

Les tentations sont grandes pour les associations de se mettre à l'heure du numérique. La plupart ont d'ailleurs délibérément franchi le pas, parfois depuis bien longtemps. Si certains usages sont devenus quotidiens dans de nombreuses associations, d'autres sont en développement tandis que d'autres commencent à émerger et que bien d'autres encore sont en devenir...

DES USAGES NUMÉRIQUES DE PLUS EN PLUS RÉPANDUS

L'utilisation d'une messagerie électronique et des SMS pour communiquer en interne ou encore la présence sur un annuaire en ligne et la création d'un site internet pour faire connaître l'association figurent aujourd'hui parmi les outils de base des associations¹. Les bénévoles qui les animent se les sont bien appropriés : 70 % d'entre eux déclarent qu'ils communiquent par mail entre membres d'une même association et 60 % affirment utiliser Internet dans le cadre de leurs missions (recherches, compte-rendus...). Qui plus est, le temps où ces usages étaient réservés aux plus jeunes ou aux initiés est désormais révolu. Parmi les dirigeants, les utilisateurs du Net sont même plus nombreux chez les seniors. Ces derniers n'ont pas tardé à s'approprier toutes les potentialités du numérique pour remplir les nombreuses missions qui leur sont confiées, compte tenu de leur plus grande disponibilité et de leurs expériences passées qu'ils mettent bien volontiers au service des associations.

Parmi les moyens numériques qui font leur percée dans les associations, on trouve les newsletters, les blogs, les outils de travail collaboratif (agendas, dossiers partagés, sondages en ligne...) ou encore Facebook. Ils concernaient entre 20 % et 35 % des asso-

TIRER LE MEILLEUR PARTI DU NUMÉRIQUE

Le paysage numérique se renouvelle en permanence. Il offre aux associations de réelles opportunités pour se développer et muscler leurs projets. Conscientes de ces enjeux, elles sont volontaires mais se heurtent souvent à des difficultés et doivent contourner quelques pièges.

ciations en 2014, et leur utilisation continue de progresser.

Enfin, certains usages numériques restent encore confidentiels, avec moins de 10 % d'utilisateurs en 2014. Mais leur avenir est prometteur si l'on en juge par les 20 % de dirigeants associatifs qui « envisageaient d'y recourir prochainement » au moment de l'enquête. Il s'agit notamment de Twitter, moins fréquenté que Facebook par les associations ; de la publicité, des pétitions² et du don en ligne³ ; des applications pour smartphones ou encore du financement participatif.

Au-delà des résultats des enquêtes R&S, les chiffres publiés dans le baromètre du *crowdfunding* de l'année 2014 par l'association Financement participatif France⁴ (FPF) confirment l'engouement des Français, augurant un net potentiel de développement. En un an, ils ont doublé leur mise : la collecte de fonds via les plateformes est passée de 78,3 millions d'euros en 2013 à 152 millions d'euros en 2014. Mais ce baromètre révèle aussi que les associations sont encore peu présentes parmi les utilisateurs du

financement participatif. Elles ont collecté moins de 10 % de cette enveloppe en 2014, 13,7 millions d'euros exactement. La marge de progression est donc réelle. Et plusieurs facteurs permettent d'anticiper cet essor : la montée en puissance des différents dispositifs de financement participatif, les efforts des plateformes pour faciliter l'accès des associations, le réel vivier de donateurs représenté par les adhérents et les partenaires des associations. Ces perspectives viennent à point pour les associations qui rencontrent de plus en plus de difficultés pour financer leurs projets. Autre exemple, pouvant d'ailleurs très utilement venir en appui d'une campagne de financement participatif : l'usage d'Internet et des réseaux sociaux pour faire connaître une action, soutenir le projet d'une association, signer une pétition... La dernière enquête de R&S sur « Les 1001 façons d'agir »⁵ confirme cet usage aujourd'hui courant et très bien partagé. Parmi celles et ceux qui entretiennent des liens avec des associations, en tant que donateurs, adhérents, bénévoles avec ou sans responsabilité – les deux tiers des Français tout ●●●

