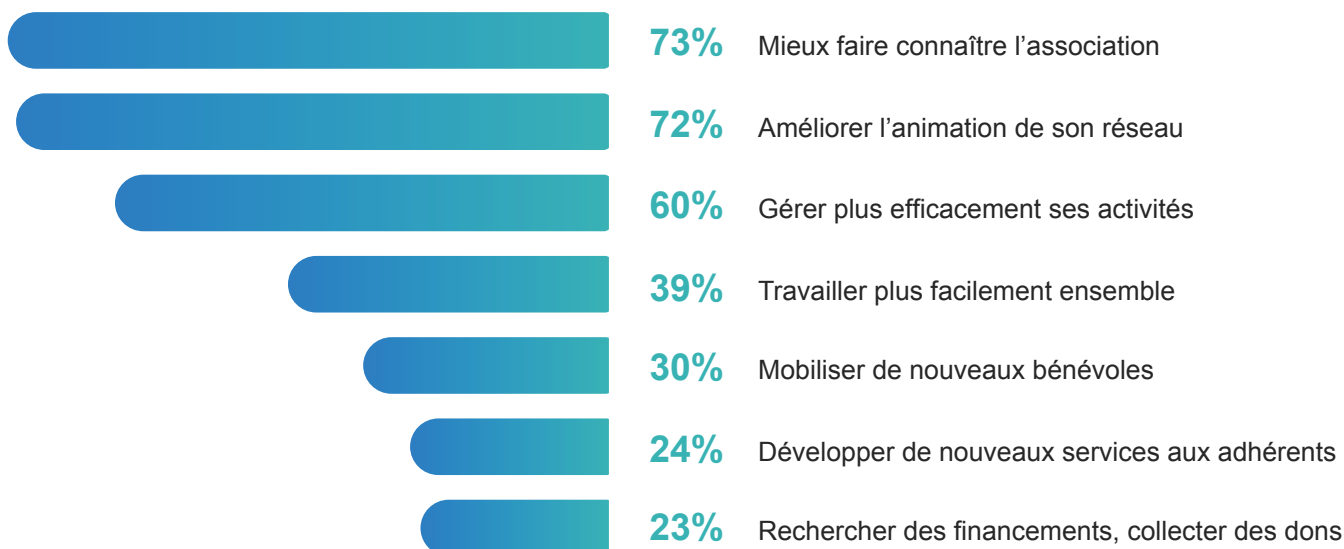
Les sept objectifs proposés aux responsables associatifs étaient les suivants :

- Améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres)
- Mieux faire connaître l'association et ses actions

- Travailler plus facilement ensemble (visioconférence, outils collaboratifs...)
- Rechercher des financements, collecter des dons
- Mobiliser de nouveaux bénévoles
- Gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...)
- Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires.

Les responsables associatifs en ont retenu trois sur sept, en moyenne, selon cet ordre décroissant :

**GRAPHIQUE 3 - Pourquoi votre association utilise-t-elle des outils numériques ? (plusieurs réponses possibles)**



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019

Communiquer sur les actions menées, faire connaître l'association, première fonction du numérique à ses débuts (déjà bien identifiée comme telle dans la première étude menée

en 2013), reste bien l'objectif n°1. Mais il est désormais rejoint et talonné par l'information et l'animation interne. Pour 60% des responsables associatifs, le numérique c'est aussi gérer les

activités de l'association (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...). La différence est importante avec les objectifs de mieux travailler ensemble, de collaborer plus efficacement (39%), relevant pourtant aussi de l'organisation interne, mais avec une approche plus participative, plus horizontale. Lorsque l'on élargit la cible aux adhérents, les intentions faiblissent (24%).

Deux autres objectifs sont aussi moins partagés : rechercher des bénévoles et rechercher des financements. Ils s'appuient sur des démarches et des outils plus récents. On verra plus loin

qu'ils sont moins bien maîtrisés et aux effets plus incertains. Cependant, une proportion non négligeable d'associations n'hésite pas à se lancer : 30% pour la recherche de bénévoles et 23% pour la recherche de financements. Ils sont encouragés en cela par les difficultés qu'ils vivent au quotidien sur ces deux plans. Ils l'expriment chaque année dans cette enquête nationale, avec, en 2019, des tensions nettement plus vives sur le bénévolat<sup>6</sup>. C'est d'ailleurs dans cet ordre qu'ils forment le plus d'espoir dans le numérique, plaçant la recherche de bénévoles (30%) devant la recherche de financements et la collecte de dons (23%).

## ILS TÉMOIGNENT :

Pourquoi votre association utilise-t-elle les outils numériques ?

“ Pour informer les licenciés des activités et rencontres/compétitions, partager des résultats sur la grande région

“ Pour mémoriser et immortaliser les actions du club. Nous sommes un club des aînés, nous participons donc à la vie de la Cité dans divers domaines : culture, santé, environnement, social...

“ Pour répondre aux obligations des financeurs

“ Pour faire des statistiques des populations accueillies et aidées : familles, mineurs isolés étrangers, célibataires, malades, réfugiés politiques...

“ Pour constituer des banques de données photographiques

“ Pour garder la mémoire de l'association en cas de changement d'équipe dirigeante, optimiser la répartition des tâches entre salariés et bénévoles, gérer le personnel

“ Pour proposer du soutien scolaire à l'aide de tablettes

“ Pour créer des documents techniques et/ou artistiques (tableaux, courriers, flyers, affichettes de façon créative en bureautique...)

“ Pour géolocaliser des équipes secouristes lors des opérations d'urgence

<sup>6</sup> Cf la 17ème édition de La France associative en mouvement. Recherches & Solidarités. Octobre 2019



Pour vulgariser la démarche d'éducation à l'environnement



Pour gagner du temps et garder des traces



Centre de loisirs avec un Accueil Collectif de Mineurs et des animations pour adultes, nous disposons d'un Espace Public Numérique. Nous proposons une aide à l'utilisation de l'outil numérique des 8-12 ans et +, des cours pour les séniors, en projet : aide à l'e-administration.

### Pour résumer

Objectif n°1 du numérique « promouvoir l'association », désormais rejoint, en 2019, par l'animation et les échanges en interne pour environ 70% de leurs responsables. Toujours en interne, pour 60% d'entre eux, la gestion des activités de l'association, suivie d'assez loin par la collaboration entre les membres (environ 40%). Lorsqu'on élargit la cible aux adhérents, les intentions faiblissent (24%).

## B - UN CERTAIN DEGRÉ DE MATURITÉ NUMÉRIQUE REQUIS ?

La question mérite d'être posée ici, en ce qui concerne les objectifs recherchés dans les usages numériques, tout comme pour les autres sujets abordés dans l'étude. Elle est analysée à partir du degré de maturité numérique exprimé par les responsables associatifs eux-mêmes. Ils ont, rappelons-le, pu juger leur association « peu initiée », « en progrès » ou « expérimentée ».

**TABLEAU 3 - Les objectifs recherchés dans l'utilisation des outils numériques en fonction de la maturité numérique exprimée**

	Promouvoir	Echanger en interne	Gérer	Collaborer	Rechercher des bénévoles	Services aux adhérents	Rechercher des financements
Peu initiée	62%	55%	43%	20%	26%	14%	15%
En progrès	78%	77%	65%	45%	32%	29%	27%
Expérimentée	82%	83%	73%	63%	30%	37%	28%

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : Selon une lecture verticale, 62% des associations « peu initiées » utilisent le numérique pour mieux se faire connaître et promouvoir leurs actions, elles sont 78% parmi les associations « en progrès »

Les responsables choisissent trois objectifs en moyenne et les variations sont importantes entre celles et ceux qui considèrent que leur association est « peu initiée », en matière de numérique (2 objectifs en moyenne) et, à l’opposé, celles et ceux qui la considèrent comme « expérimentée » (4 objectifs en moyenne).

**Logiquement, une meilleure maîtrise donne des perspectives d’utilisation sans qu’il soit nécessaire de se considérer expérimenté. Les différences sont en effet assez faibles entre les associations qui se considèrent « en progrès » et celles qui se disent « expérimentées ».**

Elles sont mêmes inexistantes pour la recherche de financements et de bénévoles. Ces démarches nécessitent en effet un minimum d’aisance sur le net mais n’imposent pas de compétences techniques très développées. C’est d’ailleurs sur ce dernier objectif que les différences sont les moins affirmées. Quel que soit le degré d’expériences et de pratiques, elles sont entre

26% et 32% à compter sur le numérique pour attirer de nouvelles recrues.

Les différences sont plus importantes sur les autres objectifs poursuivis, entre les associations « peu initiées » d’une part, et les associations « en progrès » et les associations « expérimentées » d’autre part. Elles montrent combien le manque de maîtrise du numérique peut constituer un frein. Par ordre croissant, il joue assez peu sur la communication – promotion de l’association, un peu plus sur l’animation du réseau, puis sur la gestion et la recherche de financements.

C’est sur le développement de nouveaux services aux adhérents (14% contre 37% parmi les expérimentées) et sur les objectifs de collaboration en interne qu’une faible maturité numérique constitue un réel frein (20% contre 63% des expérimentées).

En effet, le développement de nouveaux services pour les adhérents peut demander des compétences techniques plus pointues, mais surtout ces deux objectifs nécessitent de revoir la façon de travailler, d’aborder les sujets et conduisent à transformer ses pratiques.

## C - DES AMBITIONS ACCRUES AVEC UNE CULTURE NUMÉRIQUE PARTAGÉE

**TABLEAU 4 - Les objectifs recherchés dans l'utilisation des outils numériques selon les personnes impliquées**

	Promouvoir	Echanger en interne	Gérer	Collaborer	Rechercher des bénévoles	Services aux adhérents	Rechercher des financements
Une personne «référente»	77%	75%	64%	41%	32%	28%	24%
Quelques personnes initiées	<b>80%</b>	76%	65%	50%	32%	31%	25%
La plupart des membres actifs	<b>79%</b>	<b>86%</b>	<b>72%</b>	<b>61%</b>	<b>38%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>
Le CA ou le bureau	71%	74%	60%	37%	31%	23%	22%
Aucune personne en interne	57%	44%	35%	23%	15%	11%	14%

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : Selon une lecture verticale, 77% des associations dans lesquelles le numérique est géré par un « référent » utilisent le numérique pour mieux se faire connaître et promouvoir leurs actions, elles sont 80% lorsque quelques personnes initiées sont impliquées.

Au-delà de la maturité numérique de l'association, son mode d'organisation sur le sujet est plus déterminant encore : les objectifs poursuivis sont plus affirmés lorsque la plupart des membres de l'équipe sont impliqués dans le numérique. Ils sont a priori mieux partagés, les compétences sont renforcées, plus diversifiées et chacun peut apporter ses éventuelles expertises. A l'opposé, lorsque le numérique est externalisé, le prestataire ou la personne choisie se voit confier un ou quelques objectifs. Les priorités sont les mêmes, d'abord la promotion de l'association, puis l'animation du réseau, puis la gestion. Les autres objectifs sont nettement moins souvent recherchés. Entre ces deux situations « extrêmes », les ambitions varient peu dès lors qu'il y a au moins un « référent numérique »

identifié. On notera juste que s'il s'agit de quelques initiés, elles sont un peu plus développées en nombre d'objectifs, que si le bureau - ou le conseil d'administration - est seul décideur en la matière : à cause d'un manque de disponibilité, de maîtrise ou de moyens de la part des élus ?

## D - DES DIFFÉRENCES SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES ASSOCIATIONS

Les objectifs poursuivis dans l'utilisation du numérique dépendent également de l'activité de l'association et de ses ressources humaines, assez peu de son territoire d'intervention ou de son éventuelle appartenance à un réseau, comme l'indique le tableau suivant.

**TABLEAU 5 - Les objectifs recherchés dans l'utilisation des outils numériques en fonction des caractéristiques des associations**

		Promouvoir	Echanger en interne	Gérer	Collaborer	Rechercher des bénévoles	Services aux adhérents	Rechercher des financements
secteurs d'activité	Social	75%	67%	67%	54%	31%	32%	32%
	Santé	73%	68%	62%	50%	36%	31%	38%
	Humanitaire	74%	62%	54%	39%	41%	19%	42%
	Culture	82%	74%	61%	42%	30%	24%	22%
	Environnement	77%	87%	67%	64%	36%	27%	32%
	Sport	71%	77%	63%	29%	24%	28%	14%
	Loisirs	64%	64%	57%	26%	30%	26%	14%
	Jeunesse éducation populaire	77%	78%	62%	52%	31%	28%	26%
	Autre	75%	75%	58%	48%	32%	29%	24%
Effectifs salariés	Pas de salarié	73%	69%	53%	33%	32%	21%	21%
	1 ou 2 salariés	76%	76%	62%	41%	29%	25%	28%
	3 à 5 salariés	79%	79%	66%	52%	28%	34%	25%
	6 à 9 salariés	81%	81%	76%	56%	38%	39%	35%
	10 à 19 salariés	75%	78%	73%	56%	27%	34%	24%
	20 à 49 salariés	77%	69%	79%	62%	28%	37%	27%
	50 et plus	69%	74%	75%	62%	25%	38%	25%
Territoire	En milieu urbain	76%	70%	62%	40%	31%	23%	25%
	En milieu rural	75%	72%	58%	34%	29%	22%	21%
Réseau	Fédérées	75%	75%	64%	45%	30%	29%	22%
	Non fédérées	75%	72%	60%	42%	31%	25%	30%

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : Selon une lecture verticale, 82% des associations du secteur de la culture ont pour objectif la promotion de leur activité, contre seulement 64% dans celui des loisirs.

Le secteur de l'environnement attache beaucoup d'importance au numérique pour la relation entre ses membres, la gestion et la collaboration, sans doute à la fois compte-tenu de ses missions de plaidoyer et de la plus forte mobilisation des générations « digitalisées » autour des causes environnementales.

C'est également dans ces dernières associations de taille moyenne que l'on partage le plus les objectifs liés aux échanges en interne (81%), à la recherche de bénévoles (38%), aux services aux adhérents (39%) et à la recherche de financements (35%).

**La promotion de l'association est bien plus souvent partagée dans le secteur de la culture (82%) et aussi dans les associations comportant entre 6 et 9 salariés.**



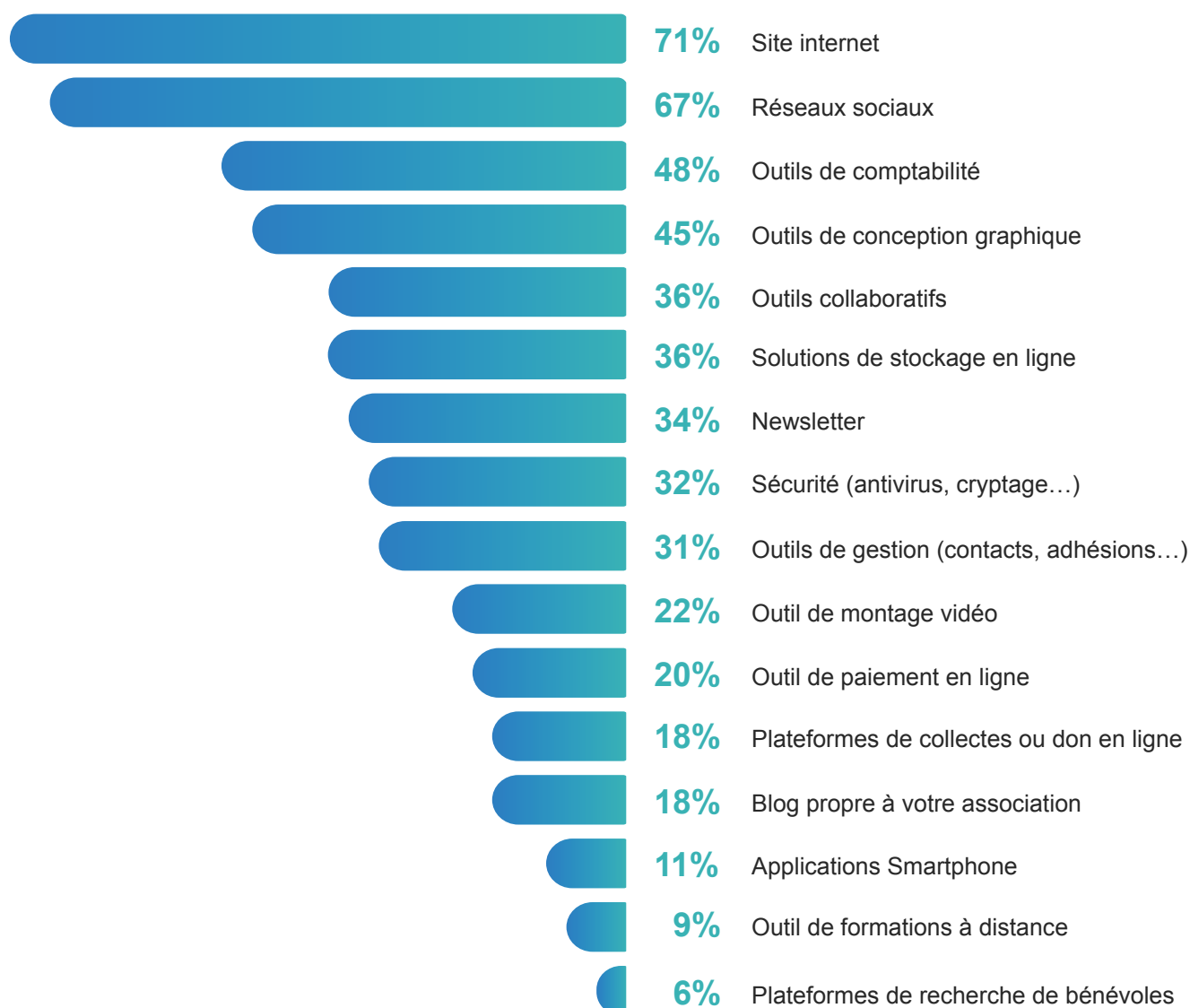
# III. UNE LARGE PALETTE D'OUTILS

Ils répondent à des usages de plus en plus nombreux, se renouvellent en permanence pour proposer de nouvelles fonctionnalités et faire la différence. Sans chercher l'exhaustivité, mais en tentant de couvrir les principaux usages pour livrer une information précise, la liste proposée dans l'enquête répertorie 16 outils différents.

## A - LES OUTILS UTILISÉS AUJOURD'HUI

Un premier tableau en dresse l'inventaire par ordre décroissant des usages.

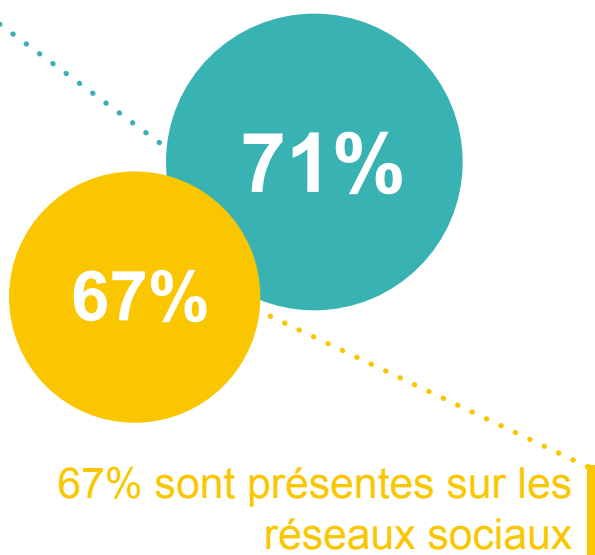
### GRAPHIQUE 4 - Quels sont les outils qu'utilise votre association aujourd'hui ? ●●●●●



Lecture : En moyenne, 71% des associations disposent d'un site internet...

Deux outils arrivent en tête et se détachent des autres : le site internet et les réseaux sociaux, outils de communication externe de base souvent associés.

**71% des associations disposent d'un site internet**



En effet, par croisement des réponses, 22% des associations ayant un site internet ne sont pas présents sur les réseaux sociaux aujourd'hui. Ils sont très minoritaires et seulement 8% n'en voient pas l'intérêt. En fin de liste, avec moins de

10% d'associations utilisatrices : les formations à distance et les plateformes pour proposer des missions bénévoles.

En moyenne, les associations utilisent 5 outils différents parmi la liste proposée pour, rappelons-le, répondre à 3 objectifs en moyenne. Ce repère monte à 7 dans les associations d'éducation populaire et dans le secteur de l'environnement.

La présence d'un salarié facilite la multiplicité des usages : seulement 4 outils cités en moyenne par les responsables des associations sans salarié, pour 6 outils par les employeurs de 1 à 2 salariés. C'est dans les petites équipes de 6 à 9 salariés et dans les plus grandes (plus de 50 salariés) que les usages sont les plus diversifiés (8). Les associations de 10 à 49 salariés sont peut-être à une étape de leur croissance qui nécessite de se structurer et de rationaliser un peu leurs usages. Dans les plus grosses structures, de plus de 50 salariés, les moyens sont plus importants pour s'équiper et permettent de répondre à de nouveaux besoins plus spécifiques.

Cet inventaire étant dressé, un classement par thème selon les principaux usages et objectifs recherchés facilite la lecture. Dans le chapitre suivant, il sert également de guide pour étudier le potentiel d'utilisation.

**TABLEAU 6 - Les outils utilisés aujourd'hui par thème**

Communication externe	Organisation interne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet (71%)</li> <li>• Réseaux sociaux (67%)</li> <li>• Conception graphique (45%)</li> <li>• Newsletter (34%)</li> <li>• Vidéo (22%)</li> <li>• Blog (18%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils de comptabilité (48%)</li> <li>• Stockage en ligne (36%)</li> <li>• Gestion de la sécurité (32%)</li> <li>• Outils de gestion (31%)</li> <li>• Paiement en ligne (20%)</li> </ul>
Animation et collaboration	Recherche de ressources
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils collaboratifs (36%)</li> <li>• Application Smartphone (11%)</li> <li>• Formations à distance (9%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Don en ligne (18%)</li> <li>• Plateformes bénévoles (6%)</li> </ul>

Les outils de communication externe ainsi que les outils d'organisation interne sont les plus nombreux et les plus partagés.

Mais précisons qu'un outil peut avoir plusieurs usages. Par exemple, les outils de communication externe, largement répandus pour faire connaître et promouvoir l'association, sont également importants pour rechercher des financements et mobiliser des bénévoles. Les usages initiaux peuvent s'élargir avec le temps. Ils peuvent aussi produire des effets induits très positifs. Pour de nombreuses structures, la recherche de fonds a fortement contribué à développer leur notoriété ; pour d'autres, la mise en place d'outils de gestion efficaces a permis de fidéliser leur réseau.

