

■ Le numérique transforme les pratiques associatives, mais son appropriation reste inégale.

■ L'enjeu est de passer d'un usage opportuniste à une stratégie alignée avec le projet associatif.

PRATIQUES ASSOCIATIVES

LA PLACE DU NUMÉRIQUE DANS LE PROJET ASSOCIATIF EN 2025

Les associations françaises poursuivent leur transition numérique. Si les usages se diversifient, des écarts persistent selon les moyens, les territoires et les niveaux de maturité. L'enjeu : structurer une stratégie numérique adaptée aux besoins de chaque organisation.



AUTEUR

Bori Ungell
TITRE Chargé de mission CRDLA Numérique chez Solidatech, coédacteur du rapport



AUTEUR

Claire Dubien
TITRE Vice-présidente de Recherches & Solidarités, coédactrice du rapport

Depuis 2013, Recherches & Solidarités et Solidatech publient tous les trois ans un baromètre national sur la place du numérique dans les associations¹. Ce baromètre, devenu une référence, vise à suivre l'évolution des pratiques numériques au sein des associations et à réunir les enseignements utiles pour les aider à en tirer le meilleur parti.

1. V. en dernier lieu JA 2022, n° 666, p. 16 et s., dossier « Numérique – Écran total ».

2. Recherches & Solidarités, Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif en 2025 », nov. 2025.

3. Recherches & Solidarités, « Le

moral des responsables associatifs – Situation au printemps 2025 et pronostics pour la rentrée d'automne », 7 juill. 2025; v. JA 2025, n° 724, p. 10, obs. N. Coudurier; JA 2025, n° 726, p. 42, étude J. Malet et C. Bazin.

L'édition 2025² repose sur les témoignages de 2 285 responsables associatifs, interrogés au printemps dans le cadre de l'enquête nationale d'opinion des responsables associatifs menée par Recherches & Solidarités³. Elle intègre pour la première fois les usages liés à l'intelligence artificielle (IA), en plein essor, et s'appuie sur une méthodologie rigoureuse, avec redressement des données et analyses selon les secteurs d'activité, la taille budgétaire et les effectifs salariés. Ce baromètre, qui fait l'objet d'une synthèse dans cet article, s'adresse :

- aux acteurs associatifs et à leurs parties prenantes (bénéficiaires, salariés, bénévoles, membres du conseil d'administration, partenaires, etc.), pour s'approprier collectivement les enjeux du numérique et ainsi renforcer leurs actions ;
- aux acteurs du numérique, pour mieux comprendre les besoins spécifiques du secteur associatif ;
- aux structures d'appui à la vie associative, comme le réseau DLA⁴ (dispositif local d'accompagnement) ou le réseau Guid'Asso⁵, pour nourrir leurs actions d'accompagnement.

OÙ EN SONT LES ASSOCIATIONS DANS LEUR TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ?

Une maturité en progrès

En 2025, 47 % des dirigeants considèrent que leur association est « en progrès » dans ses pratiques numériques, 26 % se

disent « expérimentés », tandis que 23 % se déclarent encore « peu initiés ». La part des associations expérimentées augmente sensiblement puisqu'elle était de 20 % en 2019 et 21 % en 2022.

La présence d'un salarié référent est un facteur déterminant : elle est fortement corrélée à une maturité numérique plus élevée. Les associations employeuses, fédérées ou disposant d'un budget supérieur à

gnement – Conduite accompagnée ».

5. Réseau d'appui à la vie associative, lancé en 2020, fruit d'une coconstruction entre l'Etat et Le Mouvement associatif, associations.gouv.fr/guid-asso; v. not. JA 2025, n° 711, p. 6, obs. T. Giraud.

50 000 euros sont les plus avancées. À l'inverse, les petites structures, souvent sans salarié, peinent à structurer leur approche numérique. Toutefois, les associations se considérant « peu initiées » ne partent pas de zéro : elles utilisent déjà certains outils, mais la rapidité des évolutions et l'émergence de nouveaux usages, comme l'IA⁶, peuvent être difficiles à suivre.

Le numérique, affaire de quelques-uns ?