1. Enquêtes en ligne réalisées en 2014 auprès de 1 652 dirigeants associatifs et 3 464 bénévoles, appuyées par 70 entretiens qualitatifs, dans le cadre d'un large comité de pilotage composé d'universitaires et de représentants d'associations, du Mouvement associatif, de plateformes numériques... Travail collectif piloté par Recherches & Solidarités avec le soutien du Fonds de

développement de la vie associative (FDVA), géré par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. Rapport final « Développement du numérique dans les associations et nouvelles formes de mobilisations citoyennes », 30 juin 2014, www.recherches-solidarites.org, v. JA n° 506/2014, p. 6 et JA n° 512/2015, p. 44.
2. V. p. 34.

3. V. p. 31.

4. Baromètre de l'année 2014, *Crowdfunding France* : <http://financeparticipative.org>.

5. Recherches & Solidarités, « La France bénévole 2015 : les mille et une façons d'agir », juin 2015 : www.recherches-solidarites.org ; v. JA n° 523/2015, p. 9.



●●● de même... -, 70 % en moyenne n'hésitent pas à s'exprimer sur la Toile pour soutenir une association. Ils sont 66 % parmi les donateurs et les adhérents, 70 % parmi les bénévoles d'animation et 73 % parmi les dirigeants. Des écarts assez faibles que l'on retrouve concernant les profils des répondants : 66 % des hommes pour 73 % des femmes ; 80 % des moins de 40 ans, 72 % des 40-60 ans, 63 % des 60-69 ans et 69 % des 70 ans et plus. Ce dernier pourcentage, rapproché de celui des dirigeants cité plus haut (73 %), illustre bien le dynamisme des séniors, notamment lorsqu'ils mettent le numérique au service des associations dans lesquelles ils exercent des responsabilités.

DU TEMPS ET DES SAVOIR-FAIRE INDISPENSABLES

Les responsables d'associations sont conscients des potentialités que recouvre le numérique pour se faire connaître, pour renvoyer une image attractive, y compris en direction des financeurs, pour communiquer, pour attirer des adhérents, pour mobi-

liser les partenaires et le grand public autour de leurs actions... De même, ils perçoivent bien les effets sur la gouvernance de l'association pour fluidifier l'information, faciliter les échanges, améliorer la transparence, élargir la participation, faciliter les prises de décisions (réunions mieux préparées, meilleure connaissance des sujets, éventuels échanges préalables, gain de temps, participation à distance...).

Ils sont donc tentés de franchir le pas, et se trouvent alors confrontés à deux obstacles majeurs : le manque de temps et le savoir-faire nécessaire. 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 ? Ou encore, comment apaiser les craintes de certains (sur la confidentialité notamment) et faire accepter les changements, au plan individuel comme au plan collectif (revoir les modes de fonctionnement de l'association, redéfinir des missions) ? Autant de sujets qui nécessitent beaucoup de disponibilité et parfois des moyens financiers et matériels acrus (cité par 38 % des dirigeants).

Le savoir-faire lui-même nécessite souvent de dégager du temps, notamment parce qu'il doit s'acquérir en permanence, au rythme des évolutions jugées trop rapides. Pour disposer des compétences indispensables à la maîtrise des outils numériques, certaines associations ont pu faire appel à de bonnes volontés (un très utile 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 presta-

taire, sous réserve d'un budget... Mais dans leur grande majorité, les responsables associatifs se sentent tout de même assez seuls face à ces questions et à ces difficultés. Les besoins d'accompagnement sont réels, y compris pour contourner les obstacles qu'ils peuvent rencontrer.

QUELQUES PIÈGES À ÉVITER

Le principal risque réside dans l'exclusion des membres de l'association qui ne sont pas connectés. L'enquête menée auprès des bénévoles montre bien que l'utilisation du numérique est largement répandue chez ceux qui exercent des responsabilités, allant, comme on l'a vu, jusqu'à faire tomber la barrière générationnelle pour la messagerie, les recherches sur Internet, la préparation et l'échange de documents... Mais cet usage est nettement moins fréquent parmi les autres bénévoles et il varie encore beaucoup selon les générations et surtout selon le niveau de diplôme.