**Il convient donc de s'intéresser à l'ensemble des outils pour définir sa stratégie.**

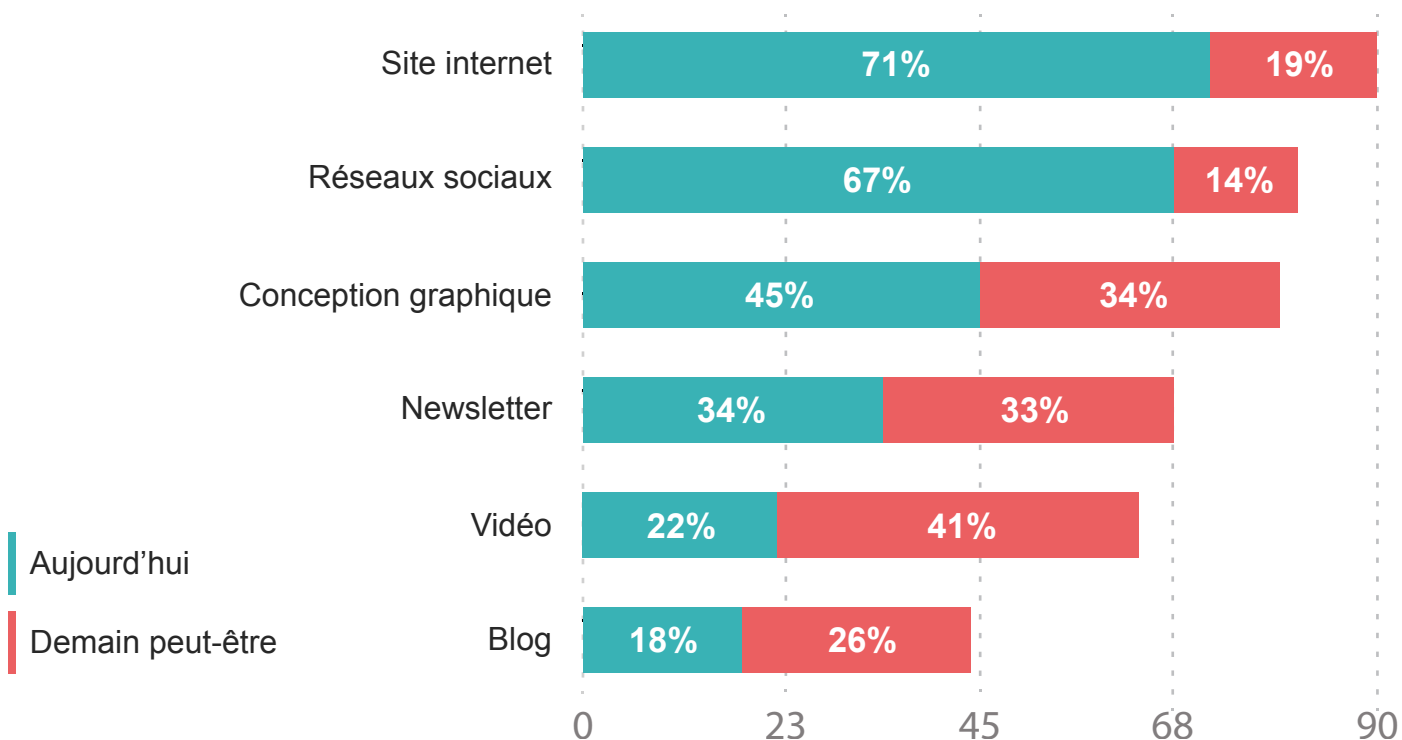
## B - LES POTENTIELS DE DÉVELOPPEMENT

Après cet état des lieux en 2019, il est intéressant d'essayer d'anticiper les besoins et les usages à venir. Pour chaque outil, les responsables associatifs étaient invités à préciser s'ils envisageaient d'y recourir plus tard. L'analyse de leurs réponses permet de présenter le potentiel de développement en tenant compte de la situation actuelle, et selon le même classement, comme dans le tableau précédent.

### // LES OUTILS DE COMMUNICATION EXTERNE

Leur potentiel de développement figure dans ce graphique : il présente la proportion des responsables associatifs qui utilisent ces outils aujourd'hui, et celle de ceux déclarant qu'ils pourraient les utiliser demain.

**GRAPHIQUE 5 - Le potentiel de développement des outils de communication externe** ●●●



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 71% des associations ont aujourd'hui un site internet, 19% pourraient en avoir un demain.

Les sites internet et les réseaux sociaux, déjà largement démocratisés, affichent encore un potentiel de développement au point d'être jugés presque indispensables. D'après les déclarations des responsables associatifs, 9 associations sur 10 auront demain leur propre site internet. Le prochain défi de ces associations sera donc très probablement de travailler sur l'optimisation de leur référencement naturel, afin qu'elles puissent sortir du lot et atteindre leur objectif de se faire connaître plus largement.

Les associations expriment par ailleurs une véritable envie de s'appuyer sur des outils de communication qui nécessitent plus de compétences techniques et de matériels spécialisés, comme la conception graphique et

la vidéo. Elles y voient donc un réel intérêt mais n'ont peut-être pas encore les moyens humains et financiers de se lancer aujourd'hui, notamment en ce qui concerne la vidéo (22% aujourd'hui, mais un souhait exprimé par 41% des répondants).

Pour aller plus loin, ce tableau met en évidence les caractéristiques des associations qui sont les plus grandes utilisatrices des différents outils aujourd'hui, et celles des associations qui ne les utilisent pas encore mais déclarent qu'elles pourraient le faire demain. Cette présentation peut permettre aux structures qui accompagnent les associations dans leur appropriation des outils numériques de mieux identifier leurs besoins prioritaires actuels et à venir.

**TABLEAU 7 - Profils des associations au regard des outils de communication externe** ● ●

	Les utilisatrices les plus nombreuses aujourd'hui	Les plus intéressées pour demain
Site internet	Santé, environnement, sport. Plus de 50 salariés. Fédérées. Milieu urbain	Loisirs. Sans salarié. Non fédérées. Milieu rural.
Réseaux sociaux	Education populaire. 6 à 9 salariés.	Social. Santé. 10 à 19 salariés et 50 et plus.
Conception Graphique	Environnement. 6 à 9 salariés et 50 et plus. Milieu urbain.	Santé. Sans salarié.
Newsletter	Humanitaire. 6 à 9 salariés. Milieu urbain.	Social. Sport. 20 à 49 salariés.
Vidéo	Culture. Education populaire. 6 à 9 salariés.	Santé. 20 à 49 salariés.
Blog	Loisirs. 50 salariés et plus	Les loisirs. Les non fédérées. Les sans salariés. 10 à 19 salariés et 50 et plus.

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : les associations de la santé, de l'environnement et du sport se démarquent des autres par la création et la gestion de leur propre site internet.

Les associations disposant d'une petite équipe de 6 à 9 salariés, semblent mieux armées pour multiplier les outils de communication externe. Elles ont de meilleures chances de disposer des compétences en interne, parfois avec un poste dédié et un partage facilité par la taille assez réduite de leur équipe.

De leur côté, les associations sanitaires et sociales se montrent plus que les autres intéressées par l'utilisation d'outils de communication externe. Avec la baisse des financements publics, elles revoient leur modèle économique, cherchent à diversifier leurs ressources et ont donc besoin

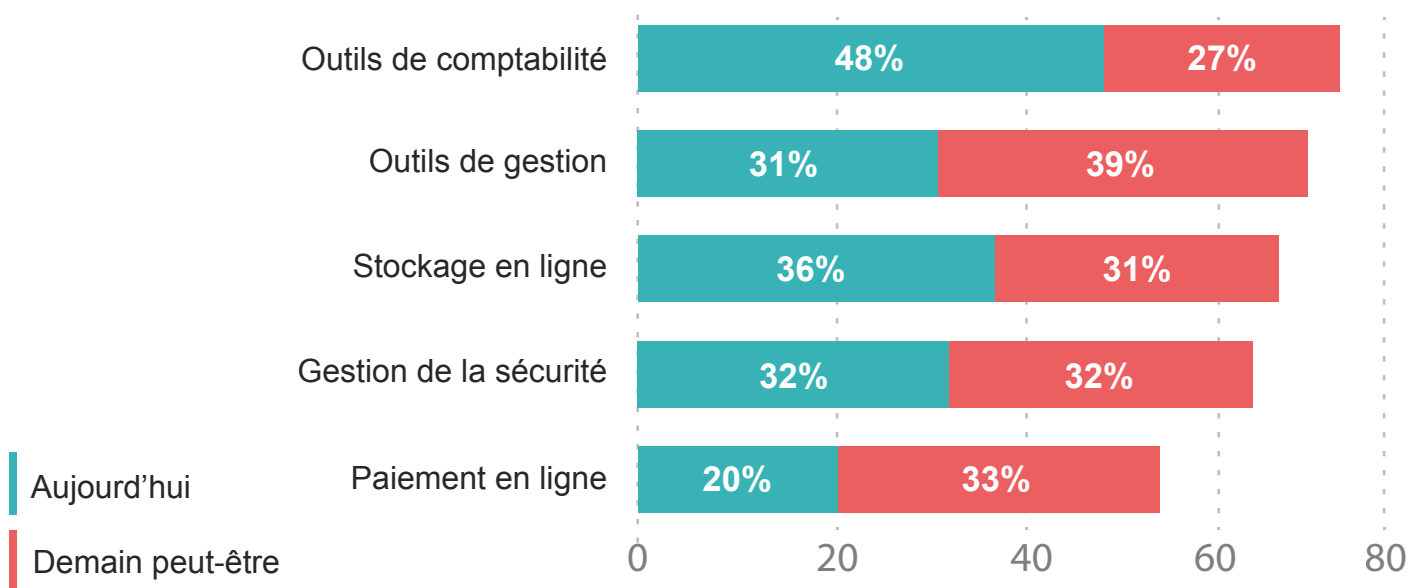
de se faire connaître pour promouvoir leurs structures et leurs services.

Les outils de communication externe s'avèrent plus souvent utilisés aujourd'hui en milieu urbain.

Pour autant, les associations rurales ne semblent pas tentées de mieux s'armer pour demain, alors que ces outils leur permettraient de se faire connaître plus largement. Préfèrent-elles miser sur le bouche à oreille, les avantages de la proximité et les méthodes de communication plus classiques, sans chercher à mobiliser plus largement et à se faire connaître en dehors de leur territoire ?

## // LES OUTILS D'ORGANISATION INTERNE

**GRAPHIQUE 6 - Le potentiel de développement des outils d'organisation interne** ●●●●●



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 48% des associations utilisent aujourd'hui des outils de comptabilité, 27% l'envisagent pour demain.

Le potentiel de développement est important pour l'ensemble de ces outils. Cela confirme la nécessité ressentie par les responsables d'associations de structurer leur gestion interne avec des outils plus performants et/ou plus adaptés à leurs besoins.

Fort de ce constat, on peut s'étonner qu'ils soient relativement peu utilisés aujourd'hui. Est-ce une question de coût, dans un contexte tendu pour bon nombre d'associations ? L'offre en général est-elle adaptée et bien identifiée ?

**TABLEAU 8 - Profils des associations au regard des outils de gestion** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

	Les utilisatrices les plus nombreuses aujourd'hui	Les plus intéressées pour demain
Outils de comptabilité	Education populaire. De 6 à 49 salariés. Fédérées. Milieu urbain	Environnement et loisirs. Sans salariés et 1 ou 2 salariés. Non fédérées. Milieu rural
Outils de gestion	Education populaire. Plus de 3 salariés. Fédérées. Milieu urbain	Culture, environnement. 1 ou 2 salariés. Milieu rural
Stockage en ligne	Environnement. Education populaire. 3 à 5 salariés et 50 et plus. Milieu urbain	Santé. 6 à 49 salariés.
Gestion de la sécurité	Social. Plus de 3 salariés. Fédérées.	Culture. Education populaire. 1 ou 2 salariés. Non fédérées
Paiement en ligne	Environnement. Humanitaire. Plus de 6 salariés. Milieu urbain	Culture. Sport. Education populaire. 3 ou 9 salariés et 20 à 49 salariés.

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : les associations d'éducation populaire, celles de 6 à 49 salariés, celles appartenant à un réseau (fédérées) et celles ayant leur activité en milieu urbain se démarquent des autres par une grande utilisation des outils de comptabilité aujourd'hui.

Les associations d'éducation populaire et de protection de l'environnement se montrent davantage utilisatrices des outils de gestion aujourd'hui et volontaires pour se les approprier demain. Ce type d'outils est plus courant en milieu urbain aujourd'hui, mais les intentions sont ici affirmées en milieu rural. Souffrent-elles aujourd'hui d'un manque d'accompagnement sur ces sujets qui mêlent à la fois des problématiques d'organisation interne et des aspects techniques et réglementaires ? Se sentent-elles plus isolées ?

Pour les associations du domaine de la santé, il y a un très gros enjeu notamment autour du stockage des données (accès, réglementation, sécurité...). Elles ont donc conscience de devoir prendre ces sujets en main pour demain et elles sont peut-être encore freinées aujourd'hui par

des problématiques techniques : trouver la bonne solution qui allie ergonomie, sécurité, respect des réglementations comme le RGPD<sup>7</sup> et simplicité technique, représentent en effet un véritable défi.

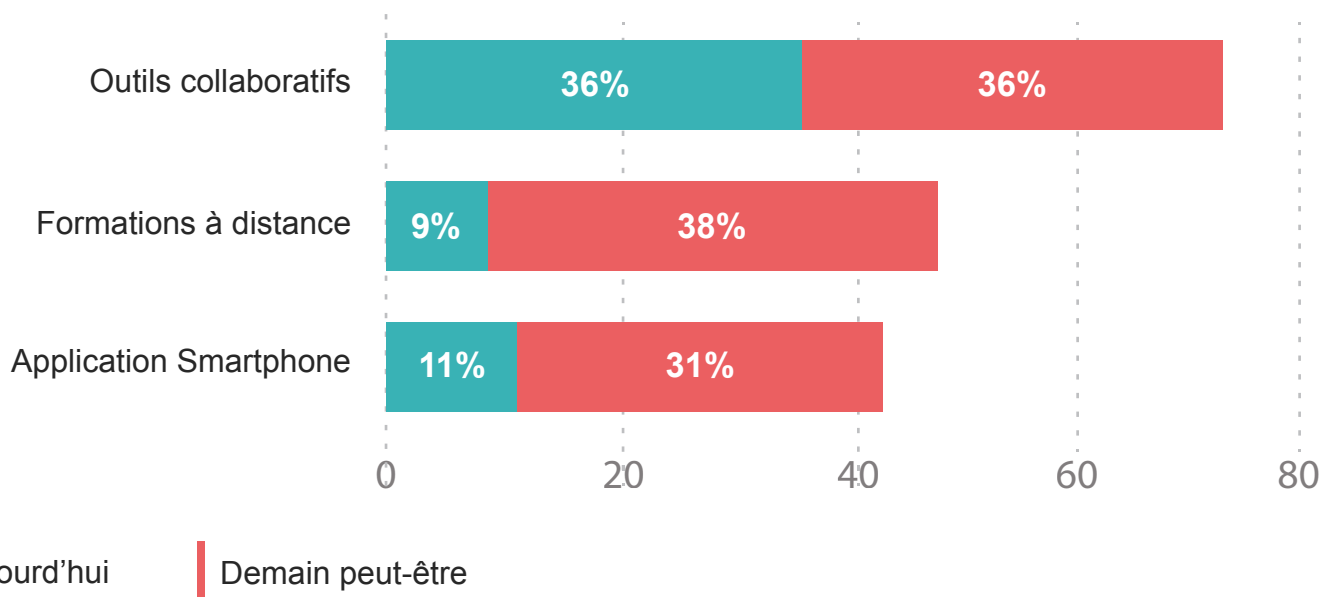
Les associations les plus utilisatrices ont majoritairement plus de 3 salariés : ici un véritable seuil, au-delà duquel il convient de structurer l'activité, et donc, de se doter d'outils performants.

## // LES OUTILS D'ANIMATION DU RÉSEAU

Précisons au préalable que le « réseau » représente ici l'ensemble des parties prenantes d'une association. Selon son activité, il pourra s'agir des bénévoles, des bénéficiaires, des adhérents, des salariés etc.

<sup>7</sup> Règlement général sur la protection des données (RGPD) entré en application le 25 mai 2018.

## GRAPHIQUE 7 - Le potentiel de développement des outils d'animation du réseau



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 36% des associations s'appuient aujourd'hui sur des outils collaboratifs et 36% l'envisagent pour demain.

Ces trois types d'outils ont un point commun. Leur mise en place nécessite une forte conduite du changement. Il ne s'agit pas tant d'utiliser un outil pour être plus efficace dans son travail ou communiquer plus largement que de revoir totalement sa manière de travailler. On parle plus communément de digitalisation des pratiques, en écho à l'informatisation du travail qui impliquait de passer du papier au support informatique. La digitalisation qu'implique la mise en place d'outils collaboratifs, de formations à distance ou d'applications spécialisée, consiste à repenser l'organisation du travail, les tâches de chacun et sa manière de communiquer. Ces transformations sont profondes et nécessitent donc une importante conduite du changement en interne<sup>8</sup>.

A l'heure actuelle, environ une association sur dix s'appuie sur les formations à distance ; peut-être seront-elles une sur deux demain. Il est vrai que, potentiellement, elles sont toutes concernées, y

compris celles qui n'ont pas de salarié lorsque les formations s'adressent aux bénévoles. De plus en plus difficiles à mobiliser, disponibles souvent sur de petits créneaux horaires, demandeurs de formations pour être plus efficaces dans leurs missions et pour leur propre épanouissement, ils devraient trouver dans les formations à distance de nombreux avantages. Elles sont cependant encore peu développées aujourd'hui car cela nécessite de mettre en place un dispositif adapté, de former les participants à ces outils et surtout de revoir toute l'approche pédagogique.



**En ce qui concerne les applications Smartphone, elles bénéficient certainement de l'engouement des Français pour des usages personnels de plus en plus diversifiés.**

<sup>8</sup> Pour plus de détails sur la transformation induite par ces outils, se reporter à l'étude « La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS ? » publiée par France Active en mars 2019.

Ce contexte doit encourager nombre de responsables associatifs à envisager de développer ce type d'outils à l'avenir (31%). Certains ont pu aussi être motivés par des exemples issus de la Tech For Good<sup>9</sup> mais également par l'offre d'accompagnement, dont des opérations de mécénat de compétences proposées par quelques grands groupes privés ou de bénévolat d'écoles d'ingénieurs, pour les aider à construire leurs applications. Ces démarches ayant fait l'objet de campagnes de communication actives, elles ont pu contribuer à susciter l'envie et à renforcer le potentiel d'utilisateurs.

Pour ce qui est des outils collaboratifs, les réponses des responsables associatifs invités à donner des exemples, illustrent la grande diversité des solutions à disposition des associations. Plus de 200 ont été citées.

Les plus largement répandues concernent le partage de documents (22% des répondants) et les outils de partage d'agenda et de prise de rendez-vous (14%) qui nécessitent en principe peu de changements dans les pratiques. Contrairement aux outils de gestion de projets collaboratifs (5%) ou aux réseaux sociaux internes (4%) qui impliquent de repenser complètement la façon de travailler et de communiquer.

Pour ces derniers, cela nécessite une « conduite du changement » encore plus importante, au sein des équipes et un bagage numérique minimum pour appréhender les possibles conséquences au sein de la structure.

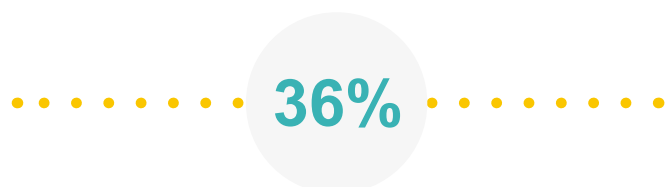
Parmi les outils collaboratifs les moins cités, on retrouve des outils beaucoup plus spécifiques, comme le vote en ligne. Ils sont encore peu utilisés,

alors qu'ils pourraient faciliter et accélérer la prise de décision mais là encore, ils nécessitent un vrai changement de pratiques et parfois même, la modification des statuts de l'association.

Pour donner au lecteur des pistes d'outils actuellement utilisés par les associations, on pourra citer :

- **Partage de documents** : Google Drive, NextCloud, Dropbox, Sharepoint, Framadrive, Yeswiki ou NetExplorer
- **Agenda et rendez-vous** : Framagenda, Google Agenda, Outlook online, Doodle, Framadate, Mozilla Lightning
- **Gestion de projet collaboratif** : Trello, Wimi, Framateam, Azendoo, Microsoft Teams
- **Réseaux sociaux internes** : Slack, Whaller, Talkspirit, Whatsapp, Yammer
- **Vote en ligne** : Framavox, Loomio

Malgré ces difficultés de mise en place et d'utilisation, on voit que les outils collaboratifs ont toujours un fort potentiel de développement.



**36% des associations souhaiteraient mettre en place ces outils, particulièrement adaptés aux spécificités des associations : travail à distance, synchrone ou asynchrone, partage de l'information... ils sont autant d'atouts pour des organisations qui s'appuient sur des salariés, des bénévoles et des adhérents, rarement disponibles dans le même « espace-temps ».**

<sup>9</sup> La Tech for Good désigne l'ensemble de nouvelles solutions technologiques qui répondent à des problèmes sociaux et/ou environnementaux. Elles sont développées parfois par des entreprises privées, le plus souvent des start-up mais aussi des associations. On pourra citer par exemple Entourage, We act for good (WAG) ou encore BuyOrNot.



**TABLEAU 9 - Profils des associations au regard des outils d'animation du réseau (bénévoles, bénéficiaires, adhérents, salariés...)**

	Les utilisatrices les plus nombreuses aujourd'hui	Les plus intéressées pour demain
Outils collaboratifs	Environnement. Education populaire. 3 à 9 salariés et plus de 20 salariés. Fédérées. Milieu urbain	Social et sport. Sans salarié, 1 ou 2 salariés et 10 à 19 salariés. Milieu rural.
Formations à distance (tutoriels, MOOC, webinaires...)	Environnement. Santé. Education populaire. Plus de 50 salariés. Fédérées	Social. Santé. Environnement. Education populaire. Plus de 2 salariés.
Applications Smartphone	Plus de 50 salariés	Social. Santé. Education populaire. 20 à 49 salariés. Fédérées

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : les associations de protection de l'environnement et d'éducation populaire se démarquent des autres par un usage plus fréquent des outils collaboratifs.

**Les outils d'animation du réseau concernent davantage les plus grandes associations. Ces dernières se démarquent également dans leurs intentions pour demain à propos des applications smartphone, alors que les formations à distance intéressent également les petits employeurs (à partir de 3 salariés).**

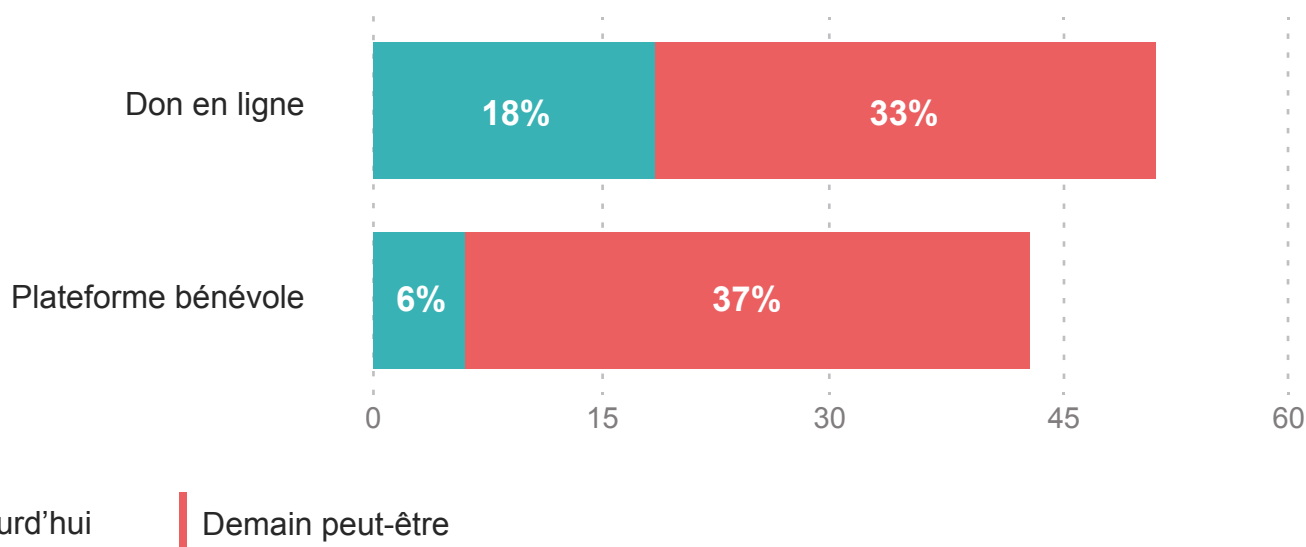
Les outils collaboratifs sont davantage déployés aujourd'hui dans les associations employeurs, notamment celles de taille importante, avec un accès facile à internet qui favorise les associations citadines. Ils répondent aujourd'hui à des besoins plus affirmés dans des équipes élargies. Cependant, d'autres profils d'associations semblent intéressés pour demain, l'intérêt pour ce type d'outils est bien réel mais les moyens nécessaires pour une bonne utilisation ne sont pas encore réunis.

