

## LE PROGRAMME

■ Les Points d'appui au numérique associatif (PANA) contribuent à répondre aux besoins en la matière.

## L'ENJEU

■ Le numérique représente nombre d'impacts environnementaux qu'il convient de réduire.

**C**omme souvent, une période tendue et difficile conduit à trouver des voies de passage. Face au Covid-19, il s'agissait d'abord de maintenir le contact entre les différents acteurs de l'association. Puis, il a fallu faire face aux vagues épidémiques successives, se réinventer, penser et préparer la suite... Le rôle essentiel joué par le numérique pendant la crise perdure aujourd'hui, avec des avancées certaines et de nouveaux défis à relever.

L'enquête nationale annuelle sur la vie associative, mise en place par Recherches & Solidarités en 2008 et qui comporte également une partie thématique consacrée tous les trois ans au sujet du numérique, dresse un état des lieux de la situation et pointe les enjeux et les risques auxquels doivent aujourd'hui faire face les acteurs associatifs. Elle constitue une ressource majeure pour le Centre de ressources du dispositif local d'accompagnement (CRDLA) Numérique, créé en 2021 et coporté par Solidatech<sup>1</sup> et Le Mouvement associatif, ainsi que pour l'ensemble des structures d'appui à la vie associative. Les repères précis et actualisés, issus des résultats de cette enquête, leur permettront d'apporter des réponses adaptées aux besoins d'accompagnement des associations sur ces sujets liés au numérique<sup>2</sup>. Elle s'est déroulée, en ligne, du 26 avril au 30 mai 2022, auprès d'un échantillon de 2 776 responsables associatifs originaires de toutes les régions et reflétant la diversité du tissu associatif. Les résultats<sup>3</sup> ont été traités selon la méthode des quotas, appliquée aux variables correspondant aux secteurs d'activité<sup>4</sup> et à la taille des associations, appréhendée selon le budget annuel<sup>5</sup>.

# LA PLACE DU NUMÉRIQUE DANS LE PROJET ASSOCIATIF : NOUVEL ÉTAT DES LIEUX

L'accélération des pratiques numériques, depuis la crise sanitaire, a facilité l'adoption des outils au sein des associations. Cependant, les besoins d'accompagnement restent forts, notamment pour réduire la fracture numérique interne et développer une approche stratégique globale.

## LA CRISE, ACCÉLÉRATEUR DE CHANGEMENTS

Dès les premiers jours de la crise sanitaire et du premier confinement au printemps 2020, Le Mouvement associatif, le Réseau national des maisons des associations (RNMA) et Recherches & Solidarités, en lien avec la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, ont souhaité donner la parole aux dirigeants associatifs pour qu'ils puissent témoigner de leurs difficultés. Trois enquêtes ont été menées entre mars 2020 et mai 2021<sup>6</sup>. Elles ont permis de prendre régulièrement le pouls du secteur associatif et de nourrir les réflexions sur les dispositions à prendre pour l'aider à surmonter la situation.

Les témoignages recueillis au cours de ces différentes enquêtes ont montré combien les responsables associatifs, passé la sidération, se sont mobilisés dans un esprit de solidarité et pour leur propre association<sup>7</sup>. L'enquête du printemps 2021, un peu plus d'un an après le premier confinement, indique que 73 % des équipes dirigeantes ont été amenées à revoir leur organisation, leur mode de fonctionnement. La situation au printemps 2022 est la suivante :

- 26 % ont vu leurs pratiques numériques accélérer avec la crise ;
- 19 % se sont lancées à l'occasion de la crise : 12 % en tirent bénéfice aujourd'hui et 7 % sont en difficulté ;
- 22 % des associations étaient déjà bien outillées avant la crise et n'ont pas vu de changement ;

1. Solidatech est un programme de solidarité numérique dédié aux organisations à but non lucratif. Sa mission est d'aider ces structures à renforcer leur impact par le numérique. Il est porté par Les Ateliers du Bocage, une coopérative d'insertion membre du mouvement Emmaüs.  
2. V. égal. en p. 22 de ce dossier.

3. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2022 », 4<sup>e</sup> éd., oct. 2022.

4. Santé, social, humanitaire, culture, sport, loisirs, éducation populaire, autres activités.

5. Moins de 10 000 euros, de 10 000 à 50 000 euros, de 50 000 à 150 000 euros, de 150 000 à

500 000 euros, plus de 500 000 euros.

6. Recherches & Solidarités, Le Mouvement associatif, RNMA, « #Covid-19 : quels impacts sur votre association ? », 9 avr. 2020, JA 2020, n° 618, p. 6, obs. E. Benazeth ; Le Mouvement associatif, RNMA, Recherches & Solidarités, DJEPVA, France générosités, CNEA, « #Covid-19 : où en sont les associations après

●●● ■ 16 % ont des pratiques numériques toujours limitées ;  
■ 17 % des participants à l'enquête ont eu du mal à qualifier et ont préféré s'abstenir. Au bilan, la crise a facilité la transformation numérique de 38 % des associations (26 % + 12 %), soit environ 4 associations sur 10. Parmi les évolutions positives constatées par les dirigeants, arrive en tête une meilleure participation grâce aux échanges à distance (61 %). Près de la moitié des diri-

geants notent par ailleurs que l'information circule mieux, que les tâches administratives prennent moins de temps et, dans les associations employeuses, que le télétravail a fait son entrée.

Dans 30 % des associations, la prise des décisions est facilitée par le numérique grâce à une information plus fluide et une meilleure participation aux échanges à distance, grâce aussi à l'organisation des assemblées générales et des conseils d'administration

en ligne. Ces associations y sont venues souvent par obligation au début de la crise, aidées ensuite par les assouplissements juridiques<sup>8</sup>. Depuis, certaines associations expérimentent avec succès les formules mixtes – présentiel et distanciel – alliant facilité des échanges et convivialité, d'une part, et participation plus large, d'autre part.

Quelle que soit la formule aujourd'hui, les assemblées générales et les réunions en ligne auront connu un véritable développement avec la crise sanitaire. Il en est de même du travail collaboratif qui concerne aujourd'hui la moitié des associations (+10 points par rapport à 2019).

## PEU DE CHANGEMENTS SUR LES OBJECTIFS RECHERCHÉS

Au-delà de ces changements notables sur les assemblées générales en ligne et le travail collaboratif, la crise n'a pas eu pour effet d'étendre de manière significative les ambitions des associations concernant leurs pratiques numériques. Communiquer sur les actions menées et se donner de la visibilité, première fonction du numérique à ses débuts, reste l'objectif numéro un en 2022. Il est visé par 74 % des associations, talonné par l'information et l'animation internes (70 %) et suivi par la gestion de l'association (63 %), à savoir la comptabilité, la gestion des adhérents, ou encore le suivi et l'évaluation des actions.

Les évolutions constatées par rapport à 2019<sup>9</sup> sont limitées, dans un sens comme dans un autre. La gestion de l'association, la recherche de financements et la collecte de dons progressent ainsi de 3 ou 4 points. Et



© Alexandr Bakanov

le confinement ? », juin 2020, *JA* 2020, n° 623, p. 10, obs. E. Autier ; Recherches & Solidarités, Le Mouvement associatif, RNMA, DJEPVA, France générosités, Hexopée, « #Covid-19 : où en sont les associations un an après ? », juin 2021, *JA* 2021, n° 642, p. 6, obs. E. Benazeth ; v. égal. « Crise sanitaire – En quête de vie... associative ! », *JA* numéro spécial du 15 oct. 2021.