Même lorsqu'ils sont connectés, certains sont freinés par la place et le temps qu'exigent le traitement des mails, la lecture des documents, l'utilisation de ces outils en général. La forme peut facilement prendre le dessus sur le fond des sujets. Ils peuvent alors ne plus retrouver « le sens de l'action », du projet associatif et sont tentés de s'éloigner peu à peu.

L'entrée du numérique dans l'organisation de l'association peut aussi perturber la lisibilité des rôles de chacun. Le risque existe de mises à l'écart de dirigeants non initiés et de transferts de pouvoir vers ceux qui maîtrisent mieux ces outils. S'appuyant sur les rôles virtuels de chacun, il peut générer des conflits au sein de l'équipe dirigeante.

“ Tout aussi enrichissants que les effets immédiats attendus, **les effets induits peuvent être nombreux** : consolider l’esprit d’équipe, renforcer le sentiment d’appartenance, éveiller la curiosité des bénévoles, susciter l’envie d’acquérir de nouvelles compétences, de se former... ”

Ces désordres que peut provoquer l’usage du numérique dans les relations entre les membres justifient la mise en place préalable et progressive d’une culture numérique au sein de l’association. Elle nécessitera d’appréhender l’état d’esprit qui règne en son sein, d’anticiper certaines résistances qui pourraient se révéler désastreuses. Elle passera par un temps de rodage et d’initiation permettant d’élargir le cercle des initiés et d’impliquer le plus largement possible les acteurs de l’association, salariés éventuels et bénévoles. Elle consistera à définir au préalable les besoins de l’association et les objectifs recherchés, en mettant la priorité sur le fonctionnement interne. Trop d’associations focalisent leur attention et leurs moyens sur des outils de communication externe qu’elles ont ensuite du mal à gérer et qui donnent parfois de l’association une image décalée par rapport à la réalité. Le risque est alors grand de surprendre et de décevoir celles et ceux qui viennent vers elle, et aussi, avec le temps, ses propres adhérents. Cette culture numérique est parfois à l’origine même d’un projet associatif. De plus en plus d’associations voient le jour grâce au digital. De nombreuses plateformes de dons, de mise en relation de bénévoles, de gestion des adhésions... sont en effet orga-

nisées en association. Mais, le plus souvent, l’usage du numérique succède à la création de l’association et relève d’un choix de sa part. Il ne doit pas être considéré comme une fin en soi. Au contraire, il doit être perçu comme une démarche au service d’un projet associatif et doit être décliné en cohérence avec lui. Les réflexions préalables puis la construction d’une véritable culture numérique, progressivement partagée au sein de l’association, sont un gage évident de réussite. Le plus grand piège serait de reproduire de façon automatique des schémas et des pratiques observés ailleurs.



DES EFFETS INATTENDUS TOUT AUSSI PRÉCIEUX

La préoccupation permanente de partager l’usage de ces outils numériques et de nourrir une culture digitale au sein de l’association est aussi le meilleur moyen de tirer profit des effets induits qu’ils peuvent produire. Tout aussi enrichissants que les effets immédiats attendus, ils peuvent être nombreux : consolider l’esprit d’équipe, renforcer le sentiment d’appartenance, éveiller la curiosité des bénévoles, susciter l’envie d’acquérir de nouvelles compétences, de se former... Ces démarches collectives, avec le souci d’accompagner chacun vers le changement, peuvent parfois constituer une belle occasion de redonner du souffle à un projet associatif et de redynamiser une équipe.

Pour une association, définir une véritable stratégie digitale, au regard de son projet et de ses objectifs, constitue finalement un investissement à moyen et à long terme ; un investissement qui peut paraître ambitieux, mais qui est à la hauteur des enjeux et des opportunités que présentent ces nouveaux outils. ■

AUTEUR Cécile Bazin
TITRE Directrice-fondatrice
de Recherches & Solidarités (R&S)