

■ Si chaque projet associatif a sa stratégie digitale, le numérique permet avant tout de se faire connaître, de communiquer et de renvoyer une image attractive.

■ Mais le manque de temps, de moyens et de savoir-faire technique sont autant d'obstacles rencontrés dans la mise en place et l'utilisation de cet outil.

VIE ASSOCIATIVE

NUMÉRIQUE : UNE NOUVELLE FORCE DE FRAPPE

Fruit d'un travail collectif mené tout au long du premier semestre 2014, un rapport présente les impacts du numérique sur les associations et la mobilisation citoyenne. Nombre d'enseignements peuvent en être tirés.



AUTEUR Cécile Bazin
TITRE Directrice-fondatrice
de Recherches & Solidarités

L'usage du numérique s'est largement répandu ces dernières années dans les associations : telle est la première information délivrée dans le rapport intitulé « Développement du numérique dans les associations et nouvelles formes de mobilisations citoyennes »¹. En témoignent sept bénévoles sur dix, déclarant communiquer par mail avec les autres membres de leur association, et plus de six sur dix affirmant utiliser Internet dans le cadre de leurs missions (recherches, comptes rendus, veille, etc.). De ce point de vue, les seniors ne sont pas en reste, loin de là, lorsqu'ils exercent des responsabilités. Les différences entre les générations ne persistent plus que sur l'usage des réseaux sociaux pour relayer les projets de l'association : une proportion qui décline avec l'âge passant de 79 % chez les 18-25 ans à 20 % chez les plus de 65 ans. Globalement, les outils servant à la gestion, au fonctionnement et à la communication

« grand public » sont connus et assez largement utilisés. Certains sont même devenus incontournables. Les plus récents, comme le financement participatif, les pétitions, les dons et la publicité en ligne, les applications smartphones, Twitter – moins présent que Facebook dans le milieu associatif –, sont encore peu utilisés mais aiguissent la curiosité de nombreux dirigeants et bénévoles, qui se disent prêts à se lancer demain. Les associations qui collectent des fonds auprès du public sont encouragées en cela par les donateurs. Le dialogue sur Internet et la façon dont elles se présentent sur leur site pèsent de plus en plus chaque année dans la confiance qu'ils leur accordent. Plus largement, le succès du financement participatif – 650 000 contributeurs ont ainsi permis de financer 32 300 projets avec succès pour plus de 78 millions d'euros en 2013 – montre l'intérêt que les Français portent à ces nouvelles formes de dons qui fleurissent sur la Toile. Les marges de progression sont donc réelles, mais elles ne doivent pas être une fin en soi. En effet, l'enjeu pour les associations n'est pas de recourir à un maximum d'outils, mais de parvenir à faire le meilleur usage de ceux qui correspondent le mieux à leur projet associatif et à leurs objectifs.

EFFETS AVÉRÉS SUR L'IMAGE DE L'ASSOCIATION ET NUANCÉS SUR LA MOBILISATION CITOYENNE

Pour les responsables d'association, le numérique permet avant tout de se faire connaître, de communiquer et de renvoyer une image attractive : plus de visibilité, donc plus de notoriété et de crédibilité vis-à-vis du grand public et surtout vis-à-vis des partenaires financiers publics et privés.

Viennent ensuite les effets sur les objectifs de mobilisation, qu'il s'agisse des adhérents, des bénévoles dirigeants ou des bénévoles d'animation, ou qu'il s'agisse de l'ensemble des citoyens. S'agissant des bénévoles, un décalage important demeure entre les attentes et les espoirs mis dans de tels outils pour attirer les bénévoles et les résultats obtenus pour le moment par les associations.

1. Rapp. final du 30 juin 2014, www.recherches-solidarites.org ; JA n° 506/2014, p. 6. Réalisé par Recherches & Solidarités avec l'appui d'un comité de pilotage du rapport composé notamment d'universitaires

et de représentants d'associations, du Mouvement associatif, de points d'appui à la vie associative et de plateformes numériques. Ce rapport a été soutenu par le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA).



