

An illustration of a man in a brown shirt and pink pants running towards the right. He is pointing his right hand towards a large digital screen that displays a website layout. Above the screen are two smaller icons: one of an envelope and another of a person's head with a crown and a list. Dashed lines connect these elements, suggesting a digital journey or process. The background is a solid red color with some abstract shapes.

GUIDE des repères clefs

Pour mieux comprendre
les termes & les enjeux
de la transformation numérique
pour les structures de l'ESS

**Document réalisé dans le cadre de l'appui-conseil
proposé par le CR DLA Numérique**

Rédaction : Claire Dubien (Solidatech) et Zoé Münch (Solidatech)

Comité de relecture : David Ratinaud (Le Mouvement Associatif)

Illustrations : Freepik et Canva

Mise en page : Apolline Planque - www.illustration-creative.com

Janvier 2022



Sommaire

4	Introduction Contexte et objectifs Pourquoi est-ce important de parler de transformation numérique en 2021 ?
6	La transformation numérique : de quoi parle-t-on exactement ? Les technologies numériques ont fait évoluer notre quotidien Qu'est-ce que la transformation numérique ? Qu'est-ce qui a réellement changé pour les organisations de l'ESS ?
19	État des lieux du numérique dans l'ESS La place du numérique dans les structures de l'ESS Le numérique après la crise de la Covid-19
24	Accompagner la transformation numérique d'une organisation Classification des besoins d'accompagnement Les besoins d'accompagnement après la crise de la Covid-19 Un accompagnement par étape
36	Pour aller + loin : comprendre les termes du numérique Le numérique du partage Le numérique mutualisé Le numérique collaboratif Le numérique du pilotage Les innovations technologiques à venir
46	Bibliographie

Introduction

Contexte & objectifs

Ce guide a été réalisé à partir des travaux de l'étude-action réalisée par Solidatech pour le DLA Régional du Grand Est au printemps 2021. Le Centre de Ressources sur le Numérique l'a depuis étoffé et le propose aujourd'hui à l'ensemble des chargé-es de mission DLA.

Ce guide s'appuie sur un travail de synthèse de différentes publications sur la transformation numérique des organisations (dont les sources sont citées en annexe), illustrées par des retours d'expérience d'acteurs de l'accompagnement et de la formation sur le numérique.

Ce document a été conçu afin de sensibiliser les chargé-es de mission DLA sur les questions qui se posent aux structures de l'Économie Sociale et Solidaire dans la transformation numérique de leur fonctionnement. Ce guide vise ainsi à :

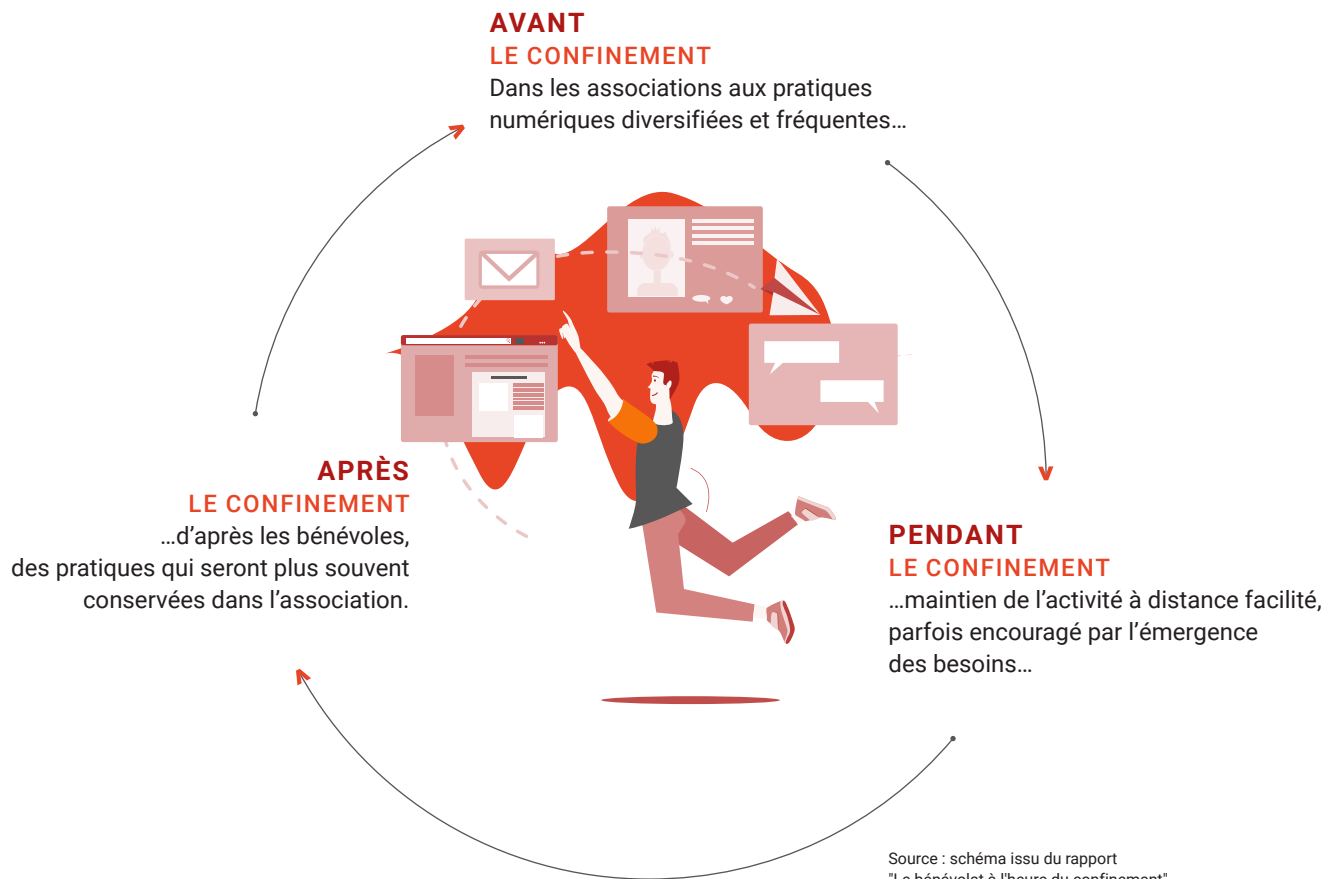
- / rendre intelligibles la transformation numérique et ses enjeux (en termes de conduite du changement, de pilotage, de financements,...) ;
- / donner des exemples issus de situations concrètes, rencontrées sur le terrain ;
- / présenter une méthodologie d'accompagnement des structures qui souhaitent mettre en place de nouveaux usages et outils numériques.

Pourquoi parler de transformation numérique en 2021 ?

La crise sanitaire et les confinements successifs ont poussé certaines organisations au pied du mur : entre mai et juin 2020, 44% des associations ont dû revoir leur mode de fonctionnement notamment par la mise en place d'outils numériques, afin de faciliter le télétravail et les missions de bénévolat à distance (*Recherches & Solidarités*, 2020).

