

QUELLES PRATIQUES NUMÉRIQUES ENTÉRINER EN SORTIE DE CRISE SANITAIRE ?

57 % des associations ont dû revoir leur mode de fonctionnement dès le premier confinement, notamment par la mise en place d'outils numériques¹. Plus de 85 % d'entre elles considèrent que la crise sanitaire a été un accélérateur de la digitalisation de leur organisation². Mais que va-t-il rester de ce virage numérique, souvent réalisé à marche forcée par les associations ?

Entre nouveaux leviers au service du projet associatif et nouveaux risques pour l'organisation, comment reprendre le cours de son activité en tirant le meilleur de la transformation numérique issue de la crise sanitaire ? Éléments de réponse.

PRATIQUES NUMÉRIQUES ISSUES DE LA CRISE

L'utilisation des outils de formation à distance aurait augmenté de 122 % dans les associations et le recours aux outils collaboratifs (partage de documents, agendas partagés, visioconférences, etc.) aurait progressé également de 37 % depuis la crise³. Certaines associations ont dû se doter dans l'urgence d'un outil de don en ligne,

d'autres ont investigué de nouveaux leviers pour leur collecte de fonds (dons par SMS, campagne de publicité digitale, usage des réseaux sociaux, etc.).

Pour bon nombre d'associations, il a fallu se réinventer pour maintenir l'activité⁴ en développant notamment le télébénévolat⁵, par la mise en place de « visio-rendez-vous » avec les bénéficiaires par exemple, mais aussi en organisant le télétravail des professionnels⁶.

Enfin, les associations ont dû relever le défi du maintien du lien avec leurs forces vives et assurer les instances de décision. Dans ce domaine, les associations se sont approprié les différents moyens de visioconférence ou de messageries instantanées sur smartphone.

Selon une enquête du Mouvement associatif Centre-Val de Loire⁷, les associations manifestent le désir de maintenir le recours aux outils collaboratifs numériques, aux applis sur smartphone et aux formations dématérialisées.

RISQUES À PRENDRE EN COMPTE

Dans le secteur associatif, le virage numérique a souvent été pris de manière empirique, dans l'urgence, sans que les associations aient eu le temps et/ou les compétences internes pour anticiper les risques à court, moyen et long terme.

Les associations qui tardent à réintroduire les appels à dons par les moyens classiques de mailings postaux peuvent perdre une certaine catégorie de donateurs, notamment les plus âgés qui font leurs dons par chèque. Et les dons en ligne ne comblent pas toujours ces pertes.

L'utilisation du numérique pour le bénévolat, avec notamment le recours aux différentes plateformes de recrutement, et la pérennisation de missions de télébénévolat peuvent créer des tensions internes, voire une fracture générationnelle. La crainte de l'ubérisation du bénévolat par les bénévoles et élus qui défendent un accompagnement de proximité au long cours finit souvent par s'opposer aux bénévoles qui apprécient la nouvelle possibilité d'un bénévolat plus ponctuel, depuis leur domicile. Pour pérenniser ces pratiques, les associations auront à purger ces questions et à s'organiser afin de maintenir les équilibres et limiter les effets négatifs.

La faible maturité numérique de certains administrateurs a handicapé certaines asso-

1. Le Mouvement associatif, Recherches & Solidarités, RNMA, DJEPVA, « #Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? », juin 2020, JA 2020, n° 623, p. 10, obs. E. Autier.

2. Sendethic, Suricats, Carenews, « Les associations et leurs pratiques numériques », avr. 2021.

3. Le Mouvement associatif Centre-Val de Loire, « Enquête – Les usages numériques des associations », réalisée entre le 1^{er} et le 31 octobre 2020.