CONSTATS PARTAGÉS EN TERMES DE GOUVERNANCE

Certains outils, tels que la messagerie, les listes de diffusion ou encore l'agenda partagé, facilitent l'information et les échanges au sein de l'association, y compris entre les dirigeants. Sous réserve qu'ils soient adoptés par le plus grand nombre et bien vécus, ils permettent de mieux préparer les réunions et sont un gain de temps pour les organisateurs. La participation plus active des dirigeants, notamment de ceux qui ont peu de disponibilité, est rendue possible par des contributions et des avis à distance. Le partage de documents et de fichiers ouvre l'accès aux informations, amorce un plus grand travail collaboratif. Il facilite et peut ainsi accélérer la prise de décision. Par ailleurs, leur présence sur le Net a contribué à faire évoluer les associations sur les questions de transparence et d'organisation. La présentation de l'équipe, des instances, du projet associatif, des grandes règles de fonctionnement constitue désormais un corpus d'informations basiques reprises sur les sites Internet. Devoir les formaliser nécessite souvent une réflexion et une concertation préalables permettant de mettre en lumière certains manques ou dysfonctionnements et d'y remédier.

Ces outils peuvent également faciliter et encourager la participation d'un plus grand nombre de bénévoles, voire des adhérents, sur des questions auparavant traitées dans les seules instances de décision. Ils constituent, à l'évidence et de ce fait, une opportunité et un effet de levier pour une plus forte mobilisation citoyenne. Mais l'usage du numérique implique aussi quelques risques en matière de gouvernance. Le premier qui vient à l'esprit réside dans l'exclusion des membres de l'association qui ne sont pas connectés. L'enquête menée auprès des bénévoles montre bien que plus les responsabilités sont importantes au sein des associations, plus l'usage du numérique est répandu, allant même jusqu'à

faire tomber la barrière générationnelle pour la messagerie, les recherches sur Internet, la préparation ou encore l'échange de documents.

Même connectés, certains bénévoles peuvent être freinés par la place et le temps qu'occupent le traitement des messages, la lecture des documents et l'utilisation de ces outils en général. Ils peuvent sensiblement ne plus retrouver le sens de l'action ou du projet associatif et s'éloigner peu à peu. La forme peut facilement prendre le dessus sur le fond et l'abondance de l'information, la rapidité, voire l'immédiateté des échanges réduire la réflexion, la prise de distance par rapport aux sujets, mais aussi limiter les débats et empêcher la construction d'une réflexion collective.

Enfin, avec l'usage du numérique, la répartition des rôles peut progressivement être amenée à se redessiner en fonction de la place et des fonctions que chacun occupe virtuellement. Dans le cadre d'une gouvernance participative, il implique de traiter un ensemble de sources et d'actions à distance, d'en faire la synthèse et d'organiser les allers-retours nécessaires avant de prendre une décision, quitte à ralentir le processus de décision.

DES OBSTACLES PARFOIS DIFFICILES À SURMONTER

Parmi les obstacles rencontrés dans la mise en place et l'utilisation des outils numériques, le manque de temps arrive en tête. Quels sont les objectifs recherchés ? Quels sont les outils les mieux adaptés ? Quels sont les impacts attendus ? Comment utiliser les outils retenus ? Comment les partager ? Quand et comment les renouveler ?... Autant de sujets qui, pour 38 % des dirigeants interrogés, nécessitent beaucoup de disponibilité et parfois des moyens financiers et matériels dont ne disposent pas forcément les associations.