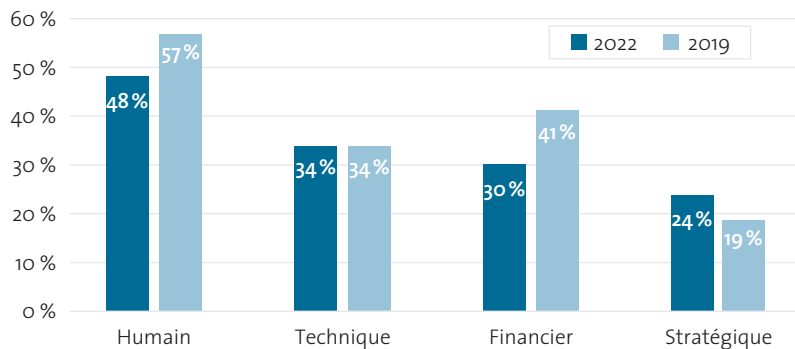
7. V. égal. dossier « Crise sanitaire – Toujours debout ! », *JA* 2020, n° 626, p. 15.

8. *JA* 2021, n° 635, p. 33, étude X. Delpech.

9. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2019 », oct. 2019, *JA* 2019, n° 606, p. 19, étude C. Bazin, C. Dubien in dossier « Numérique – Ne restez pas sur la touche ! ».

## GRAPHIQUE 1

Si vous rencontrez aujourd'hui des difficultés dans l'utilisation du numérique, elles sont plutôt d'ordre (plusieurs réponses possibles) :



Sources : enquêtes d'opinion des responsables associatifs 2019 et 2022.

l'animation des équipes, la mobilisation des bénévoles et le développement de nouveaux services aux adhérents reculent dans des proportions voisines. De nombreuses associations ont pourtant fait preuve d'une réelle inventivité, momentanément lors des confinements, pour renforcer ou proposer des alternatives à des services existants. Mais ces tempêtes passées, cela reste assez loin de leurs priorités aujourd'hui.

### TOUJOURS DES DIFFICULTÉS, EN LÉGER RECUL TOUTEFOIS

En 2019, 16 % des responsables associatifs déclaraient ne rencontrer aucune difficulté sur les sujets relatifs au numérique ; en 2022, ils représentent 24 %. Cette progression de 8 points mérite d'être soulignée. Elle peut trouver une explication dans l'accé-

lération des pratiques numériques avec la crise, dans la montée en compétences des acteurs associatifs ou encore dans les interventions des acteurs de l'accompagnement qui se sont multipliées ces dernières années.

La mobilisation de ces structures d'appui reste d'ailleurs particulièrement cruciale. En effet, par différence, 76 % des associations éprouvent des difficultés. Parmi celles-ci, arrivent en tête les difficultés d'ordre humain pour près de la moitié des dirigeants : lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir les relations entre tous les membres... Viennent ensuite les obstacles techniques (pour 34 % des associations) : disposer d'une bonne connexion, trouver les outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance, veiller à l'articulation et à la compatibilité

entre les outils... Juste derrière, 30 % des responsables associatifs font état de leurs difficultés financières : s'équiper, former les bénévoles et les salariés, éventuellement faire appel à un prestataire, assurer son financement dans la durée...

Les questions d'ordre stratégique sont moins souvent soulevées (24 %), probablement parce qu'elles sont nettement moins abordées dans les associations. Les évolutions entre 2019 et 2022 méritent pourtant attention de ce point de vue (v. graphique 1).

Les difficultés sont moindres sur le plan humain et sur le plan financier. Déjà en 2019, l'enquête enregistrait des progrès sur ce dernier point par rapport à 2016<sup>10</sup>. Elle confirmait l'émergence de solutions numériques peu coûteuses et parfois gratuites ainsi qu'une meilleure connaissance de cette offre « accessible ». Ces tendances se sont confirmées au cours des dernières années, plaçant cette fois les contingences financières au troisième rang des difficultés, derrière les obstacles techniques. Ces derniers, qui semblaient déjà mieux surmontés en 2019, restent tout de même subis par environ un tiers des dirigeants.