Nombre de ces organisations ont désormais conscience de l'importance du numérique pour être plus résilientes, mais aussi pour faciliter l'accueil de futur-es adhérent-es et bénévoles. Cela nécessite de la part des organisations de revoir les modes de communication avec leurs parties prenantes ou encore de mobilisation de nouveaux bénévoles qui attendent davantage de flexibilité et d'agilité. Cela leur demande également de repenser leur organisation interne en améliorant le partage d'information, la collaboration, en proposant de nouvelles manières d'ouvrir la gouvernance, voire même de réinterroger leur modèle économique.

Un cercle vertueux



Pour ces associations aux pratiques numériques plus développées comme pour les autres, l'enjeu est aujourd'hui de définir une stratégie numérique pour la structure : comment prendre en compte le sujet en interne, comment identifier qui s'en occupe, comment débattre des solutions accessibles et adaptées au projet de la structure, etc.

**LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE
CONSTITUE DONC UN DES SUJETS MAJEURS DU MOMENT.**



LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT ?

LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES
ONT FAIT ÉVOLUER NOTRE QUOTIDIEN | 7

QU'EST-CE QUE
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ? | 9

QU'EST-CE QUI A RÉELLEMENT CHANGÉ
POUR LES ORGANISATIONS DE L'ESS ? | 14

LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES ONT FAIT ÉVOLUER NOTRE QUOTIDIEN

La plus grande de ces révolutions : internet

L'accès à ce réseau décentralisé permettant de relier des millions de personnes a d'abord bouleversé notre vie personnelle : la manière dont nous communiquons et partageons de l'information avec nos proches (messages électroniques via emails, puis devenus instantanés via Whatsapp ou Messenger, conversations vidéo via Skype, plus récemment via Zoom/Jitsi/Teams...) ou dont nous nous soignons (télé-consultation) par exemple. Par un effet de glissement, ces changements sont apparus dans la sphère professionnelle et ont bouleversé la manière dont nous travaillons au quotidien (recrutement par visio, télétravail à 100%, formation en ligne via des MOOCs, des webinaires, etc).

Aujourd'hui, le numérique est partout, au cœur de tous les secteurs d'activités : commerce, industrie, BTP, agriculture mais aussi celui de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

CHIFFRES CLÉS DE L'ESS EN FRANCE

164 540

entreprises

222 331

établissements employeurs

2,4

million de salarié·es
dont **68%** de femmes

10,5%

du total de l'emploi salarié en France

14%

du total des emplois privés salarié·es
en France

SOCIÉTÉS COMMERCIALES DE L'ESS

350

sociétés intervenant
dans des domaines variés
comme le recyclage, l'insertion,
le commerce équitable etc.

ASSOCIATIONS

154 567

unités légales employeuses

185 145

établissements employeurs

1,8

million de salarié·es associatifs

21

millions de bénévoles associatifs

COOPÉRATIVES

8 747

unités légales employeuses

27 250

établissements employeurs

308 532

salarié·es

Source : les chiffres clés de l'ESS, Chambre française de l'ESS.

Internet a apporté 3 changements majeurs :



La mobilité

Le fait de ne plus être obligé de travailler depuis son propre bureau avec son ordinateur fixe et son disque dur



Les échanges en temps réel

Le fait de pouvoir partager de l'information instantanément quelque soit l'endroit où on se trouve dans le monde



L'accès à un réseau mondial

Le fait de pouvoir se connecter à un réseau mondial : 1^{er} réseau qui connecte autant d'êtres humains

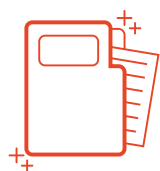


Ces changements ont complètement révolutionné notre façon d'aborder le travail.

Notre bureau a changé : *« Avant je travaillais avec un agenda papier, maintenant je suis obligée d'avoir un agenda en ligne pour pouvoir le partager avec mes collègues »*, témoigne un salarié. En quoi cela change-t-il notre rapport au travail ?

C'est bien le fait de passer d'une organisation personnelle à une organisation collective qui oblige aujourd'hui les équipes à s'accorder sur des outils communs pour pouvoir travailler ensemble.

QU'EST-CE QUE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ?



AVANT

Toutes les données sont sur papier ; les traitements sont faits à la main



APPROPRIATION

Numérisation des documents et des données sur des supports numériques



TRANSFORMATION

Intégration d'outils numériques et changement de la logique de travail

La transformation numérique d'une organisation

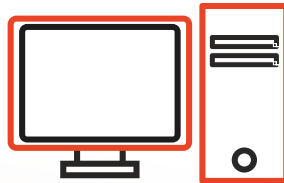
- / désigne la mise en place de nouveaux process de fonctionnement, d'une nouvelle culture de travail pour mettre les outils au service de l'action, simplifier l'organisation quotidienne et simplifier les parcours des bénéficiaires (et des bénévoles !) ;
- / implique une méthodologie particulière : pour définir les besoins des équipes, piloter le choix et la mise en place de nouveaux outils numériques, former les utilisateur-rices aux nouveaux usages, évaluer l'impact des outils numériques mis en place ;
- / sous-entend une attention plus grande de « l'expérience-travailleur-se/utilisateur-ric » en associant les utilisateur-rices au choix, à l'expérimentation et à l'adaptation des solutions numériques envisagées. Cela implique d'engager des discussions plus transversales entre prestataires techniques, directions et équipes opérationnelles (Anact 2019).

Le président d'une association m'a demandé d'intervenir auprès de son équipe pour les aider à choisir des outils pour favoriser le travail collaboratif. Les échanges ont montré qu'il fallait mettre en place un outil simple de stockage en ligne. Mais le président était déjà convaincu par un autre outil, et c'est lui qui a eu le dernier mot. Ce choix a frustré une partie de son équipe, et en a découragé plus d'un à utiliser l'outil choisi.

Zoé Münch, responsable d'un programme d'accompagnement

Exemple d'une transformation numérique...





APPROPRIATION

...vécue par un·e adhérent·e

Je demande la procédure d'adhésion au secrétariat qui me l'envoie par email



Je complète le formulaire sur ordinateur et je l'envoie par email ET un chèque par voie postale



Je reçois une confirmation d'adhésion par email quelques jours plus tard

...vécue par la structure

La·le responsable du bénévolat reçoit les formulaires d'adhésion par email



Le secrétariat reçoit les chèques par voie postale



La·le responsable de la vie associative fait le rapprochement entre les chèques et les formulaires



Les chèques sont déposés à la banque par la·le comptable



Une fois sur le compte, la·le comptable informe la responsable du bénévolat



La·le responsable de la vie associative confirme les adhésions par retour de mail



TRANSFORMATION

...vécue par un·e adhérent·e

Je reçois un email avec le lien d'un formulaire en ligne pour adhérer



Je complète ce formulaire et paie mon adhésion en ligne



Je reçois une confirmation d'adhésion par email dans la minute

...vécue par la structure

La·le responsable de la vie associative voit en temps réel les adhésions et peut se concentrer sur les retardataires et les indécis·es pour comprendre leurs situations