●●●

●●● Le savoir-faire technique qui doit s'acquérir en permanence, au rythme des évolutions jugées « trop rapides », est souvent cité (43 %), de même qu'est mise en avant la nécessité d'un « temps de rodage et d'initiation » (25 %). Ne sont pas négligés les difficultés pour apaiser les craintes de certains – sur la confidentialité notamment – et les efforts nécessaires pour faire accepter les changements au plan individuel comme au plan collectif : il faut ainsi parfois revoir les modes de fonctionnement de l'association ou redéfinir certaines missions. Ces difficultés se présentent à des degrés divers selon les associations, sans épargner celles qui sont « hyper connectées » et celles qui ont construit leur projet associatif autour du numérique.

DES PRÉCAUTIONS À PRENDRE ET DES MOYENS D'AGIR

Les témoignages provenant des associations, les réponses de leurs responsables, des bénévoles et des donateurs ainsi que l'expérience de ceux qui proposent de nouveaux outils aux associations ou qui les accompagnent au quotidien livrent des orientations utiles.

→ **Le numérique** ne peut être considéré comme une fin en soi. Au contraire, il doit être perçu comme un des outils au service du projet associatif et doit être décliné en cohérence avec lui. À chaque projet sa stratégie digitale.

→ **La diversité des situations** et des besoins d'une association à l'autre exclut de reproduire systématiquement des schémas et des pratiques. Définir au préalable les besoins, appréhender l'état d'esprit au sein de l'association et anticiper certaines résistances qui pourraient s'avérer désastreuses sont également des conditions nécessaires pour garantir la réussite du projet et la cohésion des équipes.

→ **Une place toute particulière** doit être accordée à l'évaluation. Il s'agit non seulement de recueillir des informations grâce aux indicateurs de fréquentation et aux statistiques des réseaux sociaux, mais surtout d'évaluer l'impact des outils mis en place au regard des objectifs fixés clairement au préalable et au regard du projet associatif lui-même.

→ **Les connaissances** au sein des associations doivent être partagées afin d'élargir le cercle des initiés et impliquer le plus largement possible les acteurs de l'association, salariés et bénévoles. Cela permet aussi de renforcer l'impact du numérique et de tirer

bénéfice des effets induits : consolider l'esprit d'équipe, éveiller la curiosité et susciter l'envie d'acquérir de nouvelles compétences, de se former. Devenir, comme en bien d'autres domaines, un lieu d'apprentissage.

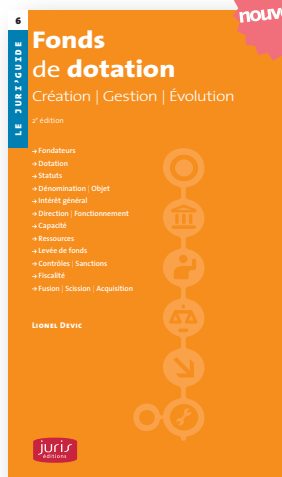
→ **Les mutualisations** entre associations doivent également être encouragées pour permettre à certaines d'éviter les erreurs des autres ainsi que les pièges qui auront été détectés par les « pionnières ». Dans cette même optique, initier ou accompagner la création d'outils communs et de plateformes, comme le font certaines collectivités locales, est très utile.

→ **Le savoir-faire technique indispensable** et la nécessaire appréhension globale du sujet, en référence au projet associatif et aux objectifs fixés, exigent des moyens d'accompagnement et des démarches pédagogiques, y compris de la part de ceux qui mettent en œuvre de nouveaux outils. Certaines associations ont pu faire appel à de bonnes volontés compétentes – un bénévolat ponctuel d'expertise, par exemple –, d'autres à la formation professionnelle lorsqu'elles sont employeurs, d'autres encore ont pu s'appuyer sur leurs têtes de réseau lorsqu'elles sont fédérées, d'autres aussi au mécénat de compétences ou d'autres enfin à un prestataire, sous réserve d'un budget. Mais dans leur grande majorité, les responsables associatifs se sentent assez seuls face aux questions et aux difficultés auxquelles ils sont confrontés.