Les applications Smartphone répondent par ailleurs à des enjeux forts pour certaines associations : ceux de pouvoir mobiliser leurs adhérents ou leurs bénéficiaires et rester en contact avec eux, en particulier dans le secteur social, dans la santé ou encore dans les associations d'éducation populaire.



## // LA RECHERCHE DE RESSOURCES

### GRAPHIQUE 8 - Le potentiel de développement des outils de recherche de ressources ● ●



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 18% des associations s'appuient aujourd'hui sur des dons en ligne, 33% l'envisagent demain.

Il convient, à la lecture de ce graphique, d'avoir bien en tête que le nombre des associations qui font appel à la générosité du public est encore assez limité, du moins lorsqu'il s'agit de collecter à grande échelle. Par conséquent, la proportion de 18% d'associations utilisatrices d'outils numériques dans cet objectif peut être considérée comme importante. De même que l'on observera avec attention la proportion de 33% d'associations souhaitant se lancer demain dans cette démarche : les enjeux, en termes de ressources financières, notamment pour ce qui concerne leur diversification en sont certainement l'explication.

Il en va tout autrement de la question du bénévolat : aujourd'hui, seulement 6% utilisent une plateforme destinée à rechercher et recruter des bénévoles.

Or toutes les associations, par définition, ont - ou auront un jour - cet objectif, notamment en raison du nombre important d'associations

nouvelles, demandant leur part d'une ressource bénévole qui évolue peu, et aussi de par la proportion des intervenants bénévoles ponctuels en augmentation constante.

On pourra donc considérer comme encourageante cette proportion de 37% des responsables envisageant d'avoir recours à ce type de plateformes. Rapprochant les souhaits exprimés par les candidats au bénévolat et les offres des associations, elles constituent aujourd'hui une réelle opportunité.

37%

**37% des responsables envisagent d'avoir recours à des plateformes de recherche de bénévoles.**

**TABLEAU 10 - Profils des associations au regard des outils de recherche de ressources** ●●

	Les utilisatrices les plus nombreuses aujourd'hui	Les plus intéressées pour demain
Plateformes bénévoles	Social et humanitaire. Les plus de 50. Milieu urbain.	Social. Santé. Education populaire. Plus de 20 salariés.
Don en ligne	Humanitaire. 6 à 9 et plus de 50 salariés. Non fédérées. Milieu urbain	Social. Education populaire. Sport. 20 à 49 salariés.

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : les associations des secteurs social et humanitaire se démarquent des autres par une grande utilisation des plateformes de recherche de bénévoles.

Logiquement, les associations humanitaires faisant plus souvent appel à la générosité du public sont plus nombreuses à s'appuyer sur les outils de don en ligne. Elles se démarquent aussi, comme les associations du secteur social, par une présence plus fréquente sur les plateformes de recherche de bénévoles.

Les associations de 6 à 9 salariés, dont on a vu qu'elles diversifiaient beaucoup leurs usages, se démarquent ici par un recours plus fréquent aux outils de don et de paiement en ligne. Les plus grandes structures, de plus de 50 salariés, utilisent également davantage aujourd'hui cet outil, ainsi que les plateformes de mise en relation avec les bénévoles. Et les associations de taille un peu plus petite (20 à 49 salariés) se disent prêtes à franchir le pas dans les années à venir.

**Aux côtés de quelques sites nationaux<sup>10</sup>, plusieurs initiatives ont vu le jour dans des villes ou agglomérations, comme à Paris, Bordeaux, Lyon, Lille, Dunkerque<sup>11</sup>...**

### **favorisant leur utilisation aujourd'hui en milieu urbain.**

Les associations du domaine social figurent également parmi les plus présentes sur les plateformes bénévoles aujourd'hui. Elles se montrent aussi les plus intéressées pour demain, que ce soit pour chercher de nouvelles ressources humaines ou pour de nouvelles ressources financières. Certaines les perçoivent comme des solutions alternatives pour compenser la baisse de subventions publiques, au risque peut-être, d'être déçues...

Enfin, on pourrait être étonné de ne pas voir le secteur du sport parmi les utilisateurs les plus assidus des plateformes bénévoles, ni parmi ceux qui envisagent le plus de les fréquenter dans la mesure où il alerte particulièrement, depuis de nombreuses années, sur ses graves difficultés en matière de ressource humaine bénévole que ce soit pour le recrutement ou pour le renouvellement de ses animateurs et de ses dirigeants.

<sup>10</sup> [www.tousbenevoles.org](http://www.tousbenevoles.org), [www.jeuneetbenevole.org](http://www.jeuneetbenevole.org), [www.francebenevolat.org](http://www.francebenevolat.org), [www.diffuz.com...](http://www.diffuz.com...)

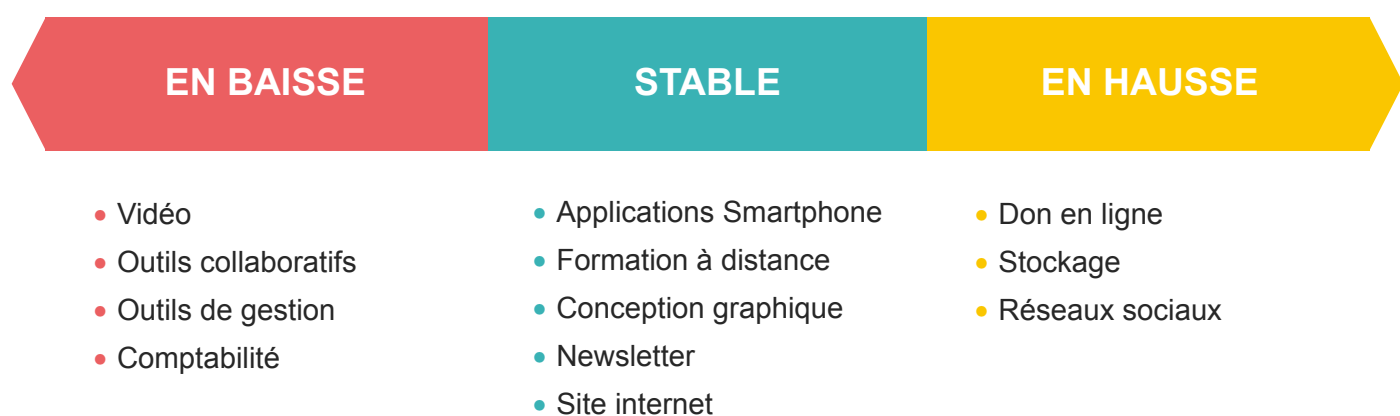
<sup>11</sup> [www.jemengage.paris.fr](http://www.jemengage.paris.fr), [www.jeparticipe.bordeaux.fr](http://www.jeparticipe.bordeaux.fr), [www.tousunistoussolidaires.fr](http://www.tousunistoussolidaires.fr), [www.jagispourdunkerque.fr...](http://www.jagispourdunkerque.fr...)

## C - RETOUR SUR LES USAGES EN 2016

La liste des outils proposés dans l'enquête 2019 a été allongée pour tenir compte des pratiques qui se sont développées ces dernières années : les plateformes pour la recherche de bénévoles, les outils de paiement en ligne et les outils de gestion de la sécurité.

Une douzaine d'outils présents dans l'enquête de 2016 ont été repris en 2019. Le traitement strictement identique des deux échantillons permet de distinguer trois situations : une progression des usages, une stabilisation ou encore un repli.

### GRAPHIQUE 9 - Evolution des usages numériques depuis 2016



Sources : Enquêtes Opinion des Responsables Associatifs 2016 et 2019. Lecture : les outils de don en ligne, les outils de stockage et la présence sur les réseaux sociaux ont vu leurs usages progresser dans les associations, entre 2016 et 2019.

Les outils de **don en ligne** et la fréquentation des **réseaux sociaux** poursuivent la progression, déjà observée entre 2013 et 2016.

Les outils de **stockage** se développent, notamment pour des raisons de sécurité. Comme pour toutes les structures, l'accès et la sécurité des données (documents, contacts, suivi des activités...) sont essentiels. Les outils de stockage qui se sont développés ces dernières années, particulièrement avec l'avènement du

cloud<sup>12</sup>, permettent de garantir des sauvegardes automatiques régulières. Ainsi, la structure ne se met plus autant en danger, lors de la perte, du vol ou de la casse d'un ordinateur. Ces outils ont d'autant plus le vent en poupe qu'ils permettent de s'assurer plus facilement d'être en conformité avec la réglementation sur la protection des données, par la centralisation, en un endroit unique, de l'ensemble des documents. Ils permettent aussi d'être beaucoup plus efficace au quotidien.

<sup>12</sup> Solution de stockage en ligne.

Parmi les outils dont les usages évoluent peu, on retrouve les outils **d'animation du réseau** et trois des six **outils de communication externe** : par ordre décroissant, les **sites internet**, les outils de **conception graphique** et les **newsletters**.

Malgré un potentiel de développement déjà fort en 2016 sur ces types d'outils, et toujours aussi fort en 2019, les associations n'ont pas passé le cap ces 3 dernières années. On peut donc penser que malgré l'intérêt réel pour ces solutions, les structures n'ont pas trouvé de solutions pour surmonter des difficultés (humaines, techniques ou financières) toujours présentes.

En ce qui concerne les outils en repli, plusieurs hypothèses peuvent être évoquées, appuyées par l'expertise et les retours d'expériences de l'équipe de Solidatech ainsi que par une analyse effectuée sur un panel de responsables associatifs ayant participé, à la fois à l'enquête de 2016 et à celle de 2019.

**Le rapprochement de leurs usages, déclarés en 2016 et en 2019, montre des différences importantes en fonction des outils et apporte des éléments utiles sur l'évolution des pratiques.**

**TABLEAU 11 - Evolution dans l'utilisation de 7 outils entre 2016 et 2019** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

	Utilisaient en 2016 et utilisent toujours en 2019	Utilisaient en 2016 et n'utilisent plus en 2019	Ne se prononcent pas en 2019	Total
Réseaux sociaux	87%	9%	4%	100%
Site Internet	88%	10%	2%	100%
Outils conception graphique	74%	24%	2%	100%
Outils de montage vidéo	53%	<b>42%</b>	5%	100%
Outils collaboratifs	53%	<b>44%</b>	3%	100%
Outils de gestion et développement	55%	<b>39%</b>	6%	100%
Outils de comptabilité	65%	<b>35%</b>	12%	100%

Sources : Enquêtes Opinion des Responsables Associatifs 2016 et 2019. Lecture : sur 100% d'associations présentes sur les réseaux sociaux en 2016, 87% le sont encore en 2019 ; 9% ne le sont plus et 4% ne se prononcent pas.

**Les quatre outils en repli dans l'enquête 2019, présentés en bas du tableau, se distinguent nettement des trois premiers, avec un « taux d'abandon » nettement supérieur.** Parmi les « abandonnistes », les raisons peuvent être multiples : attentes trop fortes, mauvaise expérience, mauvais choix (outil finalement peu adapté aux besoins, surdimensionné

ou trop compliqué), départ de la personne ou des personnes de l'équipe qui utilisaient l'outil, changement dans le fonctionnement de l'association qui rend l'outil inutile aujourd'hui...

Les outils concernés sont également ceux dont les modèles de licences ont particulièrement changé ces dernières années.

En effet, auparavant les structures pouvaient très simplement se doter de licences (un coût unique, connu et amortissable), alors qu'il est maintenant beaucoup plus répandu de devoir souscrire un abonnement, avec l'achat d'un service en ligne. Par exemple, la suite Creative Cloud d'Adobe remplace progressivement les licences InDesign, Photoshop, etc..., avec des tarifs en abonnement mensuel, variables en fonction du service utilisé. De même pour des solutions de comptabilité, comme Sage, qui incitent à passer à des systèmes d'abonnement pour garantir la conformité réglementaire avec des mises à jour automatiques.

**Ces nouveaux modèles ont certes de nombreux avantages (flexibilité, sécurité, accès à distance...) mais peuvent être plus difficiles à gérer d'un point de vue financier pour les associations.**

Auparavant, grâce à une subvention, elles pouvaient acquérir des licences et les amortir sur plusieurs années. Elles doivent maintenant prendre en compte des dépenses récurrentes pour des solutions techniques qui ne seront donc pas amortissables et qui sont potentiellement évolutives. De plus, les éditeurs ne garantissent pas que les tarifs des abonnements restent stables sur la durée.

D'une manière générale, la multiplicité et la variété des solutions numériques, ainsi que leurs perpétuelles évolutions, génèrent un turn-over important. La facilité d'accès de certains outils et la gratuité partielle (freemium), ou souvent temporaire (version d'essai), encouragent à se lancer, parfois sans trop de réflexion en amont sur les objectifs et sur les conditions d'utilisation. C'est notamment le cas pour les outils de collaboration et de gestion associative. Ainsi, on voit se multiplier dans certaines associations, de nombreux outils apportés par chacun des membres, sans approche globale qui permettrait

de garantir une certaine cohérence. Cela provoque très rapidement une moindre efficacité des équipes qui ne travaillent pas de la même manière et peuvent donc avoir des difficultés de communication, de compréhension et d'organisation. Certains dirigeants d'associations décident donc d'arrêter ces pratiques, le temps de mettre en place une approche plus en adéquation avec les besoins réels, en tentant de conserver une logique globale.

En ce qui concerne **les outils vidéos, la question des compétences et du coût des réalisations revient beaucoup plus souvent**. En effet, le turn-over des salariés et bénévoles ne permet pas toujours de conserver ces compétences, peu répandues en général, au sein de l'association. Il n'y a alors pas de raisons de conserver en interne des logiciels professionnels coûteux dont personne ne saura se servir.

Pour les outils de comptabilité, les changements de modèles économiques des licences et les évolutions de la réglementation ont poussé de nombreuses structures associatives à **revenir à des solutions plus basiques comme Excel, ou pour les plus professionnelles, à externaliser ce service**. Cela leur évite de devoir intégrer des coûts récurrents en interne pour ces outils et pour l'actualisation des savoir-faire correspondants.

**Au bilan, contrairement aux évolutions observées entre 2013 et 2016, où l'on a vu une forte proportion d'associations s'équiper d'outils dans de nombreux domaines** (communication, organisation, collaboration...), la période 2016-2019 voit au contraire les structures associatives chercher à rationaliser les outils utilisés pour éviter de perdre de l'énergie, du temps et de l'argent. Après l'avènement de nouveaux outils numériques et une phase de multiplication à outrance de leur acquisition, on assiste maintenant à une phase de rationalisation pour conserver et/ou trouver ceux qui permettront réellement de gagner en efficacité.

## Pour résumer

Les associations ont à leur disposition **une palette d'outils très diversifiée**. Les usages sont toutefois **très inégalement répartis**. Parmi une liste de 16 outils, certainement non exhaustive mais déjà très détaillée, le site internet et les réseaux sociaux, outils de communication externe de base, sont les plus courants (respectivement 71% et 67% d'associations utilisatrices). A l'opposé, les outils de formation à distance concernent aujourd'hui moins de 10% d'associations mais ne manqueront pas de trouver de nouveaux adeptes, notamment pour des sujets techniques et pour répondre à de fortes attentes exprimées par les bénévoles.

**Les plateformes destinées à proposer des missions bénévoles** et recueillir les attentes de celles et ceux qui souhaitent « franchir le pas d'un engagement associatif », **sont utilisées seulement par 6%** des associations en 2019. Ce constat est étonnant, dans la mesure où les responsables associatifs placent en 1er, leurs inquiétudes relatives au recrutement de nouveaux bénévoles et au renouvellement des dirigeants. Les intentions sont cependant là, avec 37% des responsables associatifs tentés par l'expérience.

**D'une manière générale, après une phase de multiplication à outrance de certains outils observée en 2016, on assiste, en 2019, à une phase de rationalisation pour trouver ceux qui permettront réellement de gagner en efficacité.**

## D - FOCUS SUR LES LOGICIELS LIBRES<sup>13</sup>

Parmi l'ensemble des outils dont il est question dans cette étude, tous peuvent être conçus et codés de différentes manières et avec différentes intentions. On parle de logiciels libres lorsque le code mis au point par les développeurs est accessible pour l'utilisation, l'étude, la modification ou la duplication par toute personne.

Ils se distinguent des logiciels dits « propriétaires », pour lesquels l'entreprise éditrice est propriétaire du code et ne le rend donc pas accessible.

Cette notion de logiciel libre recouvre donc des dimensions éthiques fortes, en lien direct avec les valeurs du secteur associatif, en faisant des outils numériques un bien commun.

Les logiciels libres sont très souvent gratuits ou proposent une version dite « communautaire » gratuite, c'est-à-dire développée et maintenue par un groupe de bénévoles, la question du coût est donc également un facteur de choix très important.

<sup>13</sup> L'association April en donne la définition suivante : logiciel fourni avec son code source et dont l'utilisation, l'étude, la modification et la diffusion des versions modifiées sont autorisées. Un logiciel libre n'est pas forcément gratuit, même si c'est souvent le cas.

**TABLEAU 12 - Votre association utilise-t-elle des logiciels libres ? Une seule réponse** ● ● ●

	Ensemble des associations
Oui, avant tout pour des raisons pratiques (fonctionnalité des outils, coûts...)	25%
Oui, avant tout pour des raisons éthiques (transparence, solidarité, partage des connaissances, liberté et diffusion de l'information...)	17%
<b>Sous-total des utilisateurs</b>	<b>42%</b>
Non, mais elle pourrait en utiliser prochainement	20%
Non, vous n'en voyez pas l'utilité ou cela ne correspond pas à vos besoins	15%
Vous ne savez pas vraiment répondre	14%
Non réponses	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019.

D'après leurs responsables, plus de 40% des associations utilisent des logiciels libres, d'abord pour des raisons pratiques (25%) : coût, fonctionnalités..., puis pour des raisons éthiques (17%) : transparence, solidarité...

Le potentiel d'utilisateurs est important avec 20% qui affirment explicitement que « leur association pourrait utiliser des logiciels libres prochainement ».

A ces 20%, on pourrait ajouter une part des 14% de responsables associatifs indécis, le plus souvent par manque d'informations sur le sujet ou parce qu'ils ignorent que les outils qu'ils utilisent sont libres.

● ● ● ● ● ● ● ● **42%** ● ● ● ● ● ● ● ●

**42% des associations utilisent des logiciels libres pour des raisons pratiques ou éthiques.**

Quelles sont les caractéristiques des associations qui s'écartent le plus de cette moyenne de 42% d'utilisateurs ? Au regard des critères propres aux associations (secteurs, présence et nombre de salariés, appartenance à un réseau, territoire d'action), puis au regard de leur prise en compte du numérique (le niveau de maturité déclaré, les personnes en charge du sujet, les objectifs recherchés).



**TABLEAU 13 - Les profils dominants au regard de l'utilisation des logiciels libres**

(moyenne : 42% d'utilisateurs)

		Les utilisateurs les moins nombreux	Les utilisateurs les plus nombreux
Critères association	Secteurs associatifs	Santé (29%) Humanitaire (34%)	Education populaire (54%) Environnement (63%, raisons éthiques privilégiées)
	Présence et nombre de salariés	+ 50 salariés (30%)	3 à 5 salariés (56%)
	Appartenance à un réseau	Peu discriminant	
	Rural / urbain	Urbain (40%)	Rural, avant tout pour des raisons pratiques (47%)
Critères numérique	Maturité numérique	Peu initiés (24%)	En progrès (46%) Expérimentés (56% + 10 points sur les raisons éthiques)
	Gestion des sujets numériques	Externalisée (28%)	Partagée par la plupart des membres actifs de l'association (54%)
	Objectifs poursuivis	Mobiliser de nouveaux bénévoles (44%)	Collaborer, travailler plus facilement ensemble (54%)

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : Les associations du secteur de la santé et les associations humanitaires sont celles qui utilisent le moins les logiciels libres. Celles de l'environnement, suivies des associations d'éducation populaire, sont celles qui les utilisent le plus.

**L'utilisation des logiciels libres varie de façon significative, selon les secteurs d'activités des associations**, entre d'une part, la santé et l'humanitaire et d'autre part, l'environnement et l'éducation populaire, « culturellement » plus proches de « l'esprit libriste ». On retrouve aussi la philosophie du partage dans les associations qui comptent sur le numérique pour collaborer en équipe lesquelles s'appuient davantage sur les logiciels libres. Elles font d'ailleurs ressortir leurs motivations sur le plan éthique (26% pour 17% en moyenne cité dans le tableau 13).

Par ailleurs, l'utilisation du libre est d'autant plus répandue que les associations ont une bonne maîtrise du numérique, les associations « peu initiées » ne réunissant que 24% d'utilisateurs, pour 46% parmi les associations « en progrès » et 56% parmi les « expérimentées ». Il semble donc que dans l'esprit des responsables associatifs, les logiciels libres requièrent une certaine culture numérique et restent « l'affaire de spécialistes », à tel point que les néophytes peuvent être surpris de leur simplicité.

Ces impressions sont aussi renforcées par le fait que les logiciels propriétaires sont parfois plus faciles d'accès (publicité importante, accès aux services en web, interface utilisateurs plus ergonomiques...). Il peut donc sembler plus simple de faire ses premiers pas dans le monde numérique sur des outils propriétaires.

Pour nuancer cette image, on soulignera que, tout de même, 24% des associations « peu initiées » - une sur quatre – sont des utilisatrices.

## IL TÉMOIGNE

“ On a choisi beaucoup d'outils GAFa et on souhaite désormais s'en éloigner. Il y a un vrai enjeu pour le secteur associatif de se tourner vers les logiciels libres.

**TABLEAU 14 - Les profils dominants au regard du potentiel d'utilisation (moyenne : 20% pourraient utiliser les logiciels libres prochainement)**

		Les cibles potentielles les plus importantes
Critères association	Secteurs associatifs	Social (27%). Santé (25%).
	Présence et nombre de salariés	20 à 49 salariés (32%). Plus de 50 salariés (27%)
	Appartenance à un réseau	Non fédérées (23%)
	Rural / urbain	Urbain (24%)
Critères numérique	Maturité numérique	Peu initiées (28%)
	Gestion des sujets numériques	Externalisée (22%) quelques personnes initiées (22%)
	Objectifs poursuivis	Rechercher des financements, collecter des fonds (25%)

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 27% des associations du domaine social pourraient utiliser demain les logiciels libres, elles sont 25% dans la santé, pour une moyenne de 20% (tableau 12).