4. Dossier « Crise sanitaire – Toujours debout ! », JA 2020, n° 626, p. 15.

5. JA 2020, n° 624, p. 35, étude C. Bazin.

6. Dossier « Télétravail – Home à tout faire », JA 2021, n° 638, p. 17.

7. Mouvement associatif Centre-Val de Loire, « Enquête – Les usages numériques des associations », préc.

ciations, qui ont difficilement pu réunir régulièrement leurs instances. Les prises de décision à la limite du quorum finissent à terme par fragiliser la gouvernance. Les associations commencent à faire évoluer leurs statuts pour continuer de recourir au numérique afin d'assurer leurs instances. Pour autant, les plus fragiles s'exposent au risque de perdre définitivement certains de leurs administrateurs.

L'utilisation plus forte des réseaux sociaux, gérés notamment par les bénévoles, peut à terme faire émerger un risque d'image si cette communication n'est pas maîtrisée (photos mises en ligne sans en avoir les droits, diffusion d'informations non vérifiées, mise en ligne de réunions Zoom enregistrées sans l'autorisation des participants, etc.). Des formations pour ces bénévoles et la mise en place d'une charte peuvent s'avérer nécessaires pour sécuriser la communication via les réseaux sociaux.

Enfin, il va de soi que les associations doivent s'assurer de la sécurité des données, du respect du règlement général sur la protection des données (RGPD)⁸ et du niveau de protection contre les attaques virales : les associations aussi se font rançonner !

LEVIERS À PÉRENNISER

Les associations ont globalement davantage à gagner qu'à perdre, pour peu que la crise ne les ait pas trop fragilisées et qu'elles aient les moyens techniques, humains et financiers pour continuer leur révolution numérique.

On l'a vu, c'est dans le domaine de la formation que le recours au numérique a le plus

progressé. Aujourd'hui les associations s'en saisissent comme un véritable levier pour renforcer la formation des bénévoles notamment. Les associations qui ont remplacé leurs formations internes par des classes virtuelles constatent que cela répond à un besoin au-delà de la crise sanitaire. C'est potentiellement un moyen d'attirer des bénévoles qui ne souhaitent pas mobiliser plusieurs jours au siège de l'association pour se former. Pour autant, la mise en œuvre d'un modèle hybride avec des sessions totalement en ligne et d'autres totalement en présentiel semble être le scénario vers lequel s'orientent les associations.

La digitalisation des documents pendant la crise liée à l'épidémie de Covid-19 a permis de réduire la consommation de papier, mais aussi d'enclencher, dans certaines associations, une dynamique qui favorise la continuité d'activité, et pas uniquement pendant la crise sanitaire. La transmission, lors des mouvements de personnels ou des changements de gouvernance, s'avère plus fluide et plus facile, et les procédures mises en place dans l'urgence sont souvent entérinées !

Le télétravail sera probablement un levier important pour entretenir la motivation des professionnels fortement mobilisés pendant toute la durée de la crise sanitaire. Mais si certaines équipes ont volontiers utilisé leur matériel personnel pour télétravailler, il n'en demeure pas moins qu'en pérennisant ces pratiques, les associations devront clarifier les usages et poser un cadre nouveau.

Enfin, le recours aux réunions en visioconférence a eu un impact positif sur le budget des associations. C'est certainement



la pratique que les associations souhaitent le plus pérenniser... mais il faudra tenir compte de la lassitude qui s'est installée au fil des divers confinements !

CONCLUSION

La révolution numérique associative est en marche. De nombreux dispositifs, comme le programme points d'appui au numérique associatif (PANA) ainsi que des appels à projets dédiés, renforcent aujourd'hui les moyens donnés aux associations en la matière. Il est toutefois indispensable qu'elles veillent à maintenir le plus « d'humanité » possible dans leurs pratiques de communication, de management, de pilotage et de formation. À suivre donc... ■

8. Dossier « Gestion et administration – Règlement général pour données personnelles », JA 2018, n° 571, p. 16 ; v. égal. dossier « Données personnelles – La notice du traitement », JA 2019, n° 597, p. 16.



AUTEUR Fabienne Duboscq-Bollon
TITRE Vice-présidente de l'Adéma, consultante du secteur associatif, cabinet Gain de causes