UN VÉRITABLE DÉFI EST LANCÉ

Les enjeux sont forts pour les associations : apprivoiser, maîtriser et partager les outils numériques pour muscler leur projet, rendre leurs actions plus efficaces, promouvoir ou défendre leurs causes, accueillir de nouveaux adhérents, développer le bénévolat et la collecte de fonds. Ils le sont tout autant pour la société dans son ensemble. Parce qu'un bon usage du numérique renforce l'action des associations, elles-mêmes facteurs de cohésion sociale et de mobilisation citoyenne. Aussi parce qu'il donne à chacun le pouvoir d'agir et suscite de nouveaux comportements solidaires.

Avoir conscience de ces enjeux, faire connaître les difficultés que peuvent rencontrer les associations, leur éviter certains pièges déjà identifiés, mettre en avant les besoins d'accompagnement sont autant d'enseignements utiles aux acteurs du monde associatif et à ceux qui s'efforcent de les accompagner au mieux au quotidien. ■



Fonds de dotation

Création | Gestion | Évolution

2^e édition

Collection Le Juri'Guide
352 pages - 36 €

FONDATEURS • DOTATION • STATUTS •
DÉNOMINATION • OBJET • INTÉRÊT GÉNÉRAL •
DIRECTION • FONCTIONNEMENT • CAPACITÉ •
RESSOURCES • LEVÉE DE FONDS • CONTRÔLES •
SANCTIONS • FISCALITÉ • FUSION • SCISSION •
ACQUISITION • TRANSFORMATION

UN GUIDE PRATIQUE RÉDIGÉ PAR

• LIONEL DEVIC, avocat associé (Delsol avocats).

Il conseille et assiste les associations, fondations et autres organismes à but non lucratif (mutuelles, syndicats, congrégations, etc.) dans leurs diverses activités (restructuration, fusion, gestion des activités lucratives, fiscalité). Il a suivi dès l'origine les projets législatifs sur le fonds de dotation. Depuis 2008, il en a créé et conseillé plus de 300.

- Une nouvelle édition à jour des modifications apportées par la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014
- Un décryptage de toutes les situations non prévues par la loi : fonds de dotation employeur, transformation du fonds, appel à la générosité du public, difficultés financières...
- Un ouvrage pédagogique et illustré d'exemples concrets et de conseils pratiques pour créer, gérer et faire évoluer votre fonds de dotation !

AU SOMMAIRE

I – Comprendre et analyser

- Comprendre les fonds de dotation : origine et perspective
- Nature et origine du fonds de dotation
- Création du fonds de dotation
- Objet et capacité du fonds de dotation
- Organisation et fonctionnement du fonds de dotation
- Activités et ressources du fonds de dotation
- Contrôle du fonds de dotation
- Fiscalité applicable au fonds de dotation
- Difficultés du fonds de dotation
- Transformation et évolution du fonds de dotation

II – S'organiser et agir

- Boîte I. Se référer aux textes
- Boîte II. Analyser
- Boîte III. Approfondir
- Boîte IV. Rédiger
- Boîte V. Décoder
- Boîte VI. S'orienter

BON DE COMMANDE à retourner accompagné du règlement à Dalloz – 80, avenue de la Marne – 92541 Montrouge Cedex

ISBN	COLLECTION	TITRE DE L'OUVRAGE	PRIX UNITAIRE	QTÉ	TOTAL
978-2-24-712430-5	Le Juri'Guide	Fonds de dotation – Création Gestion Évolution	36 € TTC		
Frais de port (pour l'étranger, nous consulter)					Offerts

Règlement par :

☐ Chèque ci-joint à l'ordre des éditions Dalloz

☐ Mandat administratif

☐ Carte bancaire (signature obligatoire)

N° :

Expire fin :

Signature ou cachet :

Date :

☐ Mme ☐ Mlle ☐ M.

Nom

Prénom

Organisme

Adresse

Code postal Ville

Tél. Fax

Courriel