S'agissant des responsables prêts à utiliser les logiciels libres (20% en moyenne), dans quelles associations sont-ils les plus nombreux ? Quelles cibles, les promoteurs du libre auraient-ils intérêt

à viser pour les amener vers leurs logiciels et, éventuellement, pour anticiper leurs besoins avec des solutions adaptées ?

## Les associations de grande taille, notamment celles de 20 à 49 salariés, les moins utilisatrices aujourd'hui, sont les plus volontaires pour demain.

On trouve ici une corrélation avec les associations du secteur sanitaire et social qui se distinguent de ce point de vue. En effet, parmi elles, 42% emploient plus de 20 salariés, pour une moyenne de 13% dans l'ensemble du secteur associatif<sup>14</sup>.

•  
•  
•



•  
•  
•

**La corrélation joue aussi en ce qui concerne les objectifs poursuivis car les associations du secteur sanitaire et social sont celles qui comptent le plus sur le numérique pour rechercher des financements et solliciter la générosité du public.**

Hormis cette distinction, liée au secteur et à la taille des associations potentiellement intéressées par les logiciels libres, aucun autre

objectif ne se détache, signe qu'aux yeux des responsables associatifs, ils sont susceptibles de couvrir les différents besoins numériques et ne sont pas perçus comme spécialisés dans tels ou tels registres.

Par ailleurs, si l'appartenance à un réseau est sans incidence sur l'utilisation des logiciels libres aujourd'hui, elle semble jouer sur le potentiel d'utilisateurs de demain, à la faveur, certes légère, des associations non fédérées.

On peut s'en étonner dès lors que les associations fédérées peuvent s'appuyer sur un encouragement et un accompagnement de leurs têtes de réseaux.

Mais ces dernières ne sont peut-être pas toutes sensibilisées à l'esprit et à l'utilisation des logiciels libres, dans le sport ou le social par exemple (à la différence de l'éducation populaire). Elles se tournent peut-être plus spontanément, par habitude et par facilité, vers des solutions « propriétaires ».

<sup>14</sup> Sources : ACOSS-URSSAF et Mutualité sociale agricole, dans le cadre d'une coopération de Recherches & Solidarités sur le suivi de l'emploi associatif..

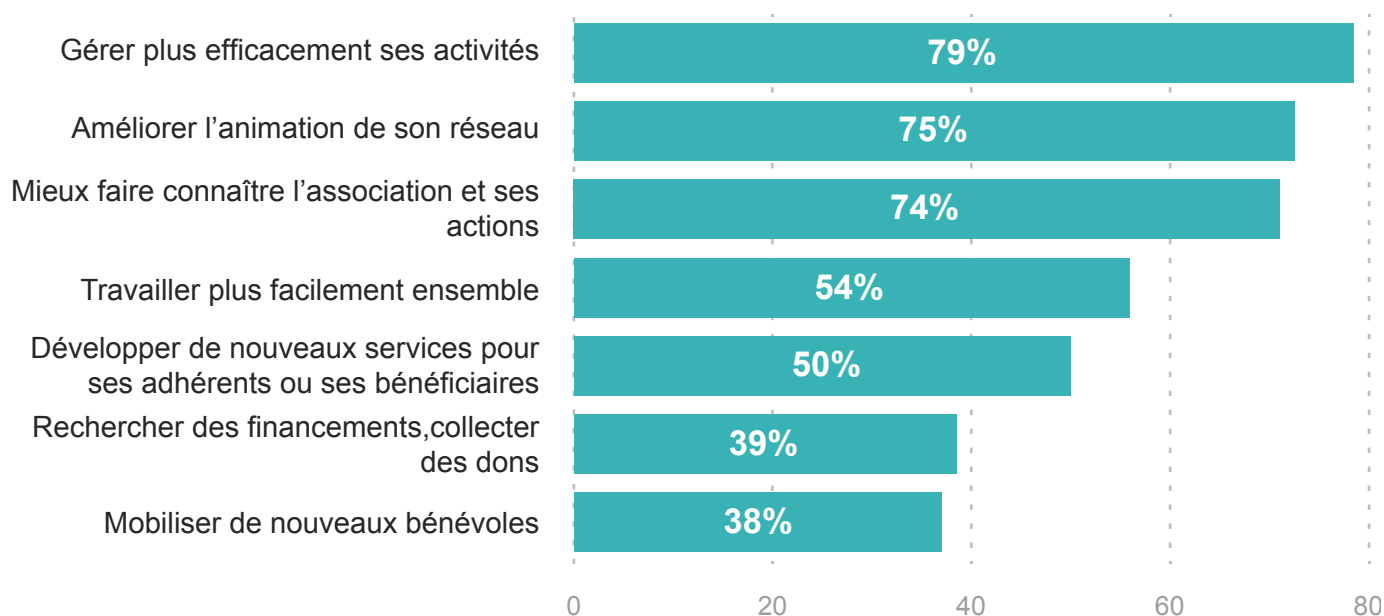
# IV. LES EFFETS DU NUMÉRIQUE

Il peut être difficile pour les dirigeants d'évaluer les avantages que procure le numérique. Toute leur attention est souvent, et légitimement, tournée vers leurs projets, leurs actions, les questions du quotidien. Les pratiques numériques sont de plus en plus répandues et il est rare de prendre le temps de revenir sur des modes de fonctionnement bien ancrés. L'enquête permet ainsi utilement d'apprécier les effets du numérique, au regard des résultats obtenus selon les objectifs fixés, de qualifier son impact sur les pratiques et les modes de fonctionnement et d'approcher sa capacité à lever certaines difficultés.

## A - LES RÉSULTATS AU REGARD DES OBJECTIFS FIXÉS

Après avoir été invités à mentionner les objectifs qu'ils poursuivaient dans leurs usages numériques, les responsables associatifs étaient amenés à indiquer si ces derniers étaient atteints. Il s'agit là d'une première appréciation de leur part sur l'efficacité du numérique au sein de leur structure. Le graphique suivant présente les résultats pour chaque item proposé.

**GRAPHIQUE 10 - D'après vous, les objectifs poursuivis par votre association sur l'utilisation du numérique sont-ils atteints ?**



Sources : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 79% des associations qui s'appuient sur le numérique pour gérer plus efficacement leurs activités estiment que cet objectif est tout à fait ou plutôt atteint.

Dans l'ordre du graphique, les objectifs de gestion, d'animation et de communication sont le plus souvent remplis, ce sont aussi ceux les plus recherchés : des objectifs désormais partagés et assez bien maîtrisés. Le taux de réussite est moindre sur les usages collaboratifs et sur les nouveaux services aux adhérents. L'analyse des difficultés, chapitre suivant, viendra compléter ces premiers éléments et mettre en lumière les marges de progression.



**On retiendra ici que le travail collaboratif et le développement de nouveaux services, qui nécessitent non seulement de choisir ou de mettre au point les bons outils, mais surtout de repenser totalement les habitudes de travail, sont des objectifs plus difficiles à atteindre.**

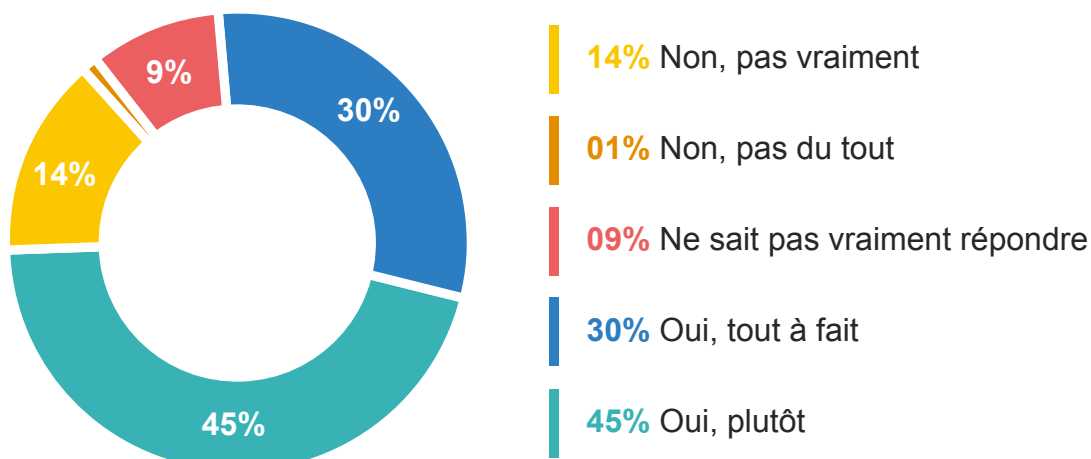
Sans grande surprise, dans la mesure où ils sont particulièrement ambitieux, les objectifs relatifs à la recherche de financements et à la mobilisation de nouveaux bénévoles ne sont respectivement atteints que pour 39% et 38% des répondants. Ce sont là deux sujets particulièrement sensibles pour les responsables associatifs qui forgent beaucoup d'espoir dans toutes les initiatives – appuyées ou non par le numérique – qui peuvent les aider. Leurs objectifs sont-ils aussi trop ambitieux au regard des moyens numériques proposés, et consistant simplement à mettre en ligne une demande, qu'elle soit financière ou humaine, en espérant qu'elle croisera l'attention d'un donateur ou d'un candidat au bénévolat ? Pour être efficace, l'outil nécessite cette rencontre et présuppose aussi que les conditions aient été réunies pour la susciter : présentation attractive du projet, organisation et stratégie établies en amont, communication adaptée et percutante, relances, suivi...

## B - L'IMPACT SUR LES PRATIQUES ET LES MODES DE FONCTIONNEMENT

Telle est la deuxième approche proposée par l'enquête. Elle dépasse les objectifs poursuivis et élargit le spectre aux effets induits sur l'organisation de l'association, les relations entre les parties prenantes, la gestion des projets...

### GRAPHIQUE 11 - Pensez-vous que l'utilisation des outils numériques a fait évoluer positivement les pratiques et les modes de fonctionnement dans votre association ?

Une seule réponse possible



Sources : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019.



Les différences sont assez faibles, concernant les secteurs d'activités, l'implantation en milieu rural ou urbain. Et l'appartenance à un réseau est sans incidence sur ce jugement.

D'une manière assez modeste, la présence d'un salarié joue sur l'appréciation qui est portée par les responsables associatifs : 70% de ceux qui n'ont aucun salarié estiment que le numérique a un impact positif, ils sont 78% lorsque l'association emploie un salarié. La proportion s'élève à 86% dans les associations de 3 à 5 salariés et à 89% dans les plus grandes associations de plus de 50 salariés. Dans les associations de taille intermédiaire, le jugement est un peu plus nuancé.

En revanche, les critères liés au numérique sont, de loin, les plus influents :

- **La maturité numérique est logiquement déterminante** : seulement 48% des associations « peu initiées » sont convaincues, pour 90% des associations qui se disent expérimentées.
- **Il en est de même pour la gestion des sujets numériques** : 48% d'avis favorables chez les associations qui ne gèrent pas le sujet en interne, jusqu'à 90% chez celles dans lesquelles la plupart des membres actifs sont impliqués. Cette dernière configuration semble réunir les meilleures conditions de succès : des objectifs définis en commun, une volonté de partager les pratiques, une éventuelle mise à niveau des personnes les moins initiées...

En effet, au-delà du tableau, le taux de satisfaction faiblit à 82% lorsque le sujet est pris en compte par quelques personnes initiées, donc sans prise en compte de l'aptitude de chacun et du contexte dans lequel évolue l'association. Il perd encore quatre points (78%) lorsqu'il repose sur une personne référente, certes souvent la plus initiée sur le plan technique mais n'ayant pas forcément la maîtrise sur les capacités de chacun à s'approprier les outils mis en place et pouvant

ainsi se priver du partage des idées. Ce taux de satisfaction fléchit à 76% lorsque la prise en compte du numérique repose sur les membres du conseil d'administration ou du bureau. Dans ce dernier cas de figure, la collégialité est là, mais la maîtrise du sujet par les utilisateurs et dans ses différentes dimensions, peut faire défaut.

## // LES EFFETS POSITIFS PRÉCISÉS PAR LES RESPONSABLES ASSOCIATIFS

Un millier de participants à l'enquête (sur 2500) ont précisé, dans le cadre d'une question ouverte, en quoi le numérique a fait évoluer les pratiques et les modes de fonctionnement de leur association.

Les témoignages portent essentiellement sur le fonctionnement, l'animation, la gouvernance, ainsi que sur la communication et la visibilité de l'association.

- **En matière de fonctionnement, plusieurs termes explicites reviennent très souvent** : simplicité, souplesse, efficacité, rapidité, mobilité (travail et échanges à distance), gain de temps, clarté des documents (notamment comptables), fluidité, réactivité, fiabilité, sécurité, traçabilité, archivage, sauvegarde...
- **Au-delà des mots, quelques expressions sont très illustratives** : « optimisation du temps en éliminant nombre de tâches répétitives ou fastidieuses », « simplification des tâches libérant du temps pour autre chose », « diminution du temps consacré aux démarches administratives au bénéfice des tâches d'animation », « construction plus collective des projets, meilleure coordination au sein de l'équipe » ...

• **Sur le plan de l'animation des équipes et du réseau** : bénévoles, adhérents, donateurs et partenaires sont informés plus vite de l'évolution des projets ; il y a plus d'interaction avec les différents bénévoles malgré les distances ; les échanges plus réguliers favorisent la convivialité ; les bénévoles et les salariés sont plus autonomes, ils peuvent s'impliquer et travailler à distance ; la gestion des bénévoles est plus efficace (répertoire distinguant les anciens, les nouveaux, les candidats, leurs disponibilités...). Le numérique permet aussi de s'adapter à l'évolution des pratiques et au mode de fonctionnement des adhérents, il permet d'être plus proche d'eux. Il simplifie la tâche des bénévoles et leur donne envie de s'impliquer. Les échanges facilités renforcent la convivialité et la cohésion des équipes...

• **Concernant la gouvernance**, la transparence est mieux assurée avec le numérique, les informations circulent plus largement et plus rapidement. Les réunions sont moins fréquentes, de même que les déplacements. La participation est plus large, les décisions sont plus collégiales et plus rapides. Les rôles de chacun sont mieux identifiés et mieux répartis. Le passage de relais

à de nouveaux élus est facilité, le lien avec les salariés est mieux assuré...

• **Les vertus du numérique ne sont plus à démontrer en matière de communication**, entre les membres comme indiqué précédemment, et aussi vis-à-vis des partenaires et du grand public. Ils permettent de toucher plus de monde, plus souvent, à moindre coût. Ils participent fortement à la visibilité et au rayonnement de l'association. Ils renvoient une image positive, moderne, sérieuse, « professionnelle », ce qui est perçu par leurs responsables comme déterminant aux yeux de partenaires ou de financeurs potentiels.

Si les effets positifs du numérique sont largement reconnus, **certains responsables associatifs saisissent l'opportunité de cet espace de libre-expression pour pointer quelques risques et des conséquences regrettables au plan humain**. Le numérique peut favoriser les relations au sein de l'association, renforcer le sentiment d'appartenance, consolider les liens, mais il peut aussi écarter les personnes encore en difficulté avec les nouvelles technologies, décourager ou déstabiliser certains...

## ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ILS TÉMOIGNENT : ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

“ Le numérique a permis d'optimiser l'activité, de pouvoir faire plus avec les mêmes moyens humains. Cependant, il y a deux risques : « l'hypersollicitation » de l'équipe/attente d'une réponse immédiate et le désengagement présentiel des acteurs. La communication numérique ne peut pas remplacer entièrement les temps de travail en présentiel, essentiels pour les relations interpersonnelles, le partage des valeurs et des projets, indispensables pour l'animation de réseau/management.

“ Gain de temps, facilité à répondre, responsabilisation des ados qui peuvent s'inscrire eux-mêmes sur des compétitions par exemple (via leur smartphone). En revanche, il faut rivaliser d'ingéniosité pour conserver le lien humain qui autrefois était plus présent car les gens devaient se rencontrer pour échanger des informations.



“ Les échanges par mails nous font gagner beaucoup de temps en amont de nos réunions, préparation et lecture préalable nous ont permis d’alléger le temps de réunion. Mais en contrepartie, on s’aperçoit que les bénévoles, qui faute de temps à consacrer en amont à titre personnel, se démobilisent rapidement. Cela demande donc plus d’investissement personnel de la part des bénévoles.

## Pour résumer

Cette enquête offre deux approches pour apprécier les effets du numérique :

Les résultats observés au regard des objectifs fixés : ils sont le plus souvent atteints et maîtrisés en matière de gestion, d’animation et de communication. Le taux de réussite est moindre sur les usages collaboratifs et sur les nouveaux services aux adhérents qui nécessitent de choisir ou de mettre au point les bons outils et surtout de repenser totalement les habitudes de travail.

Les effets observés sur les pratiques et les modes de fonctionnement : trois responsables sur quatre reconnaissent les vertus du numérique en la matière, les expériences réellement malheureuses faisant exception. Pour autant, quelques signes laissent supposer une réelle marge de progression, en particulier avec deux conditions nettement favorables :

- Dès lors que **90% des responsables font un constat positif** dans les associations « **expérimentées** », pour seulement **48% dans les associations « non initiées »**, elle passe logiquement par une meilleure maîtrise progressive des usages.
- Dans la mesure où 90% de responsables font un constat positif dans les associations dans lesquelles la plupart des membres actifs sont impliqués, contre 48% lorsque le sujet du numérique est externalisé, **cette marge de progression passe aussi, et clairement, par une culture numérique partagée au sein de l’association.**

## C - UN LIEN AVEC LA SANTÉ ET LES DIFFICULTÉS DES ASSOCIATIONS ?

Pour mémoire, l’Opinion des Responsables Associatifs, enquête annuelle dans laquelle s’inscrivent ces questions sur le thème du numérique, comporte également une partie barométrique destinée à suivre l’évolution de la situation et des difficultés des associations<sup>15</sup>. Pour cette partie, les dirigeants sont invités à qualifier

la situation de leur association au plan général, au plan financier et sur les sujets liés au bénévolat. Ils sont également conviés à s’exprimer sur la façon dont ils imaginent la situation générale de leur association dans les mois à venir.

Les réponses des responsables associatifs sur ces indicateurs, tenant compte de l’appréciation qu’ils portent sur la maturité numérique de leur association, sont riches d’enseignements.

<sup>15</sup> Se reporter aux éditions successives de l’étude annuelle *La France associative en mouvement*.

**TABLEAU 16 - Proportion de responsables associatifs ayant une bonne opinion de : ● ● ●**

	Peu initiée	En progrès	Expérimentée
La situation financière aujourd'hui	56%	53%	63%
La situation du bénévolat aujourd'hui (disponibilité, nombre, savoir-faire...)	36%	44%	56%
La situation générale aujourd'hui	58%	67%	78%
La situation générale au cours des prochains mois	46%	58%	70%

*Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 56% des responsables classant leur association parmi les « peu initiées » en matière de numérique, jugent que la situation financière de leur association est « bonne » ou « très bonne ». Cette proportion s'élève à 63% de la part de ceux qui estiment leur association « expérimentée ».*

Le jugement des responsables sur la situation financière de leur association varie assez peu, qu'ils qualifient leur association de « peu initiée » au plan numérique (56%), « en progrès » (53%) ou « expérimentée » (63%). Leur bonne santé financière ne progresse pas significativement avec la maturité numérique.

En revanche, le lien est frappant sur les trois autres dimensions, bien sûr, sans que l'on puisse distinguer ici clairement la cause et la conséquence.

Ou encore, parce que leur situation générale est meilleure, elles remplissent mieux les conditions d'une bonne appropriation du numérique. Les mêmes propos peuvent être tenus concernant la situation du bénévolat. Les réponses apportées par les dirigeants sur les difficultés rencontrées par leur association, viennent le confirmer.

Le tableau suivant montre aussi que des différences notables s'observent sur d'autres sujets.

**Ainsi, plus les associations se sentent armées sur le numérique, meilleur est leur jugement sur leur situation générale constatée et pronostiquée.**

**TABLEAU 17 - Si vous avez des sujets d'inquiétude, lesquels vous semblent les plus importants pour les prochains mois ? (Plusieurs réponses possibles)** ●●●●●●●●●●

	Peu initiée	En progrès	Expérimentée
Les ressources humaines bénévoles	62%	56%	48%
La motivation et l'investissement des dirigeants	29%	24%	19%
Le renouvellement des dirigeants bénévoles	54%	48%	45%
La diminution du nombre d'adhérents	26%	22%	17%
La situation financière	47%	53%	45%
Les moyens matériels, y compris les locaux	30%	31%	21%
Les ressources humaines salariées, le cas échéant	18%	25%	24%
Les relations avec les collectivités territoriales	24%	26%	23%
Les relations avec les services de l'Etat	20%	21%	18%
L'évolution des politiques publiques	38%	45%	40%
Les relations avec vos partenaires privés, dont les entreprises	8%	8%	7%

Sources : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 62% des associations « non initiées » éprouvent des inquiétudes concernant leurs ressources humaines bénévoles, contre 56% des associations se considérant « en progrès », et 48% des associations « expérimentées ».

Le bénévolat, premier sujet de préoccupation des associations en 2019, est développé dans cette question sous l'angle complémentaire des dirigeants, de leur implication et de leur renouvellement, dans les trois premières lignes du tableau. Le niveau d'inquiétude des responsables en 2019, s'est fortement élevé par rapport à 2018 sur ces trois approches<sup>16</sup>.

**Sur ces trois sujets, les inquiétudes s'atténuent avec le degré de maturité numérique :** de 62% pour les « peu initiées » à 48% pour les « expérimentées », pour la première, par exemple. Les associations digitalisées feraient-elles la différence en termes d'efficacité ? Seraient-elles également plus attractives aux yeux des candidats bénévoles ?

<sup>16</sup> Sur ces résultats de l'enquête, se reporter à la 17ème édition de *La France associative en mouvement*. Sur la situation du bénévolat, se reporter à *La France bénévole 2019*. Etudes en ligne sur [www.recherches-solidarites.org](http://www.recherches-solidarites.org)

L'enquête laisse entrevoir, en tous cas, des effets positifs liés à l'usage de certains outils. Il en est ainsi des plateformes de mise en relation avec les bénévoles : par croisement des réponses, on note que 50% des associations utilisatrices se déclarent dans une situation satisfaisante concernant le bénévolat, pour 44% en moyenne.

**Du point de vue des dirigeants, les atouts du numérique, déjà largement développés en 2016 et rappelés en 2019, ne sont plus à démontrer** : meilleur partage de l'information, participation élargie et facilitée par les échanges à distance, fonctionnement plus souple, prise de décision plus rapide... Il n'est pas étonnant que les inquiétudes sur la motivation et l'investissement des dirigeants soient moins partagées de la part

des responsables d'associations digitalisées. Elles ne sont pas, pour autant, préservées de toutes difficultés, les conditions d'un bon usage et d'un bon partage de ces outils doivent être réunies.

Au-delà des trois sujets relatifs au bénévolat, la maturité numérique semble produire aussi des effets sur le nombre des adhérents, avec une proportion de 26% des associations « peu initiées » qui craignent une baisse des adhésions pour 17% des associations « expérimentées ». Elles peuvent en effet s'appuyer sur la communication digitale et renvoyer une image positive et attractive de leur association, sans oublier les outils de billetterie ou d'adhésion en ligne qui facilitent le passage à l'acte.