Les difficultés d'ordre stratégique pour garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence, ne pas perdre de vue son cœur de métier sont les seules à progresser, passant de 19 % en 2019 à 24 % en 2022. Dans un premier temps, on pourrait s'en alarmer. À la réflexion, il se peut que cela corresponde positivement à une certaine prise de conscience des choix à faire et des orientations stratégiques à prendre. Les dirigeants associatifs comprendraient-ils ●●●

10. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2016 », nov. 2016, JA 2017, n° 561, p. 18, étude C. Dubien, C. Bazin in dossier « Numérique – La fibre associative ».

●●● mieux l'intérêt de fonctionner en mode projet sur le numérique ? Définir puis mettre en œuvre une stratégie numérique à l'échelle de l'association, tout en répondant aux besoins opérationnels sur le court terme, devient en effet un défi de plus en plus important pour les dirigeants associatifs. Ces derniers ont pu s'exprimer utilement, dans cette enquête, sur ce qui pourrait aider

leur association à y répondre et à apporter des solutions aux difficultés qu'elle rencontre.

## PRIORITÉ DONNÉE À UNE CONNAISSANCE TECHNIQUE PARTAGÉE

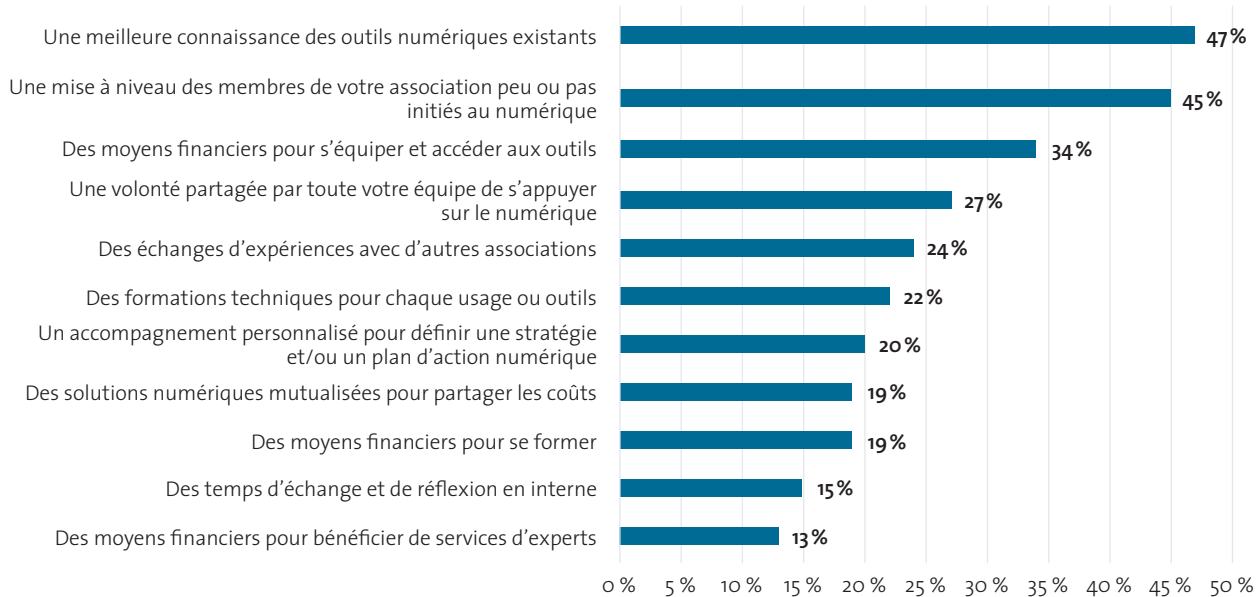
Sur une dizaine de leviers d'action proposés pour tirer bénéfice du numérique, deux

se détachent nettement : une meilleure connaissance technique et la mise à niveau des membres de l'association peu ou pas initiés (v. graphique 2).