Le numérique reste souvent l'affaire de quelques personnes : un salarié ou bénévole référent, quelques initiés, ou le conseil d'administration. L'implication de la majorité des membres actifs reste rare (10 % des associations). Cette concentration des compétences peut créer des dépendances : dans les petites structures, le départ d'un bénévole compétent peut fragiliser l'ensemble du fonctionnement numérique. À l'inverse, les associations plus structurées, avec plusieurs salariés ou un responsable des systèmes d'information, développent des pratiques plus pérennes et collaboratives.

On ne peut que se réjouir de voir l'implication des conseils d'administration progresser pour atteindre 24 % (contre 18 % en 2019), signe encourageant d'une prise de conscience du rôle stratégique que joue le numérique dans le développement des structures.

LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF

Des usages consolidés

Les usages numériques dans les associations se sont consolidés depuis la crise sanitaire. En 2025, ils répondent à une diversité d'objectifs, allant de la communication à la gestion des activités, en passant par le travail en équipe et la mobilisation de ressources financières et humaines.

⁶ V. JA 2025, n° 713, p. 16 et s., dossier « Intelligence artificielle – Big Bang théorie ».

⁷ V. Recherches & Solidarités, « Le



© girafchik123

Les deux usages les plus répandus restent la communication externe (80 %) et l'animation du réseau (75 %). Ces pratiques sont devenues des réflexes durables, y compris dans les petites structures. Elles permettent de faire connaître l'association, de mobiliser autour de ses actions et de maintenir le lien avec les membres.

La gestion des activités progresse régulièrement (70 %), avec une diffusion élargie des outils de comptabilité, de suivi d'adhérents ou d'évaluation.

Le travail collaboratif (visioconférences, documents partagés, etc.) concerne désormais 57 % des associations, facilitant la coordination entre bénévoles souvent dispersés géographiquement.

Des usages plus stratégiques émergent : la recherche de financements (33 %) et la mobilisation de bénévoles (32 %) via les plateformes ou les réseaux sociaux.

Ces pratiques restent encore sous-développées malgré les besoins exprimés par les associations, notamment celles sans salarié, qui sont 56 % à déclarer des difficultés sur le bénévolat⁷.

En revanche, certaines pratiques peinent encore à se diffuser : l'organisation d'assemblées générales ou de conseils d'administration en ligne reste stable (25 %), freinée par des contraintes statutaires ou techniques. Le développement de services numériques pour les bénéficiaires est plus marginal (20 %), souvent jugé complexe ou secondaire.

Des outils variés, mais sous-exploités

Les associations utilisent une grande variété d'outils numériques, mais leur niveau d'appropriation reste très variable (v. graphique ci-après).

Certains outils plus complexes (logiciels pour les ressources humaines, pour la relation client, solutions de pilotage, outils tout-en-un) restent peu utilisés. Leur coût ou le manque de

– Situation au printemps 2025 et pronostics pour la rentrée d'automne», préc., 1^{re} partie précédant les questions relatives au numérique.