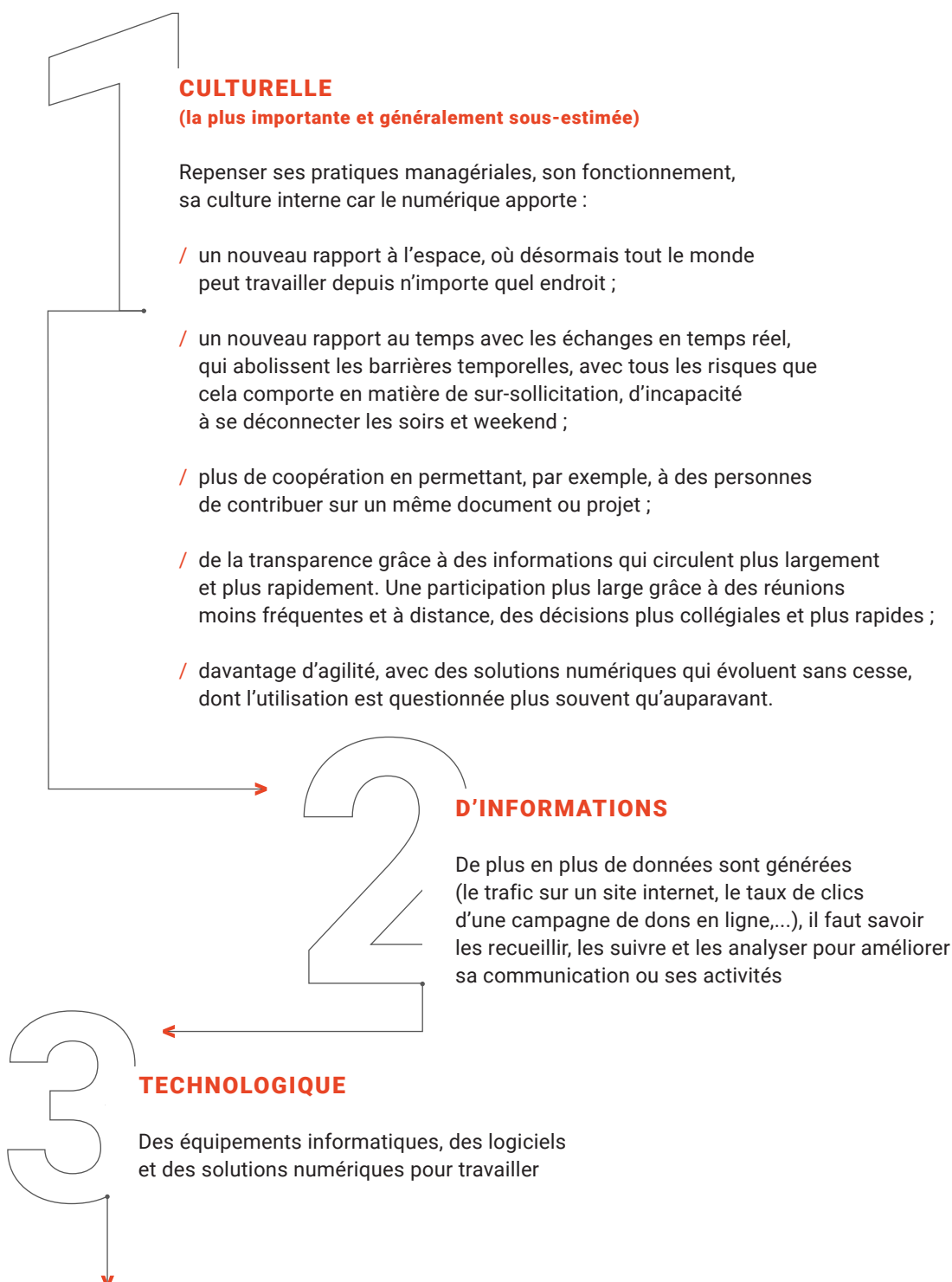


La·le comptable ne se déplace plus à la banque car l'enregistrement sur le compte se fait automatiquement et l'outil de comptabilité est également mis à jour automatiquement : moins de risque d'erreur



La·le responsable de la vie associative ne perd plus de temps à confirmer chaque adhésion car cela est géré automatiquement

On retient 3 dimensions liées à la transformation numérique



LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE EST UN SUJET PLUTÔT CULTUREL QUE TECHNOLOGIQUE

et, à ce titre, elle impose aux structures une véritable problématique de conduite du changement. Cette transformation est donc indissociable de la stratégie de l'association et se doit d'être alignée avec elle.

“

LES ASSOCIATIONS TEMOIGNENT

Le plan de développement national de l'association a été très bien pensé avec l'objectif d'ouvrir 10 nouvelles d'antennes / an pendant 2 ans, sur 10 nouveaux territoires.

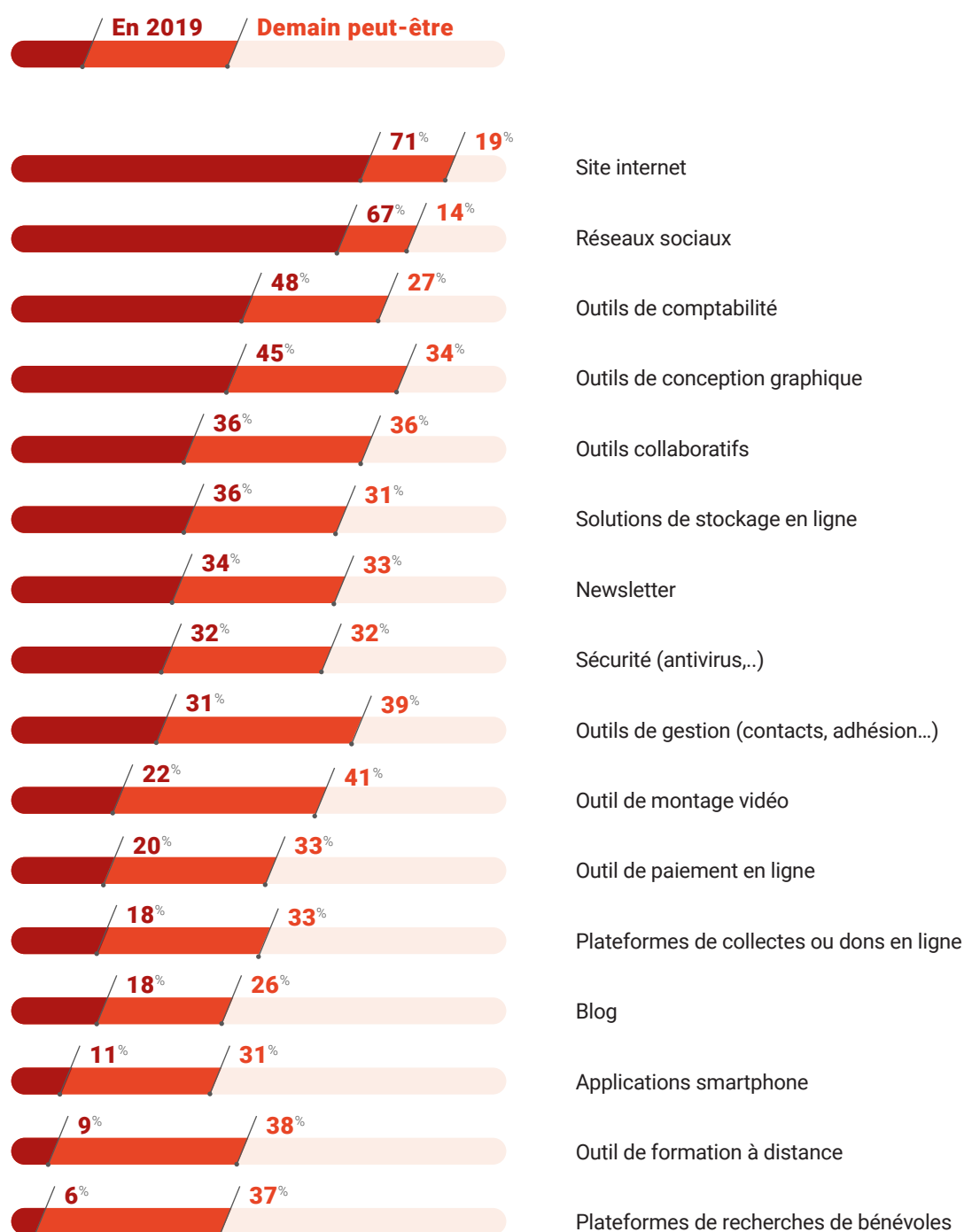
Les financements étaient prêts, tout était calé. Mais ce qui n' a pas été pensé c'est la question de comment on allait travailler ensemble, en équipe, avec des antennes présentes dans toute la France ? Ces questions ont été remontées par les managers mais n'ont pas été prises en compte par le CA. Ce choix a fait que les antennes ont rapidement pris de l'autonomie, en faisant un peu « à leur sauce » et lorsque cette situation n'a plus été gérable, alors seulement la question de la structuration s'est posée.