## • • • • • ILS TÉMOIGNENT : • • • • •

“ Le numérique a eu des effets très importants pour notre association, sans cela nous n'aurions pas pu capter des financements privés qui représentent aujourd'hui 50% de notre budget ! Grâce au numérique, on est beaucoup plus efficace, beaucoup plus réactif.

“ Le numérique a eu un effet très positif sur la santé de notre structure, on travaille désormais beaucoup à distance, en réseau, ça nous a permis d'être plus réactifs, de lancer des projets plus importants. Cela a eu une incidence positive sur nos financements !

“ Assoconnect nous a permis de ne pas nous décourager pour remplir des appels à projets : avant, avoir accès à des données étaient très compliqué. Du coup, on se décourageait de répondre à certains qui demandaient beaucoup d'informations. Maintenant tout est accessible très facilement ! On est beaucoup plus réactifs pour répondre, pour preuve, on a doublé notre budget en 3 ans ! On est également plus professionnel : grâce à des logiciels PAO/traitement de texte, on a créé notre 1er rapport d'activités il y a 2 ans.

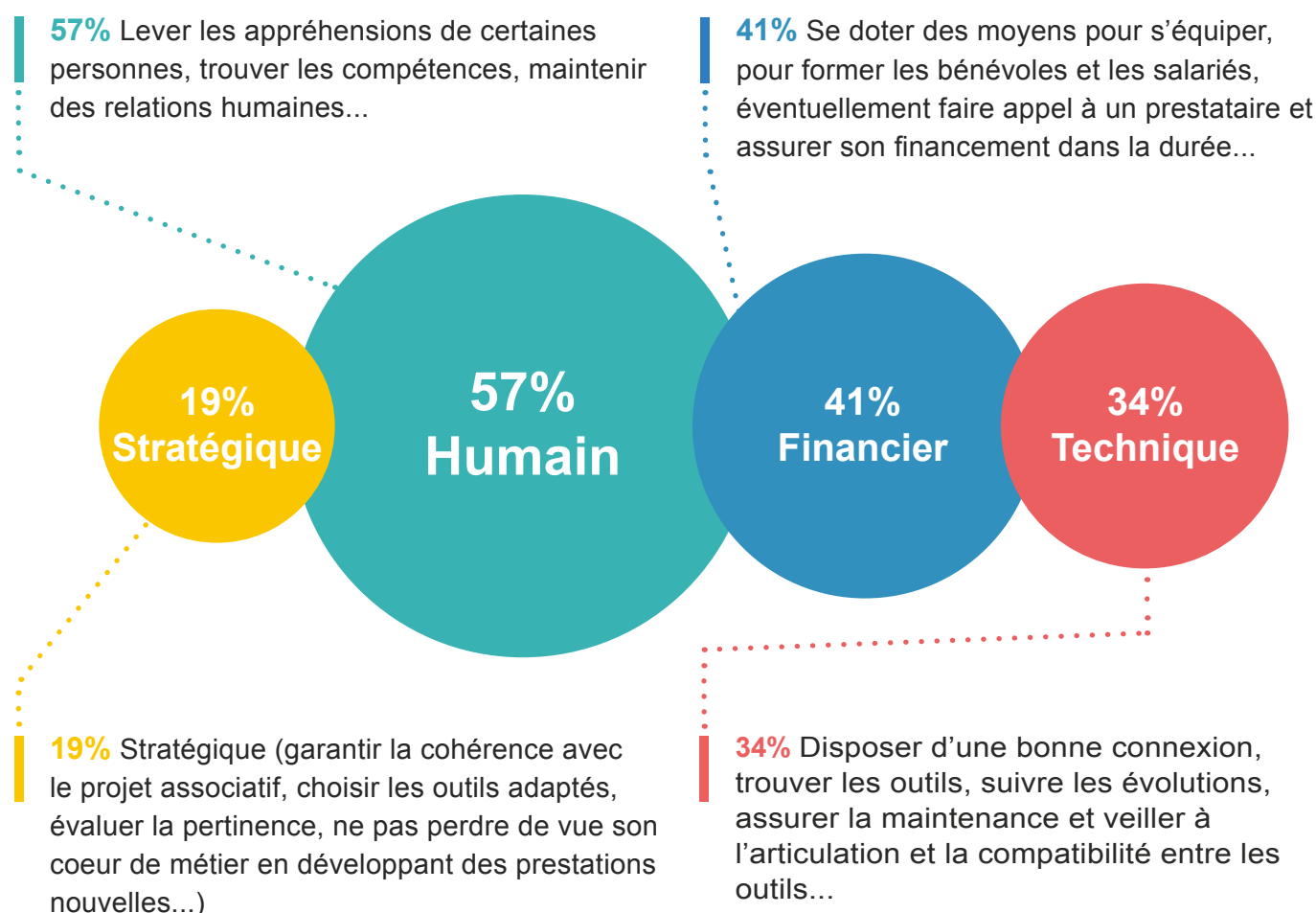


# V. UNE DIVERSITÉ DE SITUATIONS FACE AUX DIFFICULTÉS

## A - LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Quatre thèmes étaient proposés aux répondants, au regard de la démarche numérique. Le graphique suivant présente les choix faits par les responsables associatifs. Notons que seulement 16% d'entre eux déclarent que leur association ne rencontre aucune difficulté sur les quatre plans cités<sup>17</sup>.

**GRAPHIQUE 12 - Si vous rencontrez des difficultés, elles sont plutôt d'ordre :** (Plusieurs réponses possibles)



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019.

<sup>17</sup> Rappelons que 21% d'entre eux déclarent que leur association est « expérimentée » sur le numérique.

Par différence, 84% des répondants rencontrent des difficultés, à commencer par celles qui se situent sur le plan humain (57% des réponses). Le manque de moyens financiers vient ensuite (41%), suivi des problèmes techniques (34%). Les questions d'ordre stratégique sont nettement moins souvent soulevées (19%), probablement aussi parce qu'elles sont nettement moins abordées dans les associations.

A titre d'information complémentaire, la situation observée en 2016 était plus difficile, dans la mesure où près de 90% des responsables pointaient le manque de moyens financiers et matériels, au regard de leurs ambitions numériques.

Le manque de savoir-faire (64%) et le bon choix

des outils adaptés aux besoins (57%) constituaient également des difficultés importantes.

**Par rapport à 2016, les résultats de cette nouvelle enquête confirment l'émergence de solutions numériques peu coûteuses et parfois gratuites, aussi une meilleure connaissance de cette offre.**

Les difficultés d'ordre technique semblent également mieux surmontées : les savoir-faire sont progressivement acquis et partagés au sein des équipes, des formations sont dispensées, des conseils sont apportés par les acteurs de l'accompagnement...

A titre d'exemple, Solidatech propose aux associations des logiciels à tarifs solidaires (gratuité, forte réduction...) et développe des outils pour aiguiller au mieux les structures (autodiagnostic numérique, webinaires, formations...). On note également, l'apparition de dispositifs d'accompagnement dédiés au numérique et une structuration des intervenants ces dernières années. On pourra en citer quelques exemples :

- **2016** : lancement d'un cycle de rencontres autour du numérique, dédié aux associations (RéZolutions Numériques) toujours en cours partout en France.
- **2017** : création d'une coopérative regroupant les acteurs de la médiation numérique en France (La MedNum) et le lancement de cycles de rencontres territoriales.
- **2018** : La Fonda, le Mouvement Associatif et HelloAsso lancent les Points d'Appui au Numérique Associatif (PANA)
- **2019** : France Active publie une étude sur le numérique dans l'ESS afin de donner plus de clefs aux acteurs de l'accompagnement sur ce sujet, notamment sur les moyens de financer leur transformation.

Si la situation s'est améliorée sur le plan financier et technique, les difficultés sur le plan humain sont aujourd'hui exprimées par une nette majorité de responsables. Ces derniers y sont certainement plus sensibles, portés par les valeurs humanistes et de solidarité inhérentes à la vie associative. Ces difficultés sont-elles également accentuées par les relations intergénérationnelles favorisées dans bon nombre d'associations ?

Elles n'en demeurent pas moins une réalité et se déclinent sur bien des plans. Du manque de temps à la fracture numérique, en passant par le besoin de compétences, « l'infobésité », la résistance au changement, la frilosité parfois... Les mots ne manquent pas et sont souvent repris dans les témoignages des responsables associatifs.

## • • • • ILS TÉMOIGNENT DE LEURS DIFFICULTÉS • • • •

“ Les compétences que nécessitent ces nouveaux outils sont concentrées sur quelques personnes et nous n'avons pas encore vraiment pensé à la relève.

“ Le manque de bénévoles actifs combiné avec la réduction du personnel rend la gestion de l'association inhumaine et robotisée.

“ Il faut trouver les compétences et disponibilités pour animer le site web (changer des pages toutes les semaines pour être bien référencé, ça prend du temps et tout le monde ne sait pas le faire).

“ Il faut du temps pour mettre en place de nouveaux outils. On envisage de migrer sous AssoConnect et d'évaluer Zendesk mais il faut trouver le temps de faire les tests puis d'opérer la migration.

“ La concentration du «savoir» sur un nombre limité de personnes est un problème. La connaissance technique donne la possibilité de décider et de faire. Ça ne devrait pas être le cas. Il faut donc de la formation, de la pédagogie, de l'humilité.

“ La pérennité des outils : quand les personnes changent dans le bureau, les outils changent, on a donc du mal à conserver un bon suivi des outils.

“ Il est difficile de concilier des habitudes de travail de chaque membre de l'équipe, dans l'utilisation concertée et partagée d'un outil numérique, y compris le simple stockage de fichiers en réseau : arborescence commune, méthode d'enregistrement commune, etc...

“ La principale difficulté de fonctionnement est l'habitude prise par les personnes en général, par l'intermédiaire de la multiplication des smartphones, de lire (ou pas) les messages reçus, mais de les survoler et ne jamais y répondre.



## B - LES « NON INITIÉES » ET LES « EN PROGRÈS », CÔTE À CÔTE FACE AUX DIFFICULTÉS

On a vu précédemment que les associations jugées « peu initiées » par leurs responsables se distinguent nettement, en ce qui concerne les objectifs poursuivis, les outils utilisés et les effets positifs du numérique sur leurs modes de fonctionnement. Sur ces différents points, les avis des associations dites « en progrès » sont en effet proches des « expérimentées ». Qu'en est-il ici, à propos des difficultés rencontrées par les associations ?

**TABLEAU 18 - Si vous rencontrez des difficultés, elles sont plutôt d'ordre :** (Plusieurs réponses possibles)

	Humain	Financier	Technique	Stratégique
Peu initiées	67%	50%	46%	28%
En progrès	64%	49%	40%	24%
Expérimentées	42%	35%	26%	16%

*Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 67% des associations jugées « peu initiées » au numérique par leurs responsables rencontrent des difficultés sur le plan humain, cette proportion est de 42% parmi les associations « expérimentées ». Les résultats doivent se lire verticalement, les uns par rapport aux autres, pour un même thème.*

Sur ces quatre plans, les associations « en progrès » se rapprochent nettement cette fois des associations « peu initiées », comme on le voit dans les deux premières lignes en couleur du tableau. Elles rencontrent presque autant de difficultés et se détachent là des associations « expérimentées » qui, comme leur qualification l'indique, disposent des compétences nécessaires pour les surmonter, du moins en partie.

Ainsi, on retiendra, certes, qu'il n'est pas forcément nécessaire d'avoir un bagage numérique important pour se lancer, pour tester des solutions nouvelles et pour en mesurer les effets positifs.

Mais l'enquête montre que le manque d'expérience engendre des difficultés de tous ordres. Ces difficultés pourraient être anticipées par un temps de réflexion et de formation en amont.

**Cette étape de préparation qui peut paraître secondaire lorsque l'on doit gérer le quotidien de l'association, avec des moyens humains souvent réduits, peut coûter cher à moyen terme, au plan humain et financier lorsqu'elle a été négligée.**



## C - DES DIFFICULTÉS ACCRUES SELON LES INTERVENANTS SUR LE SUJET

Les difficultés ne sont pas non plus vécues de la même façon, selon que le numérique est géré par une ou plusieurs personnes, ou encore confié à un prestataire ou une personne extérieure.

**TABLEAU 19 - Si vous rencontrez des difficultés, elles sont plutôt d'ordre :** (Plusieurs réponses possibles)

	Humain	Financier	Technique	Stratégique
Une personne « référente »	59%	38%	32%	21%
Quelques personnes initiées	<b>65%</b>	<b>44%</b>	<b>40%</b>	23%
La plupart des membres actifs	39%	39%	36%	<b>26%</b>
Le CA ou le bureau	56%	39%	28%	19%
Aucune personne en interne	<b>67%</b>	<b>45%</b>	<b>46%</b>	16%

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : 59% des associations dans lesquelles le numérique est confié à une personne référente, rencontrent des difficultés d'ordre humain et cette proportion tombe à 39% dans les associations dans lesquelles la plupart des membres actifs sont associés aux démarches numériques. Ce tableau se lit en colonne, sujet par sujet, par rapprochement des proportions selon les différents modes d'organisation dans les associations.

Les difficultés sont plus vivement ressenties sur le plan humain (65%), financier (44%) et technique (40%) lorsque le sujet du numérique est géré par quelques personnes initiées et plus encore lorsqu'il est confié à une personne ou un prestataire extérieur (respectivement 67% - 45% et 46% pour « aucune personne en interne »).

La multiplicité des intervenants limite la dépendance à une seule personne « référente », notamment en cas d'indisponibilité de sa part. Elle élargit les compétences et permet de bénéficier d'échanges d'expériences mais peut conduire à quelques tensions en cas d'avis divergents.

Les difficultés d'ordre technique sont les moins ressenties lorsque le numérique est aux mains des élus. Il en est de même au plan stratégique,

dès lors qu'ils détiennent le pouvoir de décision. Inversement, si la prise en compte du sujet par la plupart des membres de l'association semble la moins favorable au plan stratégique, car le consensus peut-être plus difficile à obtenir, elle facilite grandement les choses au plan humain : 39% de difficultés exprimées, selon un score très au-dessous de celui qui est observé selon les autres configurations.

Enfin, les difficultés d'ordre stratégique semblent bien moins importantes, lorsque la gestion de ces sujets est totalement externalisée, mais les difficultés humaines sont d'autant plus importantes. **Ces dernières sont probablement liées à une culture numérique interne moins développée puisque aucune personne de l'équipe ne traite de ces sujets.**

## D - LES DIFFICULTÉS SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES ASSOCIATIONS

Un regard sur le profil des associations les plus concernées par chacun des quatre types de difficultés permet de pointer les cibles prioritaires des actions qui sont ou pourraient être engagées pour leur venir en aide.

**TABLEAU 20 - Si vous rencontrez des difficultés, elles sont plutôt d'ordre :** (Plusieurs réponses possibles)

	<b>Humain</b> (moyenne 57%)	<b>Financier</b> (moyenne 41%)	<b>Technique</b> (moyenne 34%)	<b>Stratégique</b> (moyenne 19%)
Secteurs associatifs	Environnement (68%)	Social (54%) Education populaire (51%)	Environnement (52%)	Santé (34%) Environnement (33%)
Présence et nombre de salariés	Plus de 20 salariés (67%)	20 à 49 salariés (60%)	20 à 49 salariés (56%)	Plus de 20 salariés (36%)
Appartenance à un réseau	Fédérées (61%)	Non fédérées (48%)	Non déterminant	Non déterminant
Rural / urbain	Non déterminant	Non déterminant	Non déterminant	Milieu urbain (24%)

Sources : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : A partir d'une moyenne générale de 57%, en tête de colonne, l'environnement est le secteur dans lequel les associations sont proportionnellement les plus nombreuses (68%) à rencontrer des difficultés sur le plan humain, dans la gestion du numérique.

Les associations de protection de l'environnement se présentent comme les plus affectées par les difficultés liées au numérique, en tous cas sur les plans humain, technique, et stratégique.

**Autre facteur générateur de difficultés sur le plan humain - comme au plan stratégique - la gestion du numérique par quelques personnes initiées**, ce qui fragilise l'appropriation des outils par les équipes ainsi que la prise de décision. Les associations environnementales sont également celles qui ont recours au plus grand nombre d'outils, en particulier les plus complexes (formations en ligne, conception graphique,

stockage en ligne), avec un risque plus élevé de problèmes techniques.

**Les associations du secteur social et celles d'éducation populaire doivent davantage faire face à des contraintes financières.** Dans le domaine de la santé, les choix stratégiques semblent plus difficiles à formuler et à mettre en œuvre. Les systèmes d'informations informatisés existent depuis longtemps, souvent basés sur des technologies complexes, vieillissantes, ils nécessitent vraisemblablement une transformation plus profonde et plus globale.

Les associations de 20 à 50 salariés se distinguent par des difficultés plus vivement ressenties sur le plan humain, financier, technique et stratégique. Elles sont rejointes par celles de plus de 50 salariés sur le plan humain et stratégique ; en revanche, ces dernières, disposant certainement des moyens matériels et budgétaires nécessaires, sont nettement plus épargnées sur le plan technique et financier.

**Alors que les responsables d'associations organisées en réseau pointent plus souvent les problématiques d'ordre humain, ceux des autres associations manquent davantage de moyens financiers en matière numérique.**

De ce point de vue, les associations fédérées peuvent effectivement trouver des solutions de mutualisation ou des facilités de financement auprès de leurs têtes de réseaux.

## ILS TÉMOignent :

“ Depuis quelques années, nous avons mis en place un groupe de partage d'expériences autour de la communication digitale avec d'autres associations du territoire, cela nous a permis de franchir un véritable cap en termes de compétences et d'efficacité dans notre structure.

“ Enfin, les difficultés les plus nombreuses, observées sur le plan stratégique en milieu urbain, sont vraisemblablement à rapprocher des caractéristiques des associations du domaine de la santé (établissements de soin, hôpitaux sous statut associatif...), également marquées de ce point de vue. Souvent de taille importante, ces dernières sont en effet généralement implantées en ville.

### Pour résumer

En 2019, 57% des responsables d'associations affirment rencontrer des difficultés sur le plan humain, dans leurs pratiques numériques : lever les appréhensions de certaines personnes, trouver le temps et les compétences nécessaires, maintenir des relations humaines...

Les difficultés d'ordre financier pour s'équiper ou se former, viennent en second plan (41%), suivies de celles d'ordre technique pour trouver les outils adaptés, suivre les évolutions, assurer la maintenance (34%).

Sur ces deux plans, **humain et financier, la situation semble s'être améliorée depuis 2016**. L'émergence de solutions numériques peu coûteuses et parfois gratuites, ainsi qu'une meilleure connaissance de cette offre, ont certainement réduit les contraintes financières. Les difficultés d'ordre technique semblent également mieux surmontées : les savoir-faire sont progressivement acquis et partagés au sein des équipes, des formations sont dispensées, des conseils sont apportés par les acteurs de l'accompagnement...

**Les questions d'ordre stratégique** (pour garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence...) **sont nettement moins souvent soulevées** (19%), probablement parce qu'elles sont, aussi, nettement moins abordées dans les associations, par manque de temps et/ou de recul.

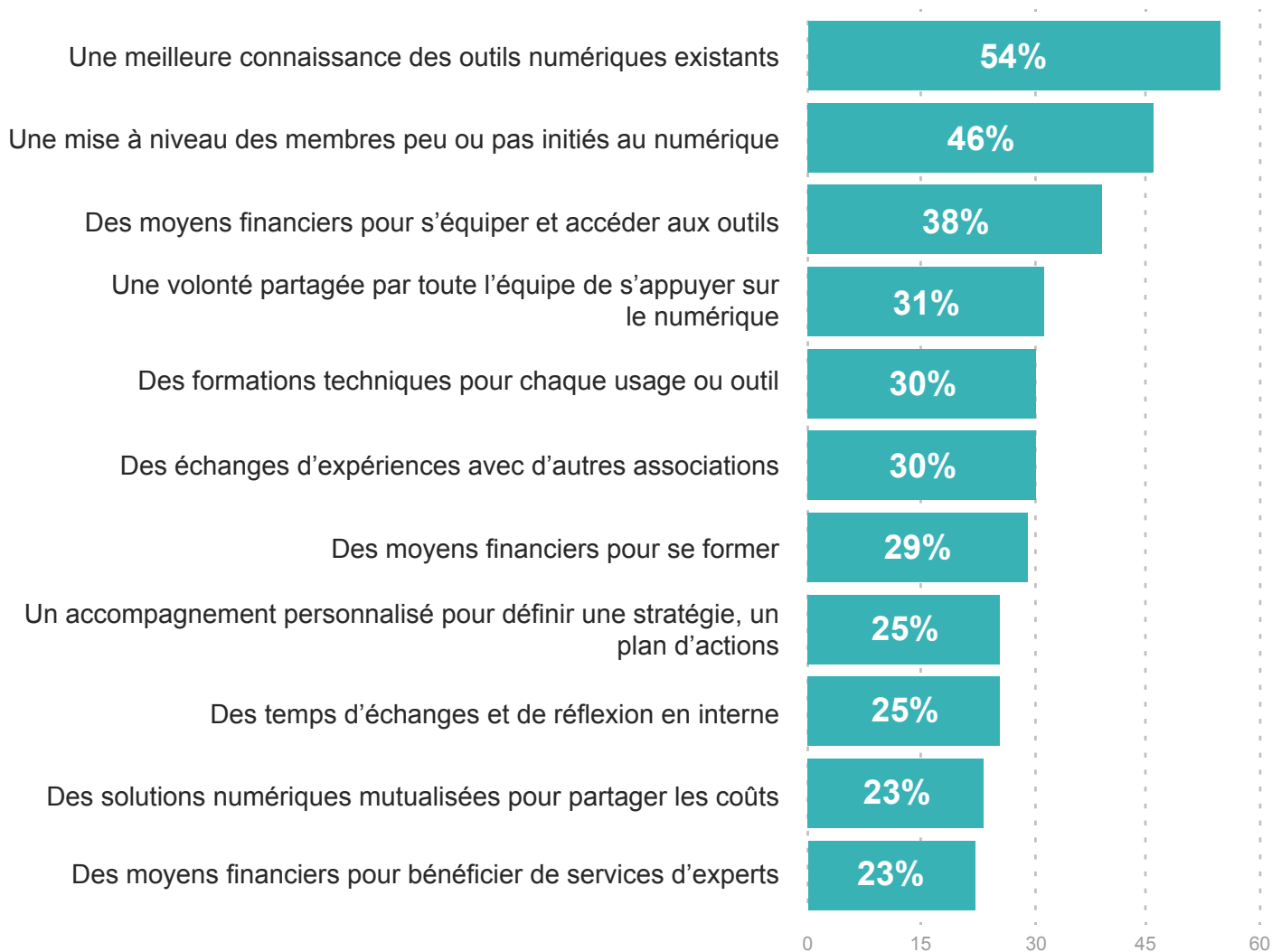
# VI. POUR UNE MEILLEURE UTILISATION DU NUMÉRIQUE

Identifier les difficultés rencontrées par les associations est un premier pas indispensable pour tenter de les surmonter et pour tracer les premières pistes dans la perspective d'une meilleure utilisation du numérique. Interroger les responsables associatifs sur leurs attentes permet ensuite d'aller plus loin et d'identifier les leviers d'action. C'est l'objet de ce chapitre.