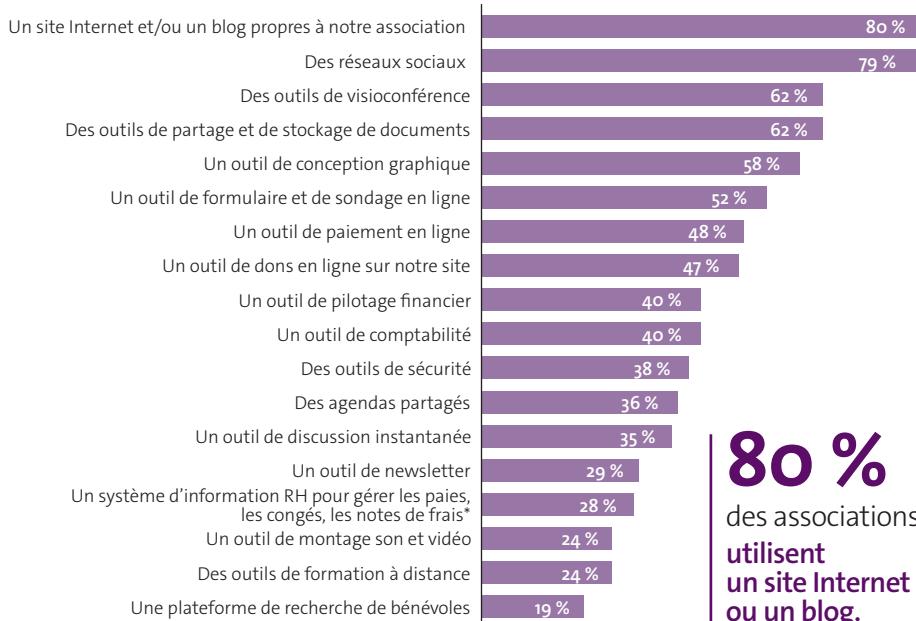
ARTICLE

VIE ASSOCIATIVE

●●● formation et d'accompagnement freinent leur adoption, même si leur potentiel est reconnu, notamment pour les associations employeuses. Un dirigeant témoigne : « On utilise ce qu'on connaît, ce qui est gratuit, ce qui fonctionne. Mais on sent bien qu'on pourrait aller plus loin. »

Dans la panoplie d'outils utilisés, certaines structures choisissent des logiciels libres⁸. Ils séduisent 43 % des associations, principalement pour des raisons éthiques (transparence, liberté, etc.) et pratiques (fonctionnalités, coûts, etc.). Leur usage progresse surtout avec le degré de maturité numérique.

Quels sont les outils qu'utilise votre association aujourd'hui?



* Résultats calculés sur les seules réponses des associations employeuses.

80 %
des associations
utilisent
un site Internet
ou un blog.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE: ENTRE CURIOSITÉ, MÉCONNAISSANCE ET PRUDENCE

Un univers en cours d'exploration

L'intelligence artificielle (IA)⁹ s'est progressivement installée dans les usages quotidiens, et son intégration dans les outils bureautiques ou les moteurs de recherche la rend de plus en plus accessible. L'arrivée de ChatGPT fin 2022 a marqué un tournant, notamment chez les jeunes générations, en mettant à disposition gratuitement et facilement un outil d'intelligence artificielle performant.

Dans le secteur associatif, l'édition 2025 du baromètre révèle que 18 % des associations utilisent déjà des outils basés sur l'IA et 13 % sont en réflexion. Les associations employeuses sont plus avancées (26 % d'utilisatrices). La majorité des structures reste en retrait : 28 % ne savent pas comment l'IA pourrait leur être utile et 35 % n'ont pas encore abordé le sujet. Ce constat souligne un

besoin d'acculturation, de pédagogie et de temps pour intégrer ces technologies en cohérence avec les valeurs associatives. Sans oublier quelques structures à la marge qui, après réflexion, refusent d'utiliser ces outils pour des raisons éthiques et environnementales.

Parmi les associations utilisatrices, les usages les plus fréquents concernent l'optimisation des tâches du quotidien (70 %), la création de supports de communication (59 %) et la production de contenus pédagogiques (40 %). Un dirigeant témoigne : « Nous utilisons l'IA pour rédiger des comptes rendus, créer des supports clairs et adaptés à nos publics. »

Les usages plus stratégiques, comme l'aide à la décision ou le ciblage des campagnes de collecte, restent marginaux. Les associations qui sont encore en réflexion identifient des bénéfices potentiels similaires, mais anticipent aussi des usages plus avancés : analyse de données, réponse à des appels à projets ou création de *chatbots*¹⁰.

8. Un logiciel libre est un logiciel fourni avec son code source et dont l'utilisation, l'étude, la modification et la duplication sont autorisées. Un logiciel libre n'est pas forcément gratuit : son utilisation peut en effet avoir des coûts d'implé-

mentation ou encore d'hébergement. V.JA 2014, n° 501, p. 18 et s., dossier « Bien communs – Un circuit ouvert » ; JA 2025, n° 725, p. 29, tribune P.-Y. Gosset et C. Masutti *in* dossier « Gestion et administration – L'or du commun ».