***Un cadre associatif
dans une structure en changement d'échelle***

QU'EST-CE QUI A RÉELLEMENT CHANGÉ POUR LES ORGANISATIONS DE L'ESS ?

Le baromètre de Recherches & Solidarités et Solidatech montre l'évolution des usages numériques des associations depuis 2016. Le tableau ci-dessous dresse ainsi une liste non exhaustive des outils numériques utilisés en 2019 et permet d'avoir une idée plus précise des usages les plus répandus. D'une manière générale, en trois ans, les associations sont passées par une phase de **multiplication** à outrance de certains outils (observée en 2016), à une phase de **rationalisation** pour trouver ceux qui permettront réellement de gagner en efficacité. Ces usages sont en constante évolution, et sans nul doute que la crise sanitaire du printemps 2020 aura donné un nouveau coup de boost.

Une palette d'outils utilisés en 2019 et ceux qui pourraient l'être demain



Source : étude « La place du numérique dans le projet associatif », Recherches & Solidarité et Solidatech, 2019

Le développement de ces nouveaux usages numériques a modifié le fonctionnement des organisations, et notamment :

La manière de suivre ses activités

Les outils de gestion de la relation réseau (ou *Customer Relationship Management-CRM* voir page 39) facilitent le suivi des projets, des financements et des personnes accompagnées, tout en garantissant une meilleure traçabilité des données collectées. Les informations sont stockées et gérées dans le cloud ou dans des serveurs accessibles à distance permettant un partage d'information plus transparent avec les membres de la gouvernance et les salarié-es, ainsi que davantage de collaboration entre les équipes de différents services. Couplée à des outils de gestion RH et financier, elle rend possible le pilotage en temps réel de ses activités, professionnalise le reporting et la mesure d'impact, gage de confiance pour les partenaires.



La manière de gérer ses équipes

La généralisation du télétravail peut permettre une redéfinition du rôle des managers en tant que « facilitateur » et non plus uniquement « gestionnaire » d'une équipe. Toute la difficulté sera pour eux de gérer des équipes devenues « hybrides » entre présentiel et télétravail, et de trouver de nouvelles manières de piloter les missions de chacun-e sans pour autant tomber dans un excès de surveillance. Les accords d'entreprise, les chartes de télétravail et informatique qui rappellent les droits et devoirs des travailleur-ses constituent les bases d'une discussion en la matière.

La manière de veiller à la qualité de vie au travail

Le numérique semble encore peu discuté, débattu dans ses objectifs et ses modalités. Le choix des outils numériques a pourtant un impact sur les conditions de travail (s'ils sont inadéquats, peu évolutifs, dépendants de prestataires externes ou trop intrusifs) et peut aboutir à des contestations, voire des résistances. La définition d'une stratégie de conduite du changement claire et concertée est la clef, en complément d'une attention particulière portée sur les risques d'infobésité, d'exclusion et de sur-connexion des utilisateur-ices (pour aller plus loin, voir l'étude de l'Anact, « 10 questions sur la maîtrise des transformations numériques »).



La manière de financer ses projets

Le e-commerce, les financements participatifs, les campagnes de dons en ligne ou encore les partenariats avec des acteurs du numérique (des moteurs de recherche tels que Lilo et des services bancaires tels que Lydia) permettent de diversifier ses sources de revenus, de mieux tracer et comptabiliser ses dons (avec l'automatisation de l'envoi des reçus fiscaux par exemple via des outils comme HelloAsso, IRaiser, et Assoconnect). Plus indirecte, la veille d'appels à projet, de subventions se trouve également largement facilitée par des outils comme Yes Asso ou les Google Alerts.

La manière de recruter ses bénévoles

Des acteurs tels que Diffuz, Benevolt, Tous Bénévoles permettent à des structures de rencontrer et fidéliser des bénévoles d'un nouveau genre (jeunes ou retraité-es actif-ves, qui s'engagent à leur rythme) sur des missions de plus en plus souvent à distance (sur la gestion des réseaux sociaux, création site web, saisie des données et reporting, comptabilité, rédaction de contenus, conception graphique web et vidéo...).



La manière de communiquer

Mieux communiquer est l'objectif recherché en priorité par les associations qui se lancent dans le numérique, presque toutes ont un site internet (71%) et un compte sur un réseau social (67%) (Recherches & Solidarité et Solidatech, 2019). Les outils de discussions instantanées facilitent les échanges entre têtes de réseau et antennes régionales, entre sièges et bureaux internationaux.



La manière de protéger ses informations

La dématérialisation des données vers le cloud, poussée par la généralisation du télétravail, fait courir le risque d'une augmentation de l'exposition aux risques de cybercriminalité (sabotage de site internet, rançongiciels, vol de données sensibles...).

La complexité des menaces, le coût, le manque de compétences et de temps ont souvent justifié une attention plus faible aux enjeux de sécurité numérique.

Sans tomber dans un excès de paranoïa, il s'agit d'appréhender la sécurité numérique comme une question d'équilibre entre différentes contraintes : sensibilité des données, coûts des systèmes de sécurité et de maintenance, compétences internes, etc. Certaines structures font le choix d'un accès et d'un contrôle très stricts sur leurs données (via des réseaux internes non connectés à internet, des systèmes de double ou triple authentifications...), d'autres investissent dans des outils les plus sécurisés possibles par leur conception et leurs mises à jour régulières. Enfin, il est également possible de tester régulièrement ses outils : campagne de faux-fishing, hacker bénévoles, etc.