Il n'est pas surprenant que près de la moitié des associations (47 %) manquent de repères face à la diversité des solutions proposées et que leurs dirigeants s'interrogent : quelles sont les fonctionnalités de chacune ? Les

### GRAPHIQUE 2

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



Source : enquête d'opinion des responsables associatifs 2022.

atouts des unes par rapport aux autres et au regard des objectifs fixés ? Quelle aide technique et quelle forme de maintenance sont proposées ?...

Quant au souhait de mise à niveau des membres de l'équipe les moins initiés (une attente dans 45 % des associations), il soulève des questions d'ordre humain et d'ordre technique. Sur le plan humain, le partage des compétences nécessite de prendre le temps de sensibiliser et de former les parties prenantes, de lever la résistance de certains, aussi de veiller à n'écarter personne des circuits d'information et de décision. La recherche d'une volonté partagée par toute l'équipe de s'appuyer sur le numérique (27 %) s'inscrit dans la même dynamique et en constitue le préalable. Sur le plan technique, il s'agit aussi, grâce à des formations (22 %), de donner à chacun les moyens de bien s'approprier les outils pour une bonne utilisation et une plus grande efficacité.

Environ un tiers des associations (34 %) souhaiteraient disposer de moyens financiers pour s'équiper : les solutions numériques mutualisées pour un partage des coûts pourraient apporter une réponse partielle, envisagées par 19 % de dirigeants. Ils sont un peu plus nombreux (24 %) à croire en des échanges d'expériences, davantage d'ailleurs qu'en des échanges en interne (15 %), certainement en raison d'un manque de compétences propres. De ce point de vue, 19 % des associations souhaiteraient disposer de moyens financiers pour proposer ces formations en interne.

Enfin, un responsable sur cinq mise sur un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie et un plan d'action. Cette

proportion (20 %) rejoint celle des associations en difficulté sur le plan stratégique, mentionnée précédemment et qui s'élève à 24 %. Ainsi, ces deux résultats se confortent : les réponses de ces dirigeants montrent que la formule de l'accompagnement personnalisé séduit la plupart de ceux qui se disent concernés par des difficultés stratégiques.

### DE VRAIS ENJEUX POUR LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accélération des pratiques avec la crise sanitaire et la prise de conscience des atouts du numérique sont loin d'avoir réduit les besoins d'accompagnement. Les témoignages des 2 776 responsables associatifs de l'enquête permettent de les préciser et livrent des enseignements utiles aux acteurs publics et associatifs qui en ont la charge. Chacun les identifiera dans l'étude<sup>11</sup> ; il convient ici d'en citer trois.

Tout d'abord, il s'agit de la visibilité et de l'accessibilité des structures d'appui, notamment dans les territoires dits « oubliés » que sont les zones de revitalisation rurale (ZRR)

et les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Les résultats, traités selon de nombreux critères pour tenir compte de la diversité des situations, montrent de plus grandes difficultés dans les associations implantées dans ces territoires où la vitalité associative est pourtant si importante.

De plus, les associations encore « peu initiées » au numérique représentent 22 % de l'ensemble du secteur : elles méritent, de la part des structures d'appui, une attention privilégiée, voire des démarches spécifiques pour leur permettre de les identifier afin de leur proposer un accompagnement. En effet, un quart des dirigeants de ces associations déclarent ne pas savoir vers qui se tourner pour avoir des informations ou des conseils sur le numérique ; en moyenne, ils sont 11 %.

Enfin, parmi la diversité des besoins d'accompagnement, deux ressortent particulièrement suite à la période si particulière que l'on a récemment traversée : réduire la fracture numérique encore trop présente au sein des associations et accompagner l'émergence d'une approche stratégique globale. ■



**AUTEUR** Claire Dubien  
**TITRE** Responsable du programme Solidatech

**AUTEUR** Cécile Bazin  
**TITRE** Directrice-cofondatrice de Recherches & Solidarités



11. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2022 », préc. En ligne sur [www.solidatech.fr](http://www.solidatech.fr) et [www.recherches-solidarites.org](http://www.recherches-solidarites.org).