9. V. JA 2025, n° 713, p. 16 et s., dossier « Intelligence artificielle – Big Bang théorie », préc.

10. Les agents conversationnels (ou *chatbots*) sont des logiciels permettant le dialogue d'un utilisateur avec

un programme destiné à lui fournir des informations. Ils servent à apporter des réponses aux questions les plus fréquentes, tout en dispensant cette information d'une manière ciblée, pertinente et interactive.

Les appréhensions liées à l'IA

Les craintes éthiques sont le plus souvent citées (47 %), en particulier par les associations employeuses (52 %). Elles concernent la transparence, la non-discrimination, la protection de la vie privée et la préservation du lien humain. Vennent ensuite le manque de compétences (45 %), les risques liés à la confidentialité des données (36 %) et l'impact environnemental de l'IA (36 %). Un responsable associatif témoigne : « L'IA peut être utile, mais elle ne doit pas remplacer le lien humain ni compromettre nos valeurs. »

Les aspects financiers (abonnements, logiciels) sont également cités, mais dans une moindre mesure (environ 30 %).

Enfin, le phénomène de *shadow AI*¹¹ soulève des questions de sécurité, de cohérence et de gouvernance. Ces pratiques spontanées, bien que porteuses d'innovation, nécessitent un cadre clair pour éviter les dérives.

LEVER LES FREINS, ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS

Des difficultés persistantes

En 2025, les associations sont plus nombreuses à ne pas déclarer de difficultés numériques (29 %, contre 16 % en 2019). Cette évolution témoigne d'une meilleure appropriation des outils, mais ne doit pas masquer les freins encore présents.

Les difficultés humaines restent les plus fréquentes (44 %), liées au manque de temps, de compétences ou à la fracture générationnelle. Le manque de compétences partagées est un frein majeur, notamment dans les petites structures où le numérique repose souvent sur une seule personne. Les freins techniques concernent 33 % des associations (choix des outils, maintenance, cybersécurité). Un dirigeant témoigne : « Il est de plus en plus difficile de faire des choix pertinents face à la prolifération des outils et à la concurrence entre les fournisseurs. »

Les difficultés financières (24 %) sont plus fréquentes dans les structures moyennes ou grandes, qui ont des besoins plus complexes. Les sources de financement restent limitées (fonds propres, subventions non fléchées, appels à projets complexes).

Enfin, les enjeux stratégiques (21 %) émergent à mesure que les usages se développent : comment aligner le numérique avec le

projet associatif ? Un responsable associatif résume : « Nous parons au plus pressé sans trop de cohérence ni de réflexion éthique ou de long terme. »

Former, équiper, se faire accompagner : les clés de la réussite

Les leviers identifiés par les dirigeants associatifs sont multiples. Parmi ceux-ci :

- mieux connaître les outils existants (47 %) ;
- mettre à niveau les membres peu initiés (45 %) ;
- accéder à des formations techniques ciblées (23 %) ;
- partager des expériences entre associations (25 %) ;
- la volonté d'une implication collective est également citée (27 %), soulignant l'importance d'une gouvernance numérique partagée. Un quart des associations souhaitent un accompagnement personnalisé pour définir une stratégie numérique.

Au-delà des besoins en accompagnement, 29 % des associations déclarent avoir besoin de moyens pour s'équiper, signe que le numérique est perçu comme un levier nécessitant des investissements spécifiques. Une association résume : « On commence à budgéter le numérique, mais c'est encore difficile de le justifier face à des besoins plus urgents. »

CONCLUSION

La transition numérique des associations progresse, mais reste marquée par des disparités, notamment dans la maturité numérique et les difficultés exprimées. Les usages se diversifient et se développent.

Si cette étude ne porte pas directement sur l'impact environnemental du numérique, il s'agit pourtant d'un enjeu majeur à ne pas négliger, notamment à l'heure où l'intelligence artificielle s'impose comme un outil puissant mais énergivore. L'arrivée de cette technologie dans les usages appelle une réflexion à la fois éthique, technique et humaine pour en faire un levier responsable et durable au service du projet associatif.

Pour réussir leur transition, les associations doivent impliquer toutes les parties prenantes et adopter une approche progressive, en phase avec les réalités du terrain. ■

11. Concept pour désigner l'usage non encadré et non officiel par des salariés ou des bénévoles.