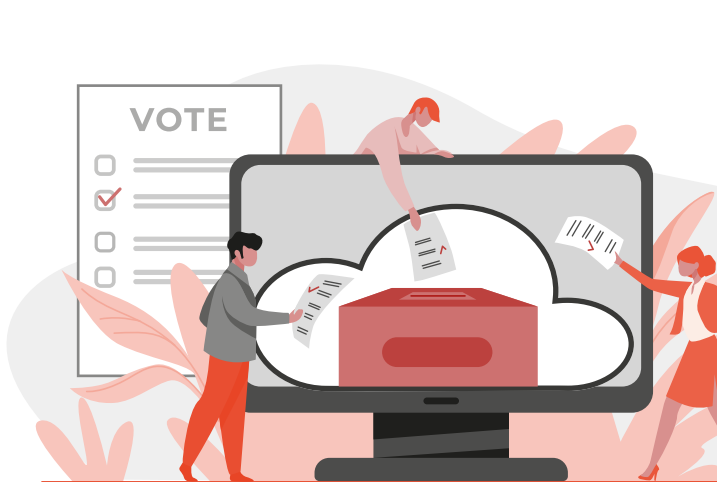
La manière d'accompagner ses bénéficiaires

Des structures se sont saisies des opportunités offertes par le numérique pour mettre en place des services qui permettent :

- / d'impliquer davantage son réseau : Jaccede, la plateforme collaborative qui géolocalise les lieux accessibles aux personnes en situation de handicap
- / d'apporter un meilleur service à ses bénéficiaires : Bulle Epix, une extension navigateur qui traduit des mots en langage des signes vidéo
- / de proposer une alternative solidaire à des entreprises sans impact social : Label Emmaüs : une marketplace solidaire



La prise en main du sujet par les instances de gouvernance (pour définir un-e Délégué-e à la Protection d'Onnées -DPO- dans le cadre du RGPD ou encore un plan de continuité d'activité...) et la sensibilisation/formation des utilisateur-rices pour prévenir les actes de malveillance constituent les meilleures protections (pour aller plus loin, voir [le guide de l'ANSSI sur la maîtrise du risque numérique](#)).



La manière de mobiliser sa gouvernance

Les outils numériques de vote, de prise de décision écrite, de visio-conférence peuvent être des moyens efficaces pour remobiliser les membres de la gouvernance qui n'ont pas la possibilité de se déplacer, ou qui n'osent pas prendre la parole. Les outils collaboratifs, pour partager des documents, s'échanger des messages plus rapidement, peuvent également jouer un rôle pour rapprocher les équipes terrain et le CA, en apportant plus de transparence et davantage de collaboration. Attention toutefois aux risques d'exclure les membres les moins à l'aise et de trouver un juste équilibre entre une gouvernance « dématérialisée » et des moments de convivialité partagée, qui sont une des motivations principales de nos bénévoles.

LES ASSOCIATIONS TEMOIGNENT

Nous avons travaillé avec le logiciel d'aide à la gouvernance, Loomio, au sein de notre Conseil d'Administration pour sonder nos membres. Loomio a également été utilisé pour accompagner l'organisation d'une équipe comptable de l'une des communautés membres. Cette équipe est dispersée sur deux continents alors même avec Skype, il est parfois difficile de se parler et donc de prendre des décisions ensemble. Le logiciel va nous permettre de prendre ensemble plus facilement des décisions, de les documenter et surtout d'en discuter plus aisément.

Un dirigeant de Monastic



ÉTAT DES LIEUX DU NUMÉRIQUE DANS L'ESS

LA PLACE DU NUMÉRIQUE
DANS LES STRUCTURES DE L'ESS | 20

LE NUMÉRIQUE APRÈS
LA CRISE DE LA COVID-19 | 23

LA PLACE DU NUMÉRIQUE DANS LES STRUCTURES DE L'ESS

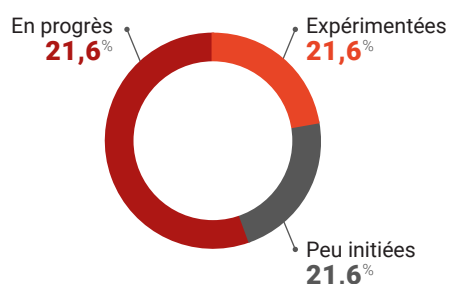
Deux études majeures réalisées en 2019 donnent un aperçu concret et exhaustif des enjeux de transformation numérique au sein des structures de l'ESS : La transformation numérique: quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS, ainsi que La place du numérique dans le projet associatif.

Ce qui ressort de ces études :

- / la nécessité pour les structures de l'ESS de s'appuyer sur le numérique pour réinterroger leur stratégie et la manière de réaliser ses actions ;
- / l'hétérogénéité des niveaux de maturité numérique, en fonction des secteurs d'activité, de la taille de l'organisation, de la présence ou non de salarié·es, de l'appartenance ou non à une union ou fédération... ;
- / le besoin de sensibiliser les organisations au numérique comme un moyen, et non une fin en soi. Il convient alors de sortir de l'approche simplement « outils » en apprenant avant tout se poser « les bonnes questions » et en procédant avec méthode.

Le niveau de maturité numérique

Répartition des structures selon leur degré de maturité numérique (R&S et Solidatech, 2019)

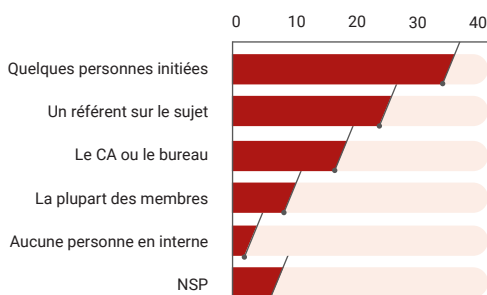


En 2019, une majorité de dirigeant·es associatif·ves considèrent que leur association est en progrès vis-à-vis de ses pratiques numériques. Parmi ces associations « en progrès », on retrouve plus souvent :

- / les secteurs du social et du sport ;
- / des petites structures employeuses (3-5 salarié·es) et des intermédiaires (20-49 employé·es) ;
- / le fait d'appartenir à une fédération.

À l'inverse, ce sont dans les associations « peu initiées » que l'on retrouve les secteurs de la santé et des loisirs et les structures bénévoles. Les associations dites « expérimentées » sont elles souvent constituées de très petites équipes (1-2 salarié·es) et issues du secteur de la culture.

Nombre et qualité des personnes qui s'impliquent sur le sujet (R&S et Solidatech, 2019)



En 2019, le sujet restait une affaire de spécialistes : dans 25% des associations, le numérique est géré par un·e seul·e référent·e, dans 35% des cas, par quelques personnes initiées. Le CA/bureau ne semblent pas avoir de légitimité sur le sujet.