## A - LES LEVIERS D' ACTIONS

### // D'ABORD UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES OUTILS

**GRAPHIQUE 13 - Selon vous, qu'est-ce qui pourrait aider votre association à tirer le meilleur parti du numérique ? (Plusieurs réponses possibles)**



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019.

54%

## Une majorité de responsables associatifs (54%) souhaiterait avoir une meilleure connaissance des outils existants.

Il peut s'agir, pour certains, d'un manque d'informations sur l'offre en général. Mais devant la multiplicité des canaux, y compris via les acteurs de l'accompagnement, et les facilités d'accès via Internet, il est probable qu'il s'agisse plus souvent d'un manque de repères face à la diversité des solutions proposées : quelles sont les fonctionnalités de chacune, les atouts des unes par rapport aux autres et au regard des objectifs fixés, quelle aide technique et quelle forme de maintenance sont proposées...

La mise à niveau des membres de l'équipe les moins initiés (46%) ressort en deuxième position des leviers d'action. Ce besoin soulève, d'une part, des questions d'ordre humain : prendre le temps de sensibiliser et de former les parties prenantes, lever la résistance de certains, veiller à n'écarter personne des circuits d'information et de décision... Il est à rapprocher de la recherche d'une volonté partagée par toute l'équipe de s'appuyer sur le numérique (31%), pour ces mêmes raisons et pour donner plus de légitimité aux décisions prises en la matière.

**Ce besoin de mise à niveau fait, d'autre part, référence à des difficultés techniques : donner à chacun les moyens de bien s'approprier les outils, pour une bonne utilisation et une plus grande efficacité.**

Les moyens financiers pour s'équiper viennent en 3ème position et concernent près de 40% des associations. Les solutions numériques mutualisées pour partager les coûts sont invoquées par seulement 23% des dirigeants, en complément des moyens financiers, ou peut-être parfois par défaut... Cette faible proportion s'explique peut-être aussi, pour certains, après quelques déceptions. En effet, les désengagements sont assez fréquents sur les projets de mutualisation. Il est souvent très complexe de réussir à s'extraire de ses propres façons de faire pour trouver des convergences et une approche similaire avec d'autres structures, sans compter le temps nécessaire, dans les pesanteurs du quotidien...

**Par ailleurs, environ 30% des responsables associatifs mettent également en évidence la nécessaire acquisition de compétences, au travers des formations, des moyens financiers requis et des échanges d'expériences avec d'autres associations.**

Des considérations qui peuvent être regroupées sur un plan stratégique clôturent la liste : un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie et un plan d'actions (25%), des temps d'échanges et de réflexion en interne (25%). Ou encore, des moyens financiers pour des services experts (22%).

## ILS TÉMOIGNENT :

L'enquête invitait les responsables associatifs à partager une action menée par leur association ayant permis de tirer un meilleur parti du numérique. Parmi les 200 réponses libres, nombreuses sont celles qui font référence à un outil en particulier, pour ses effets positifs sur l'organisation et le fonctionnement interne, sur la notoriété et la visibilité de l'association ou encore en direction des adhérents ou des usagers (inscription, adhésion, billetterie ou encore vente en ligne).

Dans une association de quelques dizaines de salariés du domaine social, une démarche parallèle comme l'évaluation de la qualité de vie au travail (QVT) a permis de « réorganiser l'association en y intégrant le numérique ».

Un club sportif de taille assez importante, « a résolu en 30 secondes, un problème existant depuis 18 mois » par « un simple rendez-vous organisé entre une salariée dépassée par l'outil informatique, le salarié responsable de l'outil et le bénévole qui doit collaborer avec cette salariée «dépassée».

Au-delà des outils, plusieurs responsables associatifs mettent l'accent sur les moyens de renforcer les compétences, bien sûr par des

formations, mais aussi par la « mise en place d'un groupement d'employeurs pour mutualiser la fonction informatique », du « mécénat de compétences », ou encore la mise en place d'une mission de service civique « fracture numérique ».

D'autres relatent des expériences de mutualisation ou de collaboration :

« Nous organisons des Hackathons<sup>18</sup> sur divers sujets pour renforcer la culture collaborative », « Nous avons mis en place une plateforme de mutualisation », « Nous avons mis en ligne un outil participatif pour nos bénéficiaires. Lors de ce projet, toutes les décisions ont été prises collégialement, en mode asynchrone et à distance, de même pour la rédaction de tous les documents », « Nous nous appuyons sur une plateforme collaborative à destination des administrateurs (plus grande réactivité, partage de ressources et d'informations ...) », « Nous avons reçu une aide financière pour nous équiper en matériel et nous utilisons l'outil fédéral pour enregistrer les résultats et les transmettre à la Fédération en supprimant les supports papiers et ainsi favoriser le développement durable ».

<sup>18</sup> Un hackathon est un évènement au cours duquel des spécialistes se réunissent durant plusieurs jours autour d'un projet collaboratif de programmation informatique ou de création numérique. »

## // LES PLUS FORTES ATTENTES

Ce tableau présente, selon les critères retenus, les types d'associations qui se démarquent des autres par des attentes plus souvent exprimées, avec la précision de leur nature. Il permet d'aller vers les informations les plus significatives et il est complété par une présentation détaillée, en annexe de cette publication.

**TABLEAU 21 - Les attentes selon le profil des associations** ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Critères association	Secteurs associatifs	Le social est le secteur qui formule le plus d'attentes ; il se détache notamment sur le plan financier pour s'équiper et se former. Puis, l'environnement, pour des échanges d'expériences et mutualiser les coûts. En 3ème lieu, la santé pour un partage des projets numériques en interne.
	Présence et nombre de salariés	Les attentes augmentent avec le nombre de salariés jusqu'à 50. A partir de 50, les besoins financiers et en expertise sont plus souvent exprimés.
	Appartenance à un réseau	Quelques nuances : les associations fédérées sont plus en demande de partage et d'échanges en interne, et aussi entre associations (mutualisation).
	Rural / urbain	Quelques nuances : attentes un peu plus fortes en ville, de moyens financiers pour bénéficier de services experts, des formations techniques (à rapprocher du profil des associations) et des solutions numériques pour partager les coûts (opportunités plus importantes, tiers-lieux...).
Critères numérique	Maturité numérique	Associations « en progrès » et « peu initiées » plus en demande de soutiens que les « expérimentées ».
	Gestion des sujets numériques	Gestion externalisée : formation et solutions mutualisées pour partager les coûts. Gestion par quelques initiés : mise à niveau, partage des connaissances et de la maîtrise des outils, formations, moyens financiers.

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : un focus sur le secteur d'activité des associations montre que les associations du secteur social, de l'environnement et de la santé, sont celles qui attendent le plus de moyens pour tirer un meilleur parti du numérique.

Ce tableau doit être lu en gardant à l'esprit la hiérarchie générale des attentes (cf graphique 13), quel que soit le profil des associations. Mais au-delà de cette hiérarchie partagée, certaines particularités ressortent, s'expliquant le plus souvent par les besoins inhérents à l'activité et l'organisation de certaines associations : l'exemple de l'expertise dans les plus grandes associations, rendue nécessaire pour répondre à des besoins pointus ; les habitudes de partages d'expériences et de mutualisation dans les associations en réseau...

**Sur le plan numérique, la césure constatée entre les associations « expérimentées » et les autres associations qui identifient davantage de leviers d'action, confirme bien celle qui était observée au sujet des difficultés.**

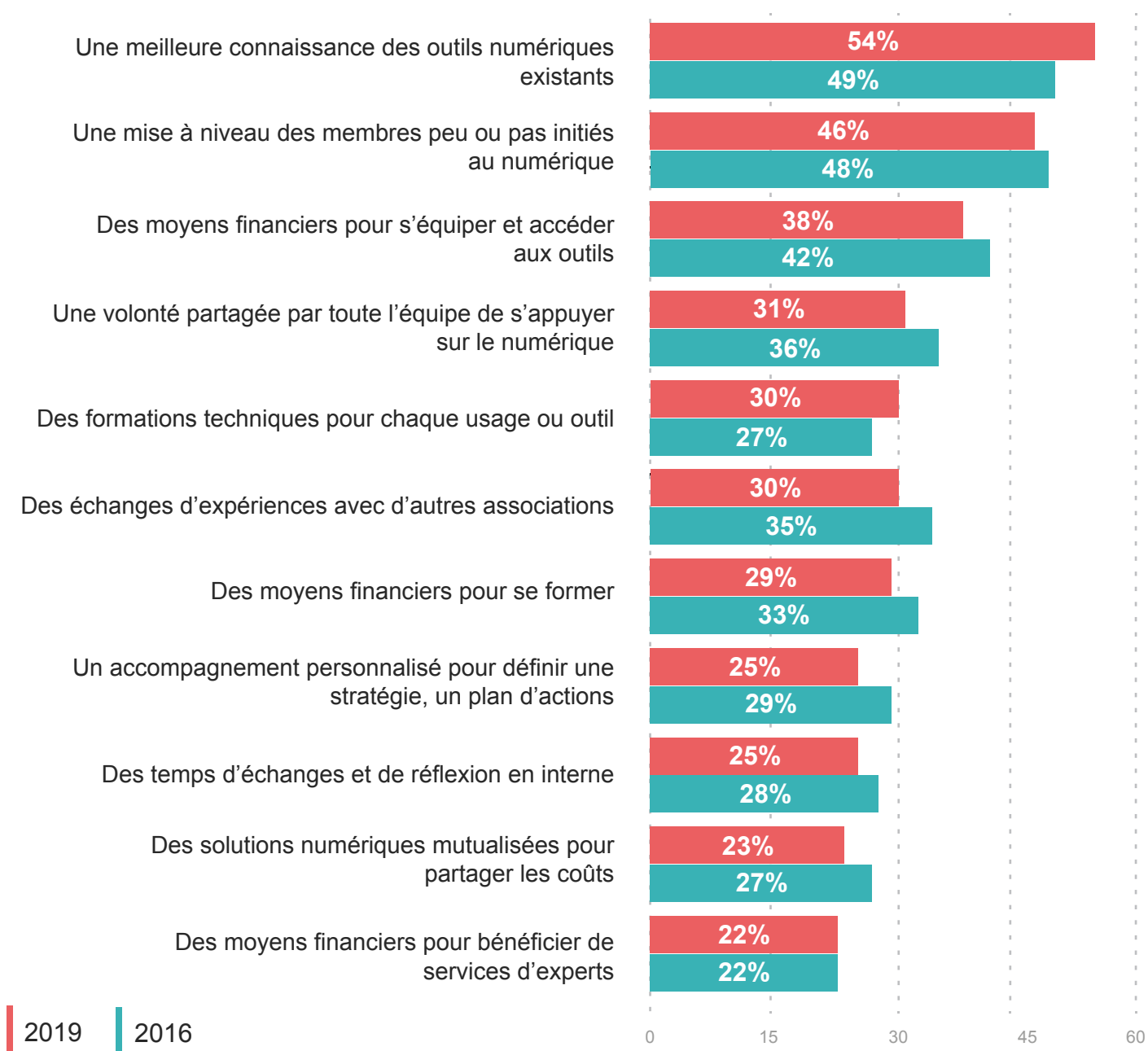


Le manque, réel ou ressenti de maîtrise du numérique, explique des obstacles rencontrés, nettement plus nombreux et, de ce fait, une multiplicité des moyens imaginés pour les surmonter.

## // DE MOINDRES BESOINS DEPUIS 2016

La même question ayant été posée dans l'enquête de 2016, il est possible de mesurer les évolutions sur une période significative de trois années. Celles-ci ressortent particulièrement dans le graphique suivant.

**GRAPHIQUE 14 - Selon vous, qu'est-ce qui pourrait aider votre association à tirer le meilleur parti du numérique ? (Plusieurs réponses possibles)**



Sources : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2016 et 2019. Lecture : En 2019, 54% des associations souhaiteraient disposer d'une meilleure connaissance des outils existants pour tirer un meilleur parti du numérique, elles étaient 49% en 2016.



Deux leviers d'action se détachent des autres, par des citations plus nombreuses en 2019 qu'en 2016 :



- **Une meilleure connaissance des outils** (de 49% à 54%), justifiée par leur multiplicité, par les difficultés à les différencier, à comprendre leurs différents usages et leurs différentes fonctionnalités...



- **Les formations techniques** (de 27% à 30%) : un moyen de renforcer la maîtrise des outils et de mettre à niveau les membres les moins initiés ; une réponse aussi aux attentes croissantes des bénévoles pour disposer des compétences et être efficaces, dans l'association et pour leur propre épanouissement personnel<sup>19</sup>.

Hormis ces deux attentes qui vont de pair, et les moyens financiers pour bénéficier des services experts qui réunissent toujours 22% des dirigeants interrogés, les autres propositions sont en retrait par rapport à leur score de 2016 :



- **Des moyens financiers moins souvent revendiqués** (pour l'équipement et la formation) et des besoins de mutualisation pour partager

les coûts moins affirmés : en trois ans, l'offre numérique s'est enrichie, avec des solutions plus nombreuses, moins coûteuses, parfois gratuites. L'offre d'accompagnement s'est également diversifiée et ouverte à ces sujets. Des acteurs, comme Solidatech, ont développé leurs ressources, y compris pédagogiques et ont renforcé leur notoriété.



- **Moins de volontés d'échanges d'expériences ou moins d'effets positifs attendus** : les besoins sont-ils de plus en plus pointus ? La prise en compte de conditions particulières (contexte, environnement...) et une individualisation des situations rend-elle les échanges d'expériences un peu moins utiles et pertinents ? Ou bien des déceptions ont-elles été ressenties ?



- **Moindre besoin de convaincre de l'intérêt d'avoir recours aux outils numériques** et d'y consacrer des temps d'échanges : les connaissances et les pratiques se sont généralisées, les conditions nécessaires à une bonne appropriation du numérique sont peut-être mieux connues et mieux prises en compte. Cependant, la mise à niveau des moins initiés reste jugée nécessaire pour près de la moitié des associations (46%), ce qui illustre le besoin de montée en compétences pour chacune des parties prenantes.

<sup>19</sup> Sur les attentes croissantes des bénévoles en matière de formation se reporter à l'étude « Bénévolat : accompagner les associations », réalisée par R&S en partenariat avec l'Institut Européen de Développement Humain (IEDH).

## Pour résumer

Parmi les leviers d'action, **une meilleure connaissance des outils existants** (citée par 54% des responsables associatifs) arrive en tête en 2019 : un manque d'informations sur l'offre en général et un manque de repères face à la diversité des solutions proposées.

**En deuxième position de ces leviers, la mise à niveau des membres de l'équipe les moins initiés (46%)** est à rapprocher de la recherche d'une volonté partagée par toute l'équipe de s'appuyer sur le numérique (31%). **Les moyens financiers pour s'équiper** viennent en 3ème position et concernent près de 40% des associations.

Par ailleurs, environ **30% des responsables associatifs mettent également en évidence la nécessaire acquisition de compétences**, au travers des formations, des moyens financiers requis et des échanges d'expériences avec d'autres associations. Les attentes des responsables d'associations sont généralement moins affirmées qu'en 2016.

La situation s'est améliorée sur l'accès aux outils, leur maîtrise technique, la prise en compte de conditions favorables pour une bonne appropriation au sein des équipes. **Pour autant, le besoin d'une meilleure connaissance de l'offre et le désir de formation continuent de progresser.**

## B - LES ATOUTS D'UNE APPROCHE GLOBALE

L'enquête permet d'appréhender la place du numérique dans le projet associatif, en fonction du degré de maîtrise technique des outils, lorsque les dirigeants sont amenés à qualifier leur association comme « peu initiée », « en progrès » ou « expérimentée ».

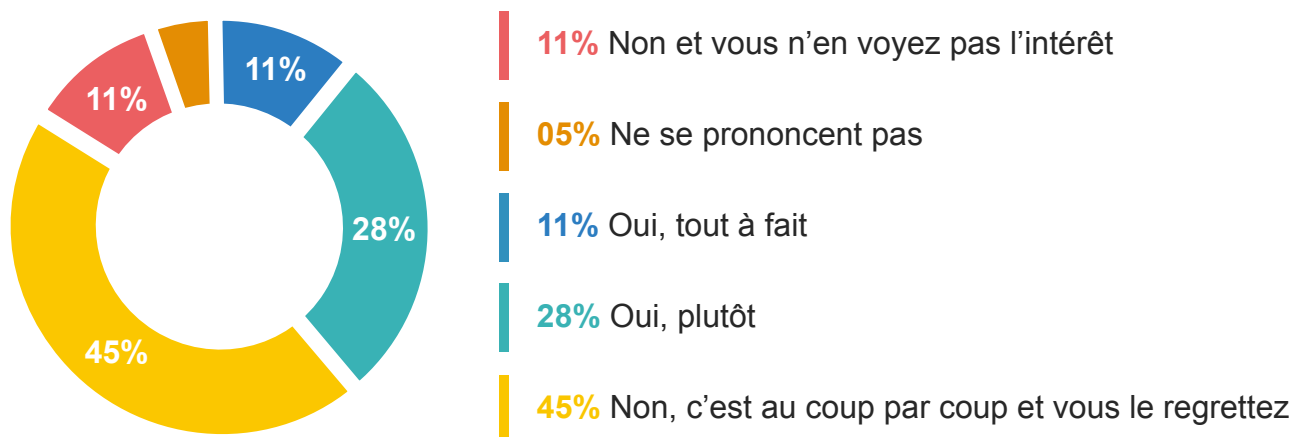
Elle permet également d'analyser la situation, selon la prise en compte du sujet au plan stratégique, c'est-à-dire selon qu'il fait, ou non, l'objet d'une approche globale : choix des outils à partir de besoins et d'objectifs identifiés, tenant compte des moyens disponibles pour les utiliser

dans de bonnes conditions, du contexte et notamment des contraintes propres à l'association et allant jusqu'à une mesure d'impacts plus ou moins formalisée.

### // L'ÉTAT DES LIEUX EN 2019

Le graphique suivant montre que l'approche globale est encore assez peu répandue. Elle ne concerne réellement que 11% des associations. Pourtant environ 90% des responsables sont sensibles à ce type de démarche, puisqu'ils ne sont que 11% à déclarer ne pas en voir l'intérêt. Il y a donc une réelle prise de conscience de l'importance d'une telle démarche.

## GRAPHIQUE 15- Dans votre association, le numérique fait-il l'objet d'une approche globale (identification des besoins, moyens, contraintes, impacts...) ?



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019.

**Au-delà de ce graphique, l'enquête montre que les approches globales les plus abouties progressent avec la maturité numérique :** elles concernent 2% des associations « peu initiées », 7% des associations « en progrès » et 27% des associations « expérimentées ».

Mais si les moins initiées sont peu enclines à mener de telles démarches, c'est réellement par défaut puisque 72% déclarent le regretter.

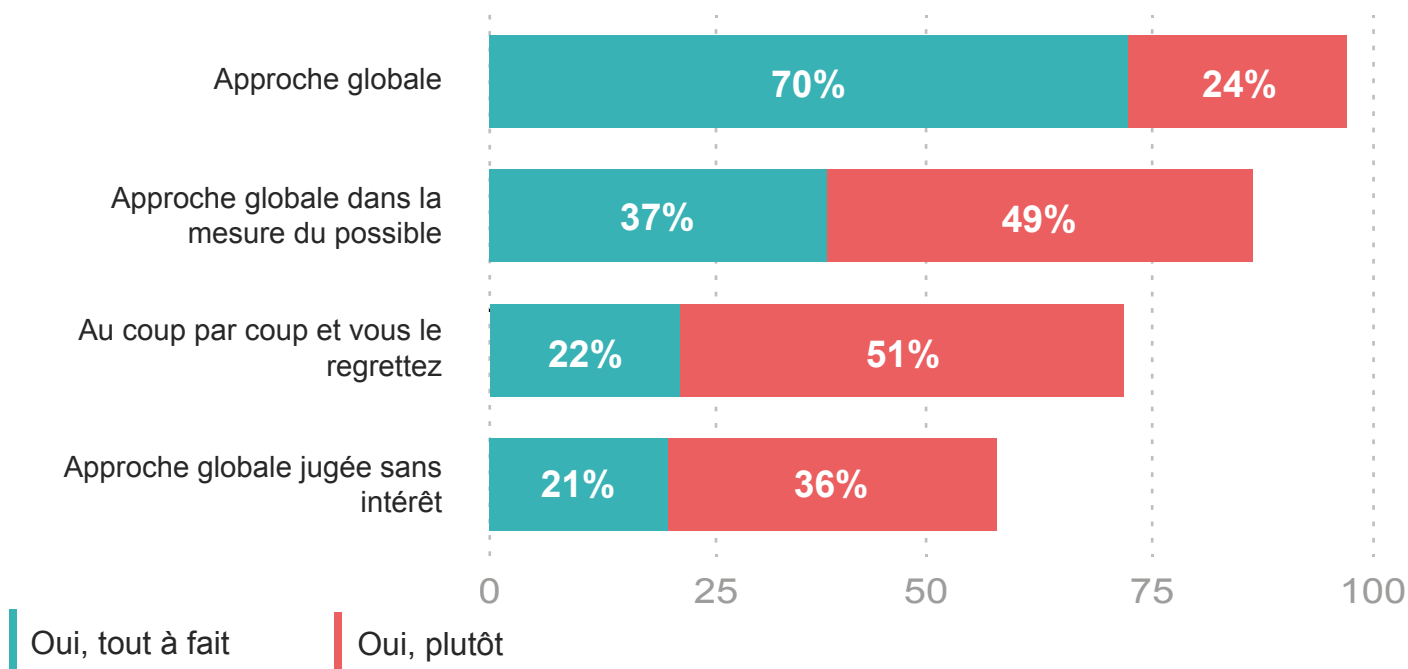
Ces démarches globales sont plus répandues dans le secteur social, ceux de la santé et de l'environnement et par ailleurs dans les associations aux plus gros budgets : est-ce lié à l'importance des enjeux, aux types d'outils utilisés ?

Aux moyens humains, avec la possibilité d'avoir un poste dédié et aux compétences plus pointues ? Ou encore à l'influence des organismes de contrôle ou des financeurs ?

### // DES EFFETS POSITIFS NETTEMENT PLUS AFFIRMÉS

Le croisement des réponses à ces deux questions posées aux responsables associatifs permet de faire un lien entre les résultats : ont-ils mis en place une approche globale concernant la démarche numérique et ont-ils constaté des effets positifs, liés globalement à cette démarche numérique ?

**GRAPHIQUE 16 - Proportion d'associations constatant les effets positifs du numérique, selon que celui-ci fait ou non l'objet d'une approche globale dans la structure ?**



Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : Lorsque le numérique fait l'objet d'une approche globale, 94% des responsables associatifs estiment que le numérique a fait évoluer positivement les pratiques et les modes de fonctionnement de leur association. Ils sont 70% lorsque l'approche globale est assurée (réponses Oui tout à fait) et ils sont 24% lorsqu'elle est plus nuancée (réponses Oui plutôt).

La corrélation d'ensemble se vérifie : plus le sujet est appréhendé dans sa globalité, de l'identification des besoins à l'évaluation des pratiques, en passant par le choix des outils adaptés, la prise en compte du contexte et des conditions d'utilisation..., plus le numérique a un effet positif sur le fonctionnement de l'association.

