



Définir sa stratégie numérique

(Septembre 2021)

Le numérique change tout, y compris nos façons de « faire association ». L'accélération avec laquelle l'ensemble des activités humaines est en train de basculer dans le digital donne un sentiment d'urgence. C'est justement le moment de prendre le temps de dresser un état des lieux.

Faire le point de façon systématique, c'est se donner toutes les chances de prendre les bonnes décisions.

Posez un diagnostic

On commencera naturellement par les personnes qui composent l'association (bénéficiaires ou usagers, salariés, stagiaires, volontaires, bénévoles ou simples adhérents). Quelles sont leurs compétences et leurs pratiques numériques ? Quels outils ont-ils l'habitude de manipuler ? Sont-ils débutants, confirmés ou experts ? Sont-ils réfractaires ou montrent-ils de l'appétence ? Répondre à ces questions collectivement peut être l'occasion d'animer un débat de fond sur les enjeux numériques et de les sensibiliser aux avantages qu'une stratégie numérique pourrait apporter.

Le diagnostic consistera ensuite à dresser l'inventaire du matériel et des logiciels mis à disposition des collectifs de travail.

Dans quel état est le matériel ? Est-il suffisant pour tout le monde ? Les bénévoles utilisent-ils leur propre matériel ? Quels logiciels sont utilisés ? Relèvent-ils de licences payantes ou sont-ils libres de droit ? Que manque-t-il pour mener les actions ? Mener cet inventaire ne conduit pas forcément à des investissements lourds : des associations comme Framasoft proposent l'essentiel des logiciels de bureautique en version libre ; de même des structures d'insertion comme Solidatech ou Emmaüs Connect permettent d'acquérir des licences ou du matériel reconditionné à des prix très intéressants.

Enfin, le diagnostic portera sur les usages numériques qu'appellent vos missions.

Pour la communication, pour la collaboration à distance, pour l'administration, la vie statutaire ou la gestion de l'association, il s'agit d'interroger vos usages à la lumière de deux critères : la pertinence des outils par rapport aux besoins et la cohérence des moyens par rapport aux valeurs et aux objectifs de l'association. Cela peut passer par une série de questions d'ordre pratique ou éthique : pour communiquer, l'association dispose-t-elle d'un site internet ? D'un logiciel d'e-mailing ? D'un CRM ou de listes de diffusion ? A-t-on bien le consentement des destinataires ? Quels réseaux sociaux utilise-t-on ? Est-ce bien ceux que fréquente notre cible ? Pour collaborer et délibérer à distance, quels sont les outils et les pratiques ? Etc.

Dotez l'association d'une stratégie digitale

Mais avant de parler de stratégie digitale, il peut être utile de faire un détour par le projet associatif, et de vérifier que les personnes qui animent l'association sont bien dotées d'une vision partagée des enjeux qu'elle adresse, des objectifs prioritaires qu'elle vise et des activités qu'elle déploie pour cela.

Tout le monde est au clair ? On peut alors réfléchir à l'alignement de la stratégie digitale. Penser une stratégie digitale en dehors de la stratégie globale de l'association, cela revient à réfléchir à sa gouvernance sans faire le lien avec les valeurs et le projet de l'association : c'est un contre-sens méthodologique.

Il va alors s'agir de répondre à une question essentielle pour l'avenir de l'association : comment allons-nous, grâce au numérique, atteindre nos objectifs de transformation ? Quelles actions pouvons-nous mettre en place ? Quelles actions peut-on supprimer car elles ne répondent plus aux besoins ? Quelles actions peut-on améliorer ? Il peut être utile dans un premier temps de laisser libre-court à la créativité, puis de choisir collectivement les actions à mettre en place en priorité.

Pour nourrir ce choix, on peut prioriser parmi les actions celles qui sont à la fois faisables dans des délais assez courts et qui ont le plus d'efficacité. Les actions qui semblent efficaces mais difficilement faisables restent pertinentes, mais pourront être mises en place dans un second temps.

A partir de cette liste d'actions prioritaires, on peut dès lors construire sa feuille de route.

Attention néanmoins à 2 points :

- ne jamais perdre de vue votre socle de valeurs partagées, et vous assurer que les outils choisis soient le plus possible conformes à votre éthique. Par exemple, un Doodle et un Framadate permettent de fixer une date de réunion facilement. Le premier revend les données à des tiers pour du marketing ciblé, le second se l'interdit. Ce n'est pas neutre !
- toute stratégie devrait être assortie d'un dispositif de suivi voire d'évaluation. Sans entrer dans une usine à gaz, dotez-vous de quelques indicateurs et d'outils de collecte de données, qui vous permettront de vérifier que les objectifs sont atteints... ou de réorienter votre stratégie numérique.

Accompagnez le changement

Pour donner à la stratégie numérique de l'association toutes les chances d'aboutir, il peut être très utile de passer par une phase de test, avant un déploiement massif.

Deux points d'attention encore.

- Assurez-vous que votre stratégie est bien comprise et acceptée.

Ne sous-estimez pas le temps nécessaire pour entrer dans la culture numérique, qui peut s'allonger en fonction de l'âge de vos troupes. N'hésitez pas à rappeler votre stratégie numérique, à l'expliquer, à répéter les objectifs recherchés et les résultats attendus. Ouvrez le débat, argumentez, illustrez par des exemples réussis dans d'autres associations : c'est le meilleur moyen de lever les résistances au changement, et de susciter l'adhésion de vos parties-prenantes.

- Faites monter en compétence les personnes de votre association.

On l'a observé lors de la crise sanitaire, une transformation digitale trop rapide risque de laisser pour compte des salariés, des bénévoles et mêmes des « usagers » si le volet formation et accompagnement des ressources humaines est négligé.

Faut-il amplifier la communication externe ou interne ? Gagner du temps dans la mise œuvre des activités ? Développer de nouveaux projets ? Dont acte, mais pas sans accompagnement adapté : pédagogie, mise en pratique, retours d'expérience ... Editez des « modes d'emploi » internes, formez les personnes concernées par l'utilisation de nouveaux outils... et restez disponible pour l'équipe.

De nombreuses ressources existent propre à l'association, appuyez-vous sur la « pair-aidance », cela a le mérite de favoriser les liens intergénérationnels en plus !

N'hésitez pas à demander de l'aide extérieure aussi, car il existe de nombreuses ressources sur votre territoire : une tête de réseau, une maison des associations, un espace public numérique, un agent de l'Etat (DDVA), un chargé de mission DLA ou un PANA...

La Fonda pour le Crédit Mutuel

➤ *Pour aller plus loin :*

- [Dossier thématique – Numérique et associations](#)
- [PANA - Guide des outils numériques](#)
- [PANA - Annuaire des acteurs, publics et privés](#)