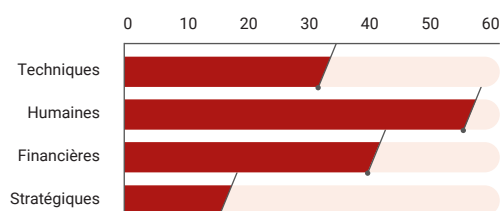
- / **1 seul·e référent·e** : se retrouve plus souvent dans des associations employeuses de petite et de très grande taille (3-9 salarié·es et +50). Ces échelles permettent une spécialisation des fonctions, par exemple avec la constitution d'une direction des systèmes d'informations.
- / **Quelques personnes initiées** : plus souvent dans le secteur social, l'environnement et l'éducation populaire, au sein d'organisation de taille moyenne (20-50 salarié·es). Cette échelle facilite la création de groupes de travail autour de la question.

Les difficultés rencontrées

Quatre choix ont été proposés aux responsables associatif-ves pour décrire les difficultés rencontrées vis-à-vis du numérique :

- / **Techniques** : trouver les bons outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance ;
- / **Financières** : disposer des moyens pour s'équiper ou se former ;
- / **Humaines** : lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir des relations humaines et former les personnes ;
- / **Stratégiques** : identifier les moyens, les ressources, les impacts et contraintes.

Perception des principales difficultés rencontrées sur le numérique (R&S et Solidatech, 2019)



La principale difficulté est liée à la gestion du facteur humain (pour 57% des répondant-es), suivie par la question financière (41%). Les difficultés d'ordre stratégique sont nettement moins bien identifiées, car moins souvent soulevées au sein des organisations (pour 19% des répondant-es).

Pourtant, c'est bien le fait d'avoir **une approche globale**, stratégique, qui pourrait permettre de dépasser nombre de ces difficultés, notamment humaines et financières.



**PLUS LE NUMÉRIQUE EST L'AFFAIRE DE TOU·TES,
MOINS LES DIFFICULTÉS SONT RESENTIES
SUR LE PLAN HUMAIN !**

Les bénéfices d'une approche stratégique

Encore trop souvent, les organisations ont tendance à mettre en place des outils numériques, sans penser à la manière dont les utilisateur·rices vont être mobilisé·es et formé·es, sans savoir comment financer la configuration de l'outil, sans prévoir une évaluation a posteriori de ces changements.

En 2019, seules 11% des associations déclaraient avoir une approche stratégique du sujet. Pourtant, le numérique doit être compris comme un projet en soi, et pour cela, répondre à une gestion de projet méthodique et rigoureuse.



Lecture : Lorsque le numérique fait l'objet d'une approche stratégique, 94% des responsables associatifs estiment que le numérique a fait évoluer positivement les pratiques et les modes de fonctionnement de leur association. Ils sont 70% lorsque l'approche stratégique est assurée (Oui, tout à fait), et ils sont 24% lorsque l'approche stratégique est plus nuancée (Oui, plutôt) (R&S et Solidatech, 2019).

Approche stratégique mise en place



Approche stratégique jugée sans intérêt

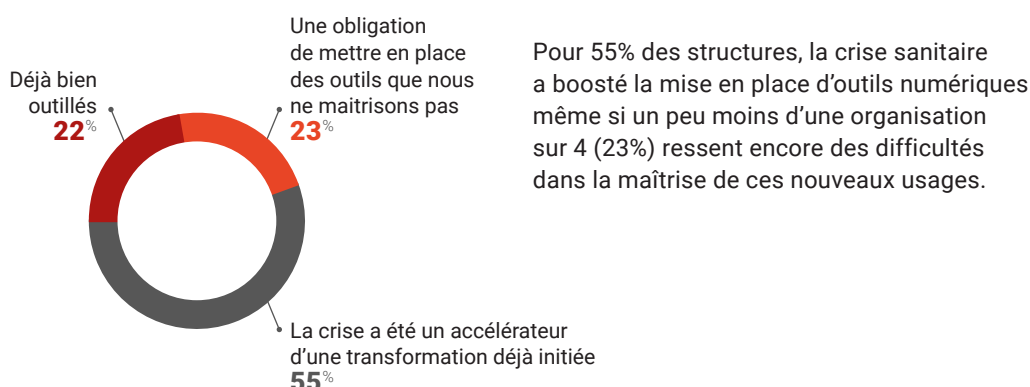


Le graphique ci-dessus montre le lien étroit entre l'approche stratégique et l'impact du numérique sur la structure : plus le sujet est appréhendé dans sa globalité, de l'identification des besoins à l'évaluation des pratiques, en passant par le choix des outils adaptés, la prise en compte du contexte et des conditions d'utilisation etc., plus le numérique a un effet positif sur le fonctionnement de l'association (gain de temps, efficacité accrue, réactivité et fluidité des échanges, mobilisation de nouvelles sources de financements...).

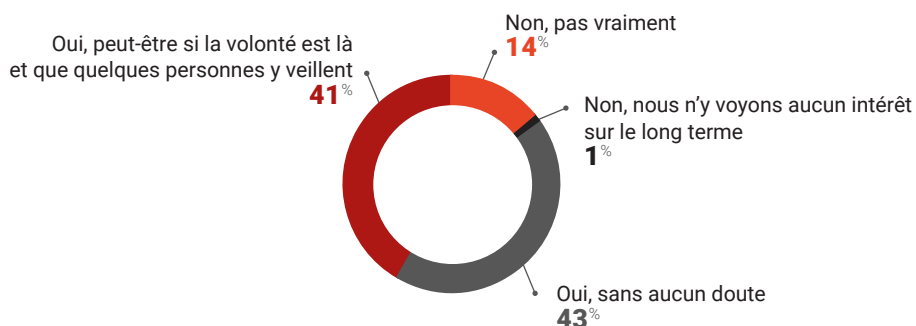
LE NUMÉRIQUE APRÈS LA CRISE DE LA COVID-19

La crise sanitaire a joué le rôle d'accélérateur du processus de transformation numérique des organisations. Ainsi, 73% des associations interrogées dans le cadre de l'étude « #Covid-19 : où en sont les associations un an après » ont repensé le fonctionnement général de leur organisation, 62% des associations employeuses l'ont fait via la mise en place du travail à distance. Une étude réalisée dans la région Grand Est en mai 2021 en donne un autre exemple :

Rôle joué par la crise sur la prise en main du numérique (étude Grand Est, mai 2021)



Rôle joué par la crise dans l'évolution du fonctionnement de l'association vers plus de numérique (étude Grand Est, mai 2021)



Si 43% des interrogé-es déclarent que ces nouvelles pratiques numériques sont désormais acquises et qu'il serait impossible de revenir en arrière, 41% des associations semblent plus mesurées et conditionnent l'évolution du fonctionnement durable de leur organisation à une meilleure prise en compte du sujet en interne. Notamment en structurant davantage les process, en homogénéisant les outils, voire en travaillant à l'identification d'une stratégie claire, partagée et coordonnée.



ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

CLASSIFICATION DES TYPES D'ACCOMPAGNEMENT	25
--	----

LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT APRÈS LA CRISE DE LA COVID-19	27
---	----

UN ACCOMPAGNEMENT PAR ÉTAPE	28
--------------------------------	----

CLASSIFICATION DES TYPES D'ACCOMPAGNEMENT

La transformation numérique est un processus complexe, long et qui diffère selon la taille de l'organisation, son secteur d'activité, sa culture interne. Voici une typologie indicative des besoins d'accompagnement au numérique :

Petites structures

/ **Spécificités** : des associations employant pour une majorité d'entre elles seulement 1 ou 2 salarié-es (soit 54% des associations employeuses selon l'INJEP).

Elles se disent majoritairement en progrès sur le numérique mais avec des différences générationnelles importantes entre CA et équipes terrain (Recherches & Solidarités et Solidatech, 2019).

/ **Besoins** : s'acculturer au numérique et s'aligner sur les outils numériques adaptés à ses besoins ; faciliter la circulation de l'information grâce à des outils collaboratifs, de discussions instantanées, de stockage et partage de données.

/ **Possibilité d'accompagnement** : réalisation d'un diagnostic numérique, définition d'une stratégie numérique pour cibler les outils les plus utiles et ne pas multiplier les chantiers.

Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE)

/ **Spécificités** : par exemple des SIAE employant 30 ETP en moyenne (source : Fédération des entreprises d'insertion 2018). Les salarié-es en insertion sont des personnes pour qui l'acquisition de compétences numériques de base est un enjeu d'insertion sociale et professionnelle essentiel (Grafie, décembre 2020). Les encadrant-es techniques et accompagnateur-es sociaux y sont culturellement moins proches du numérique (Emmaüs Connect, 2016).

/ **Besoins** : former les travailleurs-euses sociaux à la médiation numérique ; Développer les compétences numériques des salarié-es en insertion sur les démarches en ligne ; Fluidifier la gestion RH et financière en implémentant des outils de gestion (type ERP, SIRH, CRM).

/ **Possibilité d'accompagnement** : orientation vers un maître d'ouvrage pour définir les besoins, identifier les process métier, rédiger un cahier des charges pour identifier les solutions adaptées.

Des structures de culture plus entrepreneuriale

/ **Spécificités** : par exemple des structures proches culturellement de l'entrepreneuriat, qui développent des projets répondant à une problématique sociale, sanitaire, citoyenne ou environnementale autour d'une technologie numérique (Open Data, Intelligence Artificielle, etc.).

/ **Besoins** : développer des solutions numériques qui n'existent pas sur le marché ; se mettre en conformité avec la RGPD.

/ **Possibilité d'accompagnement** : trouver l'équilibre entre technologie et impact ; rationaliser les outils.



LA PLACE DU NUMÉRIQUE DANS LES STRUCTURES DE L'ESS

L'usage du numérique dépend du secteur d'activité :

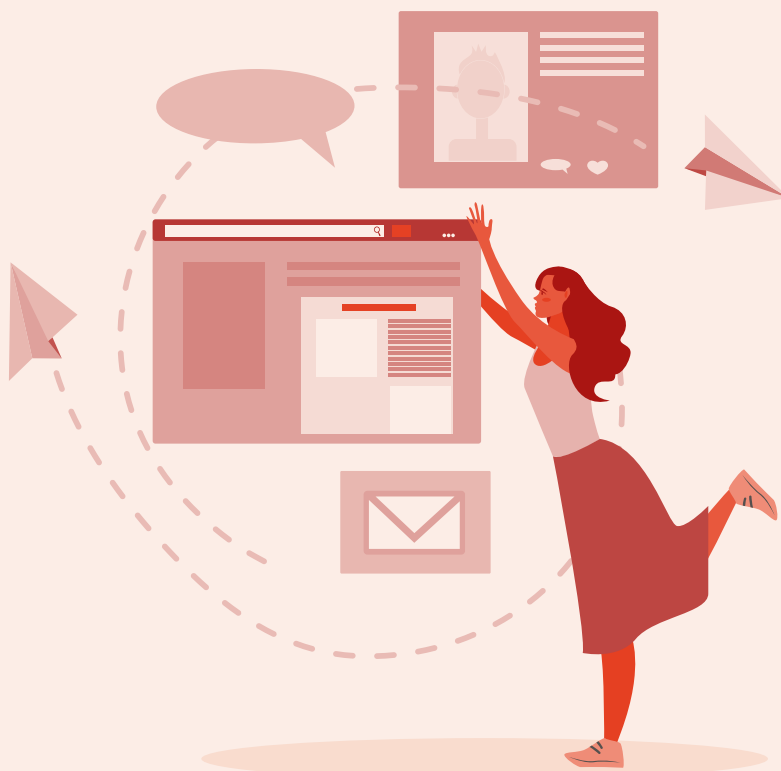
les structures des secteurs de la culture, le sanitaire et le social
sont un peu plus expérimentées en moyenne (Recherches & Solidarités et Solidatech, 2019)

L'utilisation des outils numériques est plus pérenne quand le sujet du numérique est plus largement partagé :

moins il y a de personnes en interne pour porter le sujet, moins les outils sont adaptés,
et les difficultés ressenties seront principalement d'ordre humain
(appréhensions, résistances, usages détournés, mauvaises manipulations...)

Plus le projet de transformation numérique s'articule avec une vision stratégique globale, mieux sont appréhendés les enjeux et effets potentiels attendus.

Pour autant, cela ne veut pas forcément dire que ces effets seront pris en compte
et que les utilisateur·rices seront davantage impliqués (UDES et Anact, 2019).



LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT APRÈS LA CRISE DE LA COVID-19

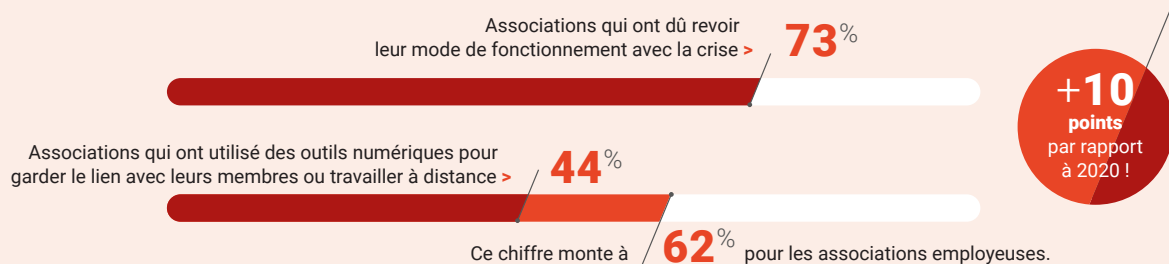
En 2020, 20 accompagnements DLA ont été réalisés ou engagés sur une problématique numérique, soit :

- / 45 structures bénéficiaires
- / 3 ingénieries individuelles et 17 collectives

Les thématiques d'accompagnement les plus traitées :

- / la sensibilisation à la transformation numérique (55% des ingénieries)
- / la définition d'une stratégie numérique (15%)
- / les outils numériques collaboratifs (10%)
- / La gouvernance et le numérique (10%)