La différence est importante entre un total maximum de 94% de réponses positives, dans le cas d'une approche globale mise en œuvre, et une proportion minimale de 57%, lorsque cette approche globale est jugée sans intérêt. Et lorsqu'elle n'est pas effective (les deux dernières situations), un peu plus de 20% des responsables sont toutefois convaincus de ses effets positifs.

**L'approche globale du numérique est manifestement un atout, y compris lorsqu'elle re-**

**pose sur une simple conviction de son intérêt. Cela témoigne d'une connaissance et d'une mise en œuvre, au moins partielle, des conditions favorisant son bon usage.**

Par ailleurs, en confirmation de l'intérêt de cette approche, on notera que les difficultés observées par les responsables associatifs, dans leur utilisation du numérique, sont décroissantes selon qu'ils ont adopté une réelle approche globale, une approche globale plus aléatoire ou selon qu'ils gèrent les sujets au coup par coup. Cela vaut tant pour les difficultés d'ordre humain que d'ordre financier, technique ou encore stratégique.

## // DES OBJECTIFS PLUS SOUVENT ATTEINTS

Un autre croisement permet d'aller plus loin : ont-ils mis en place une approche globale, concernant la démarche numérique et ont-ils atteint leurs objectifs ?

**TABLEAU 22- Proportion d'associations déclarant atteindre les objectifs suivants grâce au numérique, selon que celui-ci fait ou non l'objet d'une approche globale dans la structure ?**

	Approche globale	Ensemble	Ecart à la moyenne
Travailler plus facilement ensemble	76%	54%	22%
Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires	71%	50%	21%
Mobiliser de nouveaux bénévoles	53%	38%	15%
Mieux faire connaître l'association et ses actions	88%	74%	14%
Améliorer l'animation de son réseau	88%	75%	13%
Rechercher des financements, collecter des dons	51%	39%	12%
Gérer plus efficacement ses activités	88%	79%	9%

Source : Enquête Opinion des Responsables Associatifs 2019. Lecture : Lorsque le numérique fait l'objet d'une approche globale, 76% des responsables associatifs estiment que le numérique leur permet de travailler plus facilement ensemble. Ils sont 54% en moyenne (cf graphique 10), soit une différence de 22 points.

Les objectifs sont ici classés par ordre décroissant des écarts à la moyenne des réponses des responsables associatifs dont l'association a adopté une approche globale du numérique. Ce classement permet d'observer en quoi celle-ci a le plus d'influence.

**C'est avant tout, et de manière importante, sur les démarches collaboratives (22% d'écart à la moyenne) ainsi que sur les services aux adhérents et aux bénéficiaires (21%).**

Pour ces objectifs qui nécessitent davantage de repenser ses pratiques quotidiennes, l'approche globale s'avère donc particulièrement utile.

Les effets sont un peu moins perceptibles sur la recherche de bénévoles, la communication, l'animation du réseau et la recherche de financements. Ils le sont encore moins sur la gestion des activités, probablement parce qu'elle implique moins souvent plusieurs parties prenantes et que l'efficacité en la matière relève, avant tout, de la maîtrise des outils.

## Pour résumer

Rares sont aujourd'hui les associations qui appréhendent le numérique de manière globale, de la définition des besoins et des objectifs, à l'évaluation des résultats en passant par le choix des outils et les conditions à mettre en œuvre. Cependant, la plupart des responsables sont convaincus de l'intérêt d'une telle approche.

Selon leurs témoignages, **elle permet de limiter les difficultés, qu'elles soient d'ordre humain, financier, technique ou stratégique.** Elle concourt à faire évoluer positivement les pratiques et les modes de fonctionnement de l'association. Elle rend plus efficaces les usages numériques destinés au travail collaboratif, au développement de nouveaux services aux adhérents ou aux bénéficiaires ; et aussi, dans une moindre mesure, à la mobilisation des bénévoles, à la communication externe, à l'animation de l'équipe et à la recherche de financements.

# VII. LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Ce titre peut paraître ambitieux, tant au regard de la diversité du tissu associatif que du niveau d'intérêt et d'appropriation du numérique, variable d'une structure à l'autre. Sans prétendre donc à l'exhaustivité, nous reprendrons ici huit facteurs importants qui peuvent contribuer à tirer le meilleur parti du numérique au sein des associations.



## NE PAS PERDRE DE VUE LE PROJET ASSOCIATIF

- **Le numérique est une « boîte à outils » au service du projet associatif**, par nature propre à chaque structure. A elle de choisir ceux qui sont les plus adaptés à son projet et aux objectifs qu'elle poursuit. Elle peut d'ailleurs trouver dans le numérique lui-même, le moyen d'en observer régulièrement l'utilité et l'efficacité, au regard d'indicateurs de suivi et d'évaluation.
- **Bien sûr, le projet associatif au service duquel se place le numérique est amené à évoluer dans le temps** : des besoins nouveaux peuvent surgir, les attentes des membres et des bénéficiaires peuvent changer, les conditions financières et matérielles peuvent également se modifier... Et l'ouverture au numérique peut, elle aussi, être source d'ambitions nouvelles. La réflexion sur le bon usage du numérique, au regard du projet associatif, est donc utile en permanence.



## CONSIDÉRER LA SINGULARITÉ DE CHAQUE PROJET NUMÉRIQUE

- **Aucun schéma n'est reproductible à l'identique**, chaque association - chaque projet - a ses spécificités. Elle doit en tenir compte pour définir au préalable ce qu'elle attend du numérique et choisir les solutions et usages les mieux adaptés.
- Cette préoccupation est d'autant plus importante, face à une offre qui se renouvelle en permanence et qui propose toujours plus de fonctionnalités.
- **Cette prise en compte n'interdit pas, bien au contraire, de participer à des démarches de mutualisation** : échanges d'expériences pour éviter les erreurs des pionniers, services communs ou développement de solutions numériques mutualisées pour réaliser des économies d'échelle, formations partagées pour réduire les coûts et bénéficier de regards croisés...

Mais sans jamais perdre de vue la singularité du projet associatif et des objectifs recherchés dans les usages numériques.



## INSTAURER UNE CULTURE NUMÉRIQUE PARTAGÉE

- **Les associations n'échappent pas au risque de fracture numérique.** Des bénévoles non connectés se trouvent parfois vite isolés et quittent l'association, des dirigeants coupés des nouveaux circuits de décisions, instaurés au moyen du numérique, finissent par démissionner...
- **Il est important d'élargir le cercle des initiés** pour permettre à chacun d'avoir un bagage numérique minimum et pour impliquer tous les acteurs de l'association. Il faut bien souvent tenir compte des éventuelles résistances et prendre le temps de faire accepter les changements (faire preuve de pédagogie, de compréhension et de patience). L'étude le montre clairement, la prise en compte du numérique par la plupart des membres de l'association limite fortement les difficultés sur le plan humain.
- **Instaurer une culture numérique dans l'association permet de multiplier les impacts** et de faire naître des effets induits liés à la mise en place d'outils numériques, souvent inattendus et tout à fait positifs : renforcer le sentiment d'appartenance ; consolider l'esprit d'équipe ; éveiller la curiosité ; susciter l'envie d'acquérir de nouvelles compétences, de se former sur d'autres sujets... Pour les salariés, elle leur permet de porter les enjeux associatifs du numérique au niveau des instances dirigeantes.
- **Cette culture partagée fait aussi évoluer les pratiques des bénévoles dans l'association** et leur donne des réponses aux questions qu'ils peuvent se poser dans leur vie professionnelle ou personnelle ; ils peuvent ainsi transposer, dans leur quotidien, des savoirs acquis dans l'association.

• **On sait en effet combien les associations peuvent être des écoles de la citoyenneté.** Elles peuvent aussi constituer des écoles du numérique, pour les bénévoles peu initiés, souvent curieux et désireux d'acquérir des compétences. Les associations se voient ainsi investies, de fait, d'une nouvelle mission d'éducation au numérique pour leurs publics bénévoles. En devenant actrices de l'inclusion numérique, les associations leur donnent ainsi plus d'autonomie et d'efficacité, dans le cadre de leurs missions associatives, et par voie de conséquence, dans leur vie quotidienne (démarches administratives, bancaires, voyages...).

• **Pour ce faire, de la même manière qu'il peut y avoir un bénévole plus ancien pour accompagner un bénévole plus récent,** dans les missions qui lui sont confiées dans l'association, on peut aussi imaginer un binôme composé d'un initié aux outils numériques, associé à un bénévole en demande d'initiation.

“ Pour faire qu'un nouvel outil soit accepté et approprié par tous, il faut toujours valoriser le travail des bénévoles qui le prennent en main mais également dédramatiser, « ce n'est pas grave si vous avez fait des erreurs ».

“ Notre association mobilise des bénévoles assez âgés, donc éloignés du numérique et qui ne savent pas forcément ouvrir un pdf, un e-mail... Pourtant c'est la base de notre travail au sein de l'association, et le président doit prendre du temps pour résoudre les problèmes des uns et des autres. L'idée, dans les prochains mois, serait de profiter d'ateliers conviviaux avec les bénévoles pour les former.





## PRIVILÉGIER UNE APPROCHE GLOBALE DU NUMÉRIQUE

Mettre en place un projet numérique nécessite d'avoir une approche globale du sujet, pas seulement focalisée sur les aspects techniques. Un cheminement par étape, en mode projet, permet de s'assurer du bon usage des outils et en renforce nettement l'efficacité en tous points (sur le plan humain, financier, technique et stratégique) :

- **Faire un point de situation et définir une vision commune et globale de l'ensemble des chantiers à mener**, éventuellement avec l'aide d'outils comme l'autodiagnostic de Solidatech ou le diagnostic d'Animafac...
- **Pointer clairement les objectifs et les cibles visées** (équipe dirigeante, bénévoles, salariés, adhérents, bénéficiaires éventuels, grand public...).
- **Passer au crible les différentes solutions possibles** au vu des contraintes (budget, calendrier, facilité d'utilisation etc...) et en fonction des besoins identifiés et de leur importance,
- **Associer les parties prenantes** aux objectifs visés et au choix de la solution pour la confronter aux pratiques de terrain et ainsi faciliter son adoption par ses utilisateurs finaux.
- **Expérimenter les outils** en début de projet pour pouvoir ajuster rapidement les choix à opérer.
- **Anticiper les effets attendus** sur l'activité et sur l'organisation de l'association, sur la place de chacun dans son fonctionnement, les changements possibles sur les rôles et les pratiques des équipes.

- **Identifier les risques pour mieux les éviter** : atteinte possible à la sécurité ou à la confidentialité des données, dépendance à une solution, un prestataire ou un salarié, impossibilité de faire évoluer les usages, fracture numérique au sein de l'association, découragement de certains membres face à l'excès d'informations à traiter, mauvaise e-reputation de la structure...



## PRENDRE LE TEMPS DE TROUVER L'OUTIL ADAPTÉ

- **Le numérique, par la diversité des outils, leur facilité d'accès et leur souplesse, accorde un droit à l'erreur et encourage les phases de tests.** Ces atouts sont précieux mais en abuser peut faire perdre un temps de plus en plus précieux, notamment au regard des difficultés rencontrées par les associations pour s'adapter à des formes d'engagement bénévole de plus en plus diversifiées. Il convient également de se méfier des solutions numériques dites « miracles », des effets de mode ou encore des solutions « sans lendemain » car abandonnées, par exemple faute de modèle économique pertinent.

“ **Sur le projet de refonte du site internet, et notamment de l'interface bénévole, on fait attention à ce que ça soit simple, intuitif pour tout le monde. Nous allons sortir une version test pour l'expérimenter auprès d'un échantillon de bénévoles pour prendre en compte leurs avis dans le développement de ce nouvel outil qui leur sera dédié.** ”



## S'ACCORDER UN TEMPS D'ÉVALUATION

- Cette étape est essentielle, une fois le projet lancé, pour redresser la situation avant qu'il ne soit trop tard.

- **Le numérique permet d'accéder à des indicateurs objectifs.** On peut mesurer l'impact des campagnes d'e-mailing (taux d'ouverture, taux de clics...), connaître le nombre de visiteurs sur les pages web ou encore le nombre de connexions, par jour, par les bénévoles, à l'Extranet qui leur est dédié et ainsi d'ajuster les plans d'actions de l'association, selon l'adhésion des publics. Certains outils permettent aux membres de l'association d'apprécier, même partiellement, l'efficacité ou non d'un usage, d'adapter leur stratégie, de susciter des échanges constructifs... Mais ces indicateurs nécessitent eux-mêmes une certaine maîtrise technique et un suivi régulier, donc un savoir-faire et une réelle disponibilité.

- **Au-delà de ces indicateurs objectifs, l'évaluation doit surtout porter sur l'impact des solutions mises en place,** au regard des objectifs fixés clairement au préalable et du projet associatif lui-même. Il est donc nécessaire que les équipes définissent, au moment de la mise en place d'une solution numérique, des critères précis qui permettront de mesurer régulièrement leur efficacité par rapport aux objectifs. Il convient aussi d'observer les effets induits par l'usage du numérique, dans l'implication des bénévoles, des salariés éventuels, des adhérents, dans les relations avec les partenaires...

- **Cette évaluation sera d'autant plus pertinente qu'elle s'appuiera sur les différentes perceptions et appréciations** qui peuvent exister au sein d'une même association et qu'elle sera donc partagée avec les différentes parties prenantes.



## NE PAS ROUGIR DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- Faut-il rappeler que 84% des responsables associatifs avouent rencontrer des difficultés dans l'utilisation du numérique au sein de leur structure ? Quels que soient le degré de maturité numérique et les modes d'organisation choisis, elles restent bien présentes et diversifiées. Elles sont plus vivement ressenties au plan humain et restent une réalité pour beaucoup aux plans financier, technique et stratégique.

- **En réponse à ces difficultés, les associations disposent aujourd'hui de moyens pour les affronter** et tenter de les surmonter. Plusieurs initiatives présentées dans l'étude ont été prises ces dernières années (RéZolutions numériques, MedNum...)<sup>20</sup>. Les acteurs de l'accompagnement élargissent progressivement leur champ d'intervention à ces sujets<sup>21</sup> et les promoteurs de solutions numériques misent de plus en plus sur une approche pédagogique et des supports de dialogue avec leurs utilisateurs.

<sup>20</sup> La plateforme [www.openasso.org](http://www.openasso.org), lancée en avril 2018, permet également aux acteurs associatifs de poser des questions sur les difficultés qu'ils rencontrent, sur le numérique ainsi que sur tous les sujets du quotidien. Des experts et la communauté sont là pour apporter des réponses.

- **Les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)** départementaux et régionaux proposent de plus en plus d'accompagnements autour des sujets numériques. Pour la plupart gratuits pour les associations, ces temps collectifs ou individuels permettent de construire une feuille de route de sa transformation numérique ou encore d'aborder des sujets pointus comme la mise en place du RGPD dans sa structure<sup>22</sup>.

**Les associations ne sont pas isolées, elles peuvent bénéficier de conseils et d'un accompagnement qui seront d'autant plus pertinents que les difficultés auront été étudiées au préalable, en interne.**



## CONJUGUER TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

- **Cette recommandation dépasse le cadre de l'étude, mais elle est au cœur des préoccupations actuelles.** Les associations, comme tous les utilisateurs du numérique, doivent avoir conscience de l'impact de ces usages sur l'environnement et mettre en place les bons éco-gestes (pour rappel l'empreinte numérique journalière d'un salarié équivaut à : 2 radiateurs de 600 Watts allumés pendant 8 heures + 29 kilomètres en voiture + 63 litres d'eau + 15 g de déchets électroniques<sup>23</sup>).
- **Quelques pistes encore trop peu connues peuvent être explorées en ce sens :** acheter du matériel adapté aux besoins, privilégier le matériel reconditionné, utiliser des systèmes d'exploitation libre (plus adaptables aux performances de l'appareil), envoyer des emails légers (fichiers compressés, images et PDF basse définition...), les trier, et les supprimer régulièrement, installer des protections contre les virus<sup>24</sup> pour allonger leur durée d'utilisation..

<sup>21</sup> D'après l'enquête d'Opinion des Responsables Associatifs 2018, 7% des associations ont déjà bénéficié d'un accompagnement sur le sujet. A titre de comparaison, au plus haut, 13% ont bénéficié d'un soutien en matière de comptabilité ou encore pour faire évoluer leur projet associatif ; au plus bas, 6% sur l'accueil et l'animation des bénévoles. Cf l'étude *L'accompagnement des associations : état des lieux et attentes*. Recherches & Solidarités. Janvier 2019.

<sup>22</sup> Pour en savoir plus : <https://www.solidatech.fr/utiliser/ressources/et-vous-avez-vous-deja-beneficie-dun-dla>

<sup>23</sup> Etude réalisée par le WWF et le Club GreenIT auprès de 24 grandes entreprises totalisant 775 000 utilisateurs, 3 millions d'équipements, et 55 000 m2 de salles informatiques, octobre 2018.

<sup>24</sup> Pour en savoir plus : <https://www.solidatech.fr/utiliser/ressources/plus-de-12-astuces-pour-faire-rimer-numerique-avec-ecologique>

## AVEC TOUS NOS REMERCIEMENTS, POUR LEUR

## PRÉCIEUSE CONTRIBUTION À :

Tristan CHARLIER, chargé d'études et prospectives chez France Active ; Laurent COSTY, administrateur bénévole à l'April (association pour la promotion et la défense des logiciels libres) ; Corinne DARDELET et Arnaud DE LA TAILLE d'AssoConnect ; Martin DURIGNEUX, président d'Anciela ; Philippe EYNAUD, professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne ; Marie LECLERC-BRUANT, responsable du marché Economie Sociale & Institutionnels Caisse d'Epargne ; Anne-Laure MICHEL, cheffe de projet numérique d'Animafac ; Sylvain RIGAUD, chargé de mission au Réseau National des Maisons d'Associations ; Sophie RIEUNIER, professeur des universités en marketing/communication à Paris-Est-Marne la Vallée.

Ainsi qu'à Isabelle BALLAY, du comité départemental olympique et sportif des Vosges ; Pascal LOVICONI, consultant et formateur ; Patrick BONNEAU du Mouvement associatif Nouvelle Aquitaine ; Nesrine DANI, directrice « Nouveaux projets » à la fédération Envie ; Alain DETOLLE, fondateur de la revue Associations mode d'emploi ; Arnaud SAUROIS, maître de conférences associé à l'Université de Poitiers ; André VERCHERE, administrateur du groupement d'employeurs AGEPLA, tous membres du comité d'experts de Recherches & Solidarités.

# ANNEXES

## QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE L'OPINION DES RESPONSABLES D'ASSOCIATIONS EN 2019

Cette enquête est réalisée par le réseau d'experts Recherches & Solidarités, association sans but lucratif, en coopération avec Solidatech, programme de solidarité numérique dédié aux associations et membre d'Emmaüs.

Elle s'adresse aux responsables, membres du bureau ou du conseil d'administration d'une association. Les premières questions sont destinées à dresser un état des lieux de la situation et des difficultés du secteur associatif. Les suivantes visent à mieux cerner les besoins et les freins que rencontrent les associations pour accéder au numérique et bénéficier de ses potentialités dans de bonnes conditions.

Elles s'inscrivent dans la continuité des travaux que nous menons sur le sujet depuis 2013.

Cette enquête est anonyme. Si l'une des questions vous gêne vous pouvez librement passer à la suivante.

Merci d'avance pour votre confiance et votre participation.

Les équipes de Recherches & Solidarités et de Solidatech

**Cette enquête est menée dans le respect des lois et réglementations en vigueur actualisées au 25 mai 2018.**

### I – COMMENT SE SONT PASSÉS LES DERNIERS MOIS ?

Nous vous proposons, au travers de ces 3 premières questions, d'indiquer comment vous avez vécu ce début d'année 2019

#### Question 1 :

**Depuis le début 2019, comment jugez-vous la situation générale de votre association (actions, missions, projets) ?** Une seule réponse

- a) Très bonne
- b) Bonne
- c) Difficile
- d) Très difficile

### Question 2 :

**Depuis le début 2019, comment jugez-vous la situation financière de votre association ?** Une seule réponse

- a) Très bonne
- b) Bonne
- c) Difficile
- d) Très difficile

### Question 3 :

**Depuis le début 2019, comment jugez-vous la situation de votre association, concernant le bénévolat (nombre, disponibilité, savoir-faire...) ?** Une seule réponse

- a) Très bonne
- b) Bonne
- c) Difficile
- d) Très difficile

## II – COMMENT VOYEZ-VOUS LES PROCHAINS MOIS, Y COMPRIS APRÈS L'ÉTÉ 2019 ?

Ces quelques questions vous permettent d'exprimer votre avis à ce sujet, à la lumière de ces derniers mois, et compte tenu des informations dont vous disposez aujourd'hui.

### Question 4 :

**Comment voyez-vous la situation de votre association (actions, missions...) au cours des prochains mois ?** Une seule réponse

- a) Très bonne
- b) Bonne
- c) Difficile
- d) Très difficile

### Question 5 :

**Envisagez-vous de nouveaux projets – ou une extension de vos activités actuelles – après l'été ?** Une seule réponse

- a) Oui, certainement
- b) Oui, peut-être
- c) Probablement pas
- d) Non
- e) Au contraire, vous envisagez une réduction de vos activités au cours des prochains mois
- f) Vous n'avez pas assez d'éléments pour répondre

### Question 6 :

**Si vous avez des sujets d'inquiétude, lesquels vous semblent les plus importants pour les prochains mois ?** Plusieurs réponses possibles

- a) La situation financière
- b) Les moyens matériels, y compris les locaux
- c) Les ressources humaines bénévoles disponibles pour les activités de l'association
- d) Les ressources humaines salariées, le cas échéant
- e) La motivation et l'investissement des membres de l'équipe dirigeante
- f) Le renouvellement des dirigeants bénévoles
- g) La diminution du nombre d'adhérents
- h) Les relations avec les collectivités territoriales
- i) Les relations avec les services de l'Etat
- j) L'évolution des politiques publiques
- k) Les relations avec vos partenaires privés, dont les entreprises
- l) La concurrence éventuelle avec le secteur privé lucratif

### Question 7 :

**Si vous avez d'autres sujets d'inquiétude, vous pouvez les indiquer en quelques mots :**  
Réponse libre



## III – VOTRE ASSOCIATION À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Ces quelques questions sont destinées à mettre en lumière les facteurs de réussite, les risques éventuels et les moyens à déployer pour accompagner au mieux ce qu'on appelle la transition numérique des associations.

### Question 8 :

**Parmi ces familles d'outils numériques, quelles sont celles qui sont utilisées ou qui pourraient l'être au sein de votre association, compte tenu de sa taille et de ses objectifs ?**

	Votre association utilise aujourd'hui	Votre association pourrait utiliser demain	Vous n'en voyez pas l'utilité
a) Un site internet propre à votre association			
b) Un blog propre à votre association			
c) Une newsletter			
d) Des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram...)			
e) Un outil de montage vidéo (pour votre site ou pour un partage sur les réseaux sociaux, sur YouTube...)			
f) Des outils de conception graphique (pour des affiches, des flyers...)			
g) Des outils de formation à distance (tutoriels, MOOC, webinaires...)			
h) Une ou plusieurs applications Smartphone			
i) Des sites ou des plateformes pour proposer des missions bénévoles (Diffuz, Tousbenevoles.org, ...)			
j) Un outil de don en ligne sur votre site et/ou via des plateformes de collectes (HelloAsso, Ulule, MyDon, Espace Asso ...)			
k) Des outils de comptabilité			
l) Un ou plusieurs outils de gestion et de développement de votre association (gestion des adhésions, des donateurs, des bénéficiaires, des contacts...)			
m) Des solutions de stockage de documents en ligne (Cloud...)			
n) Un outil de paiement en ligne (adhésion, billetterie, boutique en ligne ...)			
o) Des outils de gestion de la sécurité (antivirus, cryptages...)			
p) Des outils collaboratifs (partage de documents, de calendrier, de gestion des tâches, conférence téléphonique...)			