Le numérique, premier changement des pratiques de fonctionnement

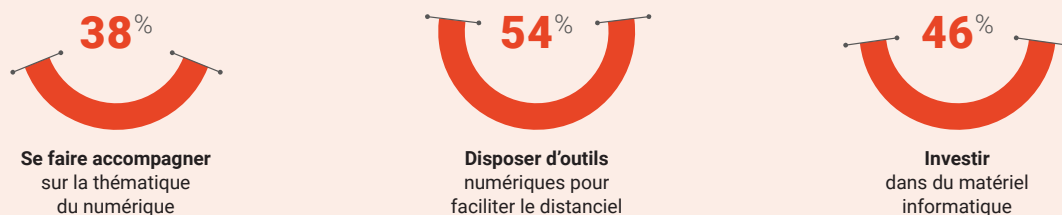


Des bénévoles en difficulté avec l'usage du numérique

Les bénévoles des moyennes et grandes associations sont davantage en difficulté



Les 3 besoins d'accompagnement exprimés par les associations employeuses



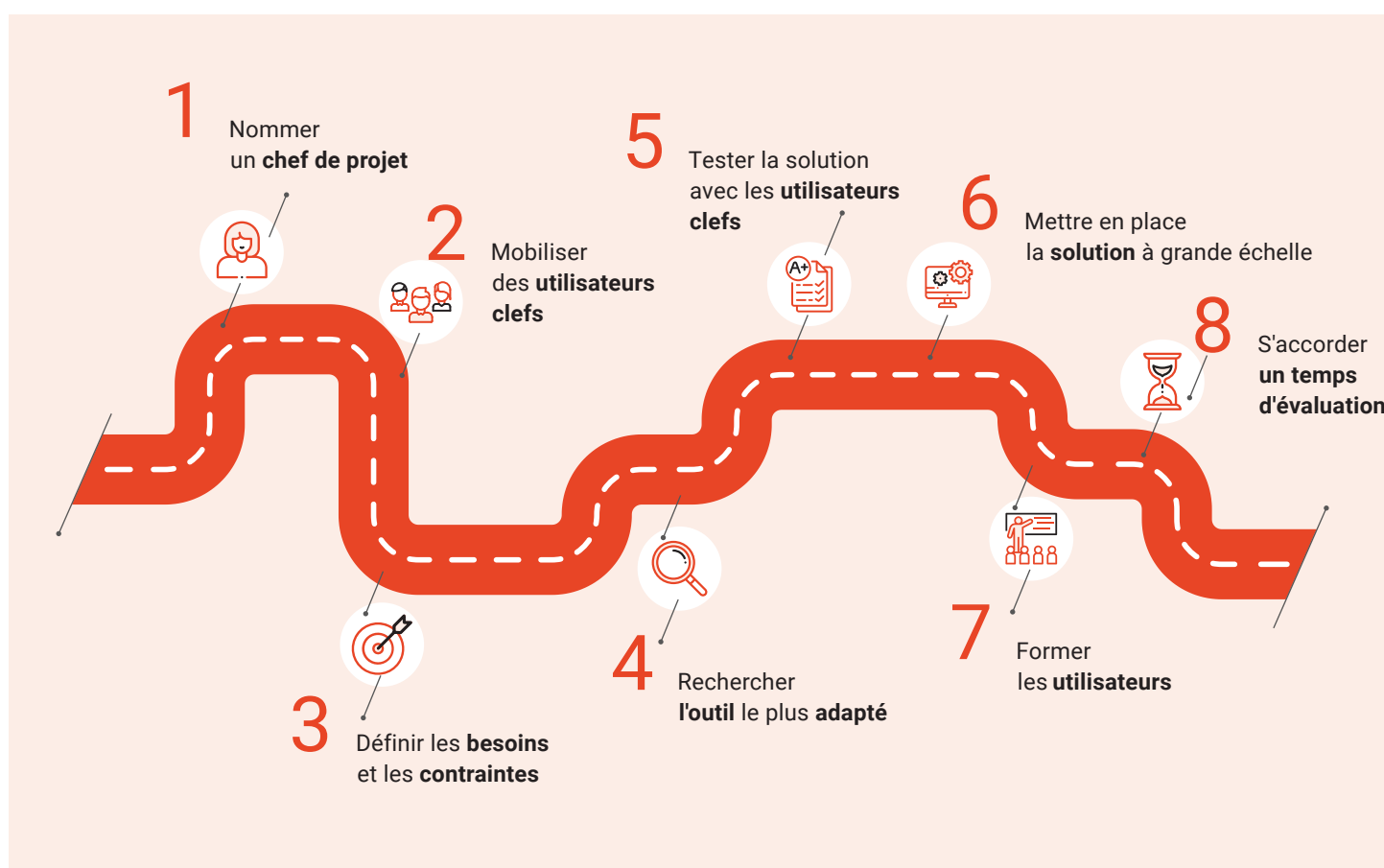
Les 3 secteurs les plus en attente d'accompagnement au numérique



Résultats de l'enquête « COVID-19 : où en sont les associations, un an après » réalisée entre le 30 mars et le 10 avril 2021 sur un échantillon national de 9 458 réponses, à l'initiative du Mouvement associatif et du RNMA, par Recherches et Solidarités, en lien avec le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports (Direction Jeunesse, Éducation Populaire et Vie Associative) et en partenariat avec Hexopée et France Générosités.

UN ACCOMPAGNEMENT PAR ÉTAPE

8 étapes pour intégrer de nouveaux outils numériques



Source : centre de ressources Solidatech, « Les bonnes pratiques en 8 étapes pour mettre en place de nouveaux outils numériques ».

“

LES ASSOCIATIONS TEMOIGNENT

Au Collectif Féministe Contre le Viol, on a compris que ça serait bien qu'on soit plusieurs à se mobiliser parce que le numérique recoupe pleins de sujets : la RGPD, la gestion des outils à destination des bénévoles, le partage de l'information... et c'est important que ça ne repose pas que sur moi. Je regrette qu'on ne l'ait pas compris plus tôt... A titre personnel, en tant que référente numérique, je me suis rendue compte que c'était important de prendre du recul et se questionner sur pourquoi cet outil et pourquoi pas un autre pour ne pas se brouiller l'esprit avec des choses dont on a pas besoin, pour prioriser. Avant, on avait tendance à partir dans tous les sens.

Une chargée de mission dans l'association CFCV

Trouver des financements

Le numérique coûte cher

l'investissement dans de l'équipement informatique performant est encore un poste de dépense important. Au niveau des logiciels, le changement de modèle des licences vers des abonnements constituent des charges récurrentes que les structures ne peuvent plus amortir. Le numérique a donc un coût qu'il faut anticiper, sans chercher la gratuité à tout prix.

Aujourd'hui, on ne se pose plus la question d'investir dans un logiciel de comptabilité, parce que c'est indispensable, que ça facilite la vie. De même certaines solutions numériques deviennent incontournables : stockage des documents, visioconférences, etc. et pourtant les dirigeant-es n'intègrent pas encore ces coûts naturellement dans leur budget.
Claire DUBIEN, responsable du programme Solidatech

Voici quelques pistes de sources de financements

Les dépenses d'investissement

- / Acheter de l'