### Question 9 :

**Si votre association utilise des outils collaboratifs, c'est-à-dire des outils numériques qui permettent à des acteurs de réaliser une action commune en partageant des idées, des informations et des résultats (agenda partagé, document partagé, gestion de projets...), quels sont-ils ?** Réponse libre

### Question 10 :

**Votre association utilise-t-elle des logiciels libres ?** Une seule réponse

- a) Oui, avant tout pour des raisons pratiques (fonctionnalité des outils, coûts...)
- b) Oui, avant tout pour des raisons éthiques (transparence, solidarité, partage des connaissances, liberté et diffusion de l'information...)
- c) Non, mais elle pourrait en utiliser prochainement
- d) Non, vous n'en voyez pas l'utilité ou cela ne correspond pas à vos besoins
- e) Vous ne savez pas vraiment répondre

### Question 11 :

**Pourquoi votre association utilise-t-elle des outils numériques ?** Plusieurs réponses possibles

- a) Améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres)
- b) Mieux faire connaître l'association et ses actions
- c) Travailler plus facilement ensemble (visio conférence, outils collaboratifs...)
- d) Rechercher des financements, collecter des dons
- e) Mobiliser de nouveaux bénévoles
- f) Gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...)
- g) Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires

### Question 12 :

D'après vous, chacun de ces objectifs est-il atteint ? Si un ou plusieurs objectifs n'est pas encore recherché par votre association, cochez « non concerné ».

	Oui	Plutôt oui	Non	Plutôt Non	Non concerné
Améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres)					
Mieux faire connaître l'association et ses actions					
Travailler plus facilement ensemble (visio conférence, outils collaboratifs...)					
Rechercher des financements, collecter des dons					
Mobiliser de nouveaux bénévoles					
Gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...)					
Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires					

### Question 13 :

Si votre association utilise les outils numériques pour d'autres objectifs que ceux listés précédemment, vous pouvez l'indiquer. Réponse libre

### Question 14 :

Pensez-vous que l'utilisation des outils numériques a fait évoluer positivement les pratiques et les modes de fonctionnement dans votre association ? Une seule réponse

- a) Oui, tout à fait
- b) Oui, plutôt
- c) Non, pas vraiment
- d) Non, pas du tout
- e) Vous ne savez pas vraiment répondre

### Question 15 :

Si oui, vous pouvez préciser en quoi ces outils ont fait évoluer positivement le fonctionnement de votre association : Réponse libre

### Question 16 :

**Si vous rencontrez des difficultés, elles sont plutôt d'ordre :** plusieurs réponses possibles

- a) Technique (trouver les outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance...)
- b) Humain (lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir des relations humaines...)
- c) Financier (disposer des moyens pour s'équiper, se former...)
- d) Stratégique (garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence...)
- e) Vous ne rencontrez pas vraiment ce genre de difficultés

### Question 17 :

**Si vous rencontrez d'autres difficultés que celles qui ont été citées précédemment, vous pouvez les mentionner en quelques mots.** Réponse libre

### Question 18 :

**Selon vous, qu'est-ce qui pourrait aider votre association à tirer le meilleur parti du numérique ?** Plusieurs réponses possibles

- a) Une volonté partagée par toute votre équipe de s'appuyer sur le numérique
- b) Une mise à niveau des membres de votre association peu ou pas initiés au numérique
- c) Des temps d'échanges et de réflexion en interne
- d) Une meilleure connaissance des outils numériques existants
- e) Des moyens financiers pour s'équiper et accéder aux outils
- f) Des moyens financiers pour se former
- g) Des moyens financiers pour bénéficier de services d'experts
- h) Des formations techniques pour chaque usage ou outil
- i) Un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie et/ou un plan d'actions « numérique »
- j) Des échanges d'expériences avec d'autres associations
- k) Des solutions numériques mutualisées pour partager les coûts

### Question 19 :

**Si vous pensez à une action qui a permis à votre association de tirer un meilleur parti du numérique, vous pouvez l'indiquer en quelques mots.** Réponse libre

### Question 20 :

**Qui, dans votre association, s'implique principalement sur les sujets numériques (choix de nouveaux outils, formation, stratégie ...) ? Une seule réponse possible**

- a) Une personne « référente sur le sujet »
- b) Quelques personnes initiées
- c) La plupart des membres actifs de l'association
- d) Le conseil d'administration ou le bureau
- e) Aucune personne en interne
- f) Vous ne savez pas vraiment répondre

### Question 21 :

**Dans votre association, le numérique fait-il l'objet d'une approche globale (identification des besoins, moyens, contraintes, impacts...) ? Une seule réponse possible**

- a) Oui, tout à fait
- b) Oui, plutôt
- c) Non, c'est au coup par coup et vous le regrettez
- d) Non et vous n'en voyez pas l'intérêt

### Question 22 :

**S'il fallait évaluer votre association par rapport au numérique, vous diriez qu'elle est : Une seule réponse possible**

- a) Peu initiée
- b) En progrès
- c) Expérimentée
- d) Experte

## IV – QUESTIONS FINALES

Pour qualifier les réponses et procéder aux traitements statistiques, nous avons besoin de quelques informations relatives à votre association. Merci de consacrer encore quelques minutes à cette enquête..

### Question 23 :

**Quel est le principal secteur d'intervention de votre association ?** Une seule réponse possible

- a) Social
- b) Santé
- c) Humanitaire
- d) Culture
- e) Environnement
- f) Sport
- g) Loisirs
- h) Jeunesse éducation populaire
- i) Autre

### Question 24 :

**Si vous avez répondu « autre » vous pouvez préciser en quelques mots :** Réponse libre

### Question 25 :

**Quel est le nombre de salariés dans votre association ?** Une seule réponse possible

- a) Pas de salarié
- b) 1 ou 2 salariés
- c) 3 à 5 salariés
- d) 6 à 9 salariés
- e) 10 à 19 salariés
- f) 20 à 49 salariés
- g) 50 salariés et plus

### Question 26 :

**Quel est le budget annuel approximatif de votre association ?** Une seule réponse possible

- a) Moins de 10 000 euros
- b) De 10 000 à 50 000 euros
- c) De 50 000 à 75 000 euros
- d) De 75 000 à 150 000 euros
- e) De 150 000 à 500 000 euros
- f) Plus de 500 000 euros

### Question 27 :

Où se situe le siège de votre association ? Une seule réponse possible

- a) Auvergne-Rhône-Alpes
- b) Bourgogne-Franche-Comté
- c) Bretagne
- d) Centre-Val de Loire
- e) Corse
- f) Grand Est
- g) Hauts-de-France
- h) Île-de-France
- i) Normandie
- j) Nouvelle-Aquitaine
- k) Occitanie
- l) Pays de la Loire
- m) Provence-Alpes-Côte d'Azur

### Question 28 :

Votre association agit : Une seule réponse possible

- a) En milieu urbain
- b) En milieu rural
- c) A la fois en milieu rural et urbain

### Question 29 :

Votre association appartient-elle à une fédération ou une coordination ? Une seule réponse possible

- a) Oui
- b) Non

### Question 30 :

**Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette enquête, nous vous invitons à indiquer votre adresse mail ci-dessous.** Elle sera séparée de vos réponses d'opinion pour protéger leur anonymat.

## PRINCIPAUX RÉSULTATS SELON LE DEGRÉ DE MATURITÉ NUMÉRIQUE DE L'ASSOCIATION

	Peu initiée	En progrès	Expérimentée
<b>Objectifs poursuivis (plusieurs réponses possibles)</b>			
Mieux faire connaître l'association et ses actions	62%	78%	82%
Améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres)	55%	77%	83%
Gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...)	43%	65%	73%
Travailler plus facilement ensemble (outils collaboratifs...)	20%	45%	63%
Mobiliser de nouveaux bénévoles	26%	32%	30%
Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires	14%	29%	37%
Rechercher des financements, collecter des dons	15%	27%	28%
<b>Effets positifs du numérique sur les pratiques et les modes de fonctionnement</b>			
Tout à fait	12%	28%	<b>57%</b>
Plutôt	36%	<b>55%</b>	33%
Pas vraiment	31%	12%	6%
Pas du tout	3%	1%	1%
Ne sait pas vraiment répondre	14%	3%	2%
Non réponses	4%	2%	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	Peu initiée	En progrès	Expérimentée
<b>Difficultés d'ordre (plusieurs réponses possibles)</b>			
Humain (lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir des relations humaines...)	67%	64%	42%
Financier (disposer des moyens pour s'équiper, se former...)	50%	49%	35%
Technique (trouver les outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance...)	46%	40%	26%
Stratégique (garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence...)	28%	24%	16%
Ne rencontre pas vraiment ce genre de difficultés	8%	10%	25%
<b>Les leviers d'action (ce qui pourrait aider l'association à tirer le meilleur parti du numérique) (plusieurs réponses possibles)</b>			
Une meilleure connaissance des outils numériques existants	63%	59%	43%
Une mise à niveau des membres de votre association peu ou pas initiés au numérique	53%	55%	34%
Des moyens financiers pour s'équiper et accéder aux outils	46%	45%	36%
Une volonté partagée par toute votre équipe de s'appuyer sur le numérique	39%	36%	23%
Des formations techniques pour chaque usage ou outil	38%	34%	27%
Des échanges d'expériences avec d'autres associations	32%	31%	29%
Des moyens financiers pour se former	39%	36%	22%
Un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie et/ou un plan d'actions « numérique »	34%	31%	19%
Des temps d'échanges et de réflexion en interne	28%	30%	26%
Des solutions numériques mutualisées pour partager les coûts	26%	28%	24%
Des moyens financiers pour bénéficier de services d'experts	30%	26%	21%



## PRINCIPAUX RÉSULTATS SELON LES PERSONNES IMPLIQUÉES SUR LE SUJET DU NUMÉRIQUE

	Une personne « référente »	Quelques initiés	La plupart des membres actifs	Le CA ou le bureau	Aucune personne en interne
<b>Objectifs poursuivis (plusieurs réponses possibles)</b>					
Améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres)	75%	76%	<b>86%</b>	74%	44%
Mieux faire connaître l'association et ses actions	77%	80%	79%	71%	57%
Gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...)	41%	50%	<b>61%</b>	37%	23%
Travailler plus facilement en semble (visio conférence, outils collaboratifs...)	24%	25%	<b>39%</b>	22%	14%
Mobiliser de nouveaux bénévoles	32%	32%	<b>38%</b>	31%	15%
Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires	64%	65%	<b>72%</b>	60%	35%
Rechercher des financements, collecter des dons	28%	31%	<b>39%</b>	23%	11%
<b>Effets positifs du numérique sur les pratiques et les modes de fonctionnement</b>					
Tout à fait	34%	31%	<b>47%</b>	32%	11%
Plutôt	44%	50%	43%	44%	36%
Pas vraiment	16%	12%	6%	15%	28%
Pas du tout	1%	1%	0%	1%	4%
Ne sait pas vraiment répondre	4%	4%	1%	4%	17%
Non réponses	1%	1%	3%	4%	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	Une personne « référente »	Quelques initiés	La plupart des membres actifs	Le CA ou le bureau	Aucune personne en interne
<b>Difficultés d'ordre (plusieurs réponses possibles)</b>					
Humain (lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir des relations humaines...)	59%	<b>65%</b>	39%	56%	<b>67%</b>
Financier (disposer des moyens pour s'équiper, se former...)	43%	<b>49%</b>	44%	44%	<b>50%</b>
Technique (trouver les outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance...)	34%	<b>42%</b>	37%	30%	<b>47%</b>
Stratégique (garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence.)	22%	<b>24%</b>	<b>26%</b>	20%	17%
Ne rencontre pas vraiment ce genre de difficultés	13%	11%	19%	15%	13%
<b>Les leviers d'action (ce qui pourrait aider l'association à tirer le meilleur parti du numérique) (plusieurs réponses possibles)</b>					
Une meilleure connaissance des outils numériques existants	53%	<b>61%</b>	50%	52%	54%
Une mise à niveau des membres de votre association peu ou pas initiés au numérique	<b>54%</b>	<b>54%</b>	36%	42%	46%
Des moyens financiers pour s'équiper et accéder aux outils	40%	<b>46%</b>	<b>47%</b>	39%	44%
Une volonté partagée par toute votre équipe de s'appuyer sur le numérique	35%	35%	24%	30%	35%
Des formations techniques pour chaque usage ou outil	29%	<b>38%</b>	25%	29%	<b>42%</b>
Des échanges d'expériences avec d'autres associations	33%	31%	32%	29%	28%
Des moyens financiers pour se former	29%	<b>35%</b>	<b>36%</b>	31%	<b>38%</b>
Un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie et/ou un plan d'actions « numérique »	28%	30%	22%	24%	37%
Des temps d'échanges et de réflexion en interne	30%	30%	30%	22%	30%
Des solutions numériques mutualisées pour partager les coûts	26%	29%	25%	23%	<b>33%</b>
Des moyens financiers pour bénéficier de services d'experts	25%	27%	22%	23%	28%

# PRINCIPAUX RÉSULTATS DES ASSOCIATIONS DU SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL

	Social	Santé	Humanitaire
<b>Objectifs poursuivis (plusieurs réponses possibles)</b>			
Mieux faire connaître l'association et ses actions	75%	73%	74%
Améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres)	67%	68%	62%
Gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...)	67%	62%	54%
Travailler plus facilement ensemble (outils collaboratifs...)	54%	50%	39%
Mobiliser de nouveaux bénévoles	31%	36%	41%
Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires	32%	31%	19%
Rechercher des financements, collecter des dons	32%	38%	42%
<b>Effets positifs du numérique sur les pratiques et les modes de fonctionnement</b>			
Tout à fait	33%	38%	31%
Plutôt	45%	43%	37%
Pas vraiment	13%	13%	18%
Pas du tout	1%	1%	2%
Ne sait pas vraiment répondre	5%	5%	6%
Non réponses	3%	2%	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	Social	Santé	Humanitaire
<b>Difficultés d'ordre</b> (plusieurs réponses possibles)			
Humain (lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir des relations humaines...)	62%	59%	60%
Financier (disposer des moyens pour s'équiper, se former...)	<b>55%</b>	45%	35%
Technique (trouver les outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance...)	39%	40%	32%
Stratégique (garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence...)	27%	<b>34%</b>	16%
Ne rencontre pas vraiment ce genre de difficultés	10%	14%	14%
<b>Les leviers d'action</b> (ce qui pourrait aider l'association à tirer le meilleur parti du numérique) (plusieurs réponses possibles)			
Une meilleure connaissance des outils numériques existants	57%	57%	54%
Une mise à niveau des membres de votre association peu ou pas initiés au numérique	51%	49%	52%
Des moyens financiers pour s'équiper et accéder aux outils	<b>52%</b>	45%	26%
Une volonté partagée par toute votre équipe de s'appuyer sur le numérique	32%	<b>41%</b>	<b>38%</b>
Des formations techniques pour chaque usage ou outil	<b>37%</b>	34%	30%
Des échanges d'expériences avec d'autres associations	30%	28%	26%
Des moyens financiers pour se former	<b>41%</b>	38%	21%
Un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie et/ou un plan d'actions « numérique »	<b>32%</b>	30%	21%
Des temps d'échanges et de réflexion en interne	<b>32%</b>	<b>32%</b>	22%
Des solutions numériques mutualisées pour partager les coûts	<b>32%</b>	30%	18%
Des moyens financiers pour bénéficier de services d'experts	<b>36%</b>	33%	14%

## PRINCIPAUX RÉSULTATS DES ASSOCIATIONS DES AUTRES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS

	Culture	Environnement	Sport	Loisirs	Éducation populaire
<b>Objectifs poursuivis (plusieurs réponses possibles)</b>					
Mieux faire connaître l'association et ses actions	82%	77%	71%	64%	77%
Améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres)	74%	<b>87%</b>	77%	64%	78%
Gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...)	61%	67%	63%	57%	62%
Travailler plus facilement ensemble (outils collaboratifs...)	42%	<b>64%</b>	29%	26%	52%
Mobiliser de nouveaux bénévoles	30%	<b>36%</b>	24%	30%	31%
Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires	24%	27%	28%	26%	28%
Rechercher des financements, collecter des dons	22%	32%	14%	14%	26%
<b>Effets positifs du numérique sur les pratiques et les modes de fonctionnement</b>					
Tout à fait	34%	33%	28%	21%	31%
Plutôt	47%	46%	48%	52%	46%
Pas vraiment	10%	12%	18%	14%	15%
Pas du tout	2%	1%	1%	1%	1%
Ne sait pas vraiment répondre	6%	7%	4%	6%	6%
Non réponses	2%	1%	2%	7%	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	Culture	Environnement	Sport	Loisirs	Éducation populaire
<b>Difficultés d'ordre (plusieurs réponses possibles)</b>					
Humain (lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir des relations humaines...)	48%	<b>68%</b>	62%	56%	59%
Financier (disposer des moyens pour s'équiper, se former...)	45%	42%	44%	34%	<b>51%</b>
Technique (trouver les outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance...)	36%	<b>52%</b>	31%	31%	43%
Stratégique (garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence...)	16%	<b>33%</b>	17%	17%	26%
Ne rencontre pas vraiment ce genre de difficultés	16%	11%	15%	21%	9%
<b>Les leviers d'action (Plusieurs réponses possibles)</b>					
Une meilleure connaissance des outils numériques existants	57%	58%	52%	58%	49%
Une mise à niveau des membres peu/pas initiés au numérique	45%	<b>56%</b>	49%	39%	50%
Des moyens financiers pour s'équiper et accéder aux outils	47%	40%	40%	28%	45%
Une volonté partagée par toute votre équipe de s'appuyer sur le numérique	29%	27%	37%	35%	27%
Des formations techniques pour chaque usage ou outil	29%	<b>37%</b>	28%	28%	34%
Des échanges d'expériences avec d'autres associations	32%	<b>41%</b>	29%	27%	31%
Des moyens financiers pour se former	31%	33%	29%	23%	34%
Un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie et/ou un plan d'actions « numérique »	22%	<b>34%</b>	25%	22%	<b>33%</b>
Des temps d'échanges et de réflexion en interne	26%	<b>34%</b>	25%	24%	27%
Des solutions numériques mutualisées pour partager les coûts	23%	<b>33%</b>	20%	15%	<b>33%</b>
Des moyens financiers pour bénéficier de services d'experts	21%	33%	18%	18%	29%

## PRINCIPAUX RÉSULTATS SELON LA PRÉSENCE ET LE NOMBRE DE SALARIÉS

	Sans salarié	1 ou 2	3 à 5	6 à 9	10 à 19	20 à 49	50 et plus
<b>Objectifs poursuivis (plusieurs réponses possibles)</b>							
Mieux faire connaître l'association et ses actions	73%	76%	79%	<b>81%</b>	75%	77%	69%
Améliorer l'animation de son réseau (échanger, informer, fidéliser ses membres)	69%	76%	79%	<b>81%</b>	78%	69%	74%
Gérer plus efficacement ses activités (comptabilité, gestion des adhérents, suivi et évaluation des actions...)	53%	62%	66%	<b>76%</b>	73%	<b>79%</b>	75%
Travailler plus facilement ensemble (outils collaboratifs...)	33%	41%	52%	56%	56%	62%	62%
Mobiliser de nouveaux bénévoles	32%	29%	28%	<b>38%</b>	27%	28%	25%
Développer de nouveaux services pour ses adhérents ou ses bénéficiaires	21%	25%	34%	39%	34%	37%	38%
Rechercher des financements, collecter des dons	21%	28%	25%	<b>35%</b>	24%	27%	25%
<b>Effets positifs du numérique sur les pratiques et les modes de fonctionnement</b>							
Tout à fait	29%	29%	38%	32%	37%	27%	41%
Plutôt	42%	49%	48%	49%	46%	50%	48%
Pas vraiment	18%	14%	9%	13%	9%	15%	4%
Pas du tout	1%	1%	1%	0%	1%	2%	0%
Ne sait pas vraiment répondre	6%	4%	3%	5%	6%	4%	6%
Non réponses	4%	3%	2%	1%	1%	2%	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	Sans salarié	1 ou 2	3 à 5	6 à 9	10 à 19	20 à 49	50 et plus
<b>Difficultés d'ordre</b> (plusieurs réponses possibles)							
Humain (lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir des relations humaines...)	60%	56%	56%	49%	61%	<b>67%</b>	<b>67%</b>
Financier (disposer des moyens pour s'équiper, se former...)	37%	49%	54%	55%	50%	<b>60%</b>	48%
Technique (trouver les outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance...)	29%	37%	45%	45%	44%	56%	33%
Stratégique (garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence...)	19%	18%	26%	28%	25%	<b>36%</b>	<b>36%</b>
Ne rencontre pas vraiment ce genre de difficultés	17%	14%	10%	9%	11%	7%	10%
<b>Les leviers d'action</b> (ce qui pourrait aider l'association à tirer le meilleur parti du numérique) Plusieurs réponses possibles							
Une meilleure connaissance des outils numériques existants	52%	56%	60%	53%	55%	<b>62%</b>	46%
Une mise à niveau des membres de votre association peu ou pas initiés au numérique	47%	46%	51%	51%	<b>56%</b>	<b>57%</b>	42%
Des moyens financiers pour s'équiper et accéder aux outils	33%	46%	51%	<b>53%</b>	45%	<b>52%</b>	<b>52%</b>
Une volonté partagée par toute votre équipe de s'appuyer sur le numérique	35%	32%	26%	29%	31%	<b>39%</b>	34%
Des formations techniques pour chaque usage ou outil	28%	32%	36%	33%	38%	<b>43%</b>	35%
Des échanges d'expériences avec d'autres associations	28%	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>	<b>32%</b>	25%	30%
Des moyens financiers pour se former	25%	34%	36%	42%	44%	43%	40%
Un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie et/ou un plan d'actions « numérique »	20%	31%	33%	34%	33%	<b>46%</b>	28%
Des temps d'échanges et de réflexion en interne	24%	26%	34%	33%	35%	30%	30%
Des solutions numériques mutualisées pour partager les coûts	17%	28%	32%	34%	<b>40%</b>	37%	35%
Des moyens financiers pour bénéficier de services d'experts	17%	26%	31%	31%	36%	<b>39%</b>	<b>39%</b>



# RAPPORT D'ÉTUDE - OCTOBRE 2019

“ Aider les associations à tirer le meilleur parti du numérique, c'est renforcer leurs moyens d'agir dans leurs activités quotidiennes, afin qu'elles puissent accélérer leur impact social.

Conception : Solidatech, programme de solidarité numérique porté par les Ateliers du Bocage SCIC-SA à directoire et à conseil de surveillance, à capital variable / Siège : La Boujallière - 79140 Le Pin / RCS Niort : 385 253 182 / 09-2019



Avec le soutien financier de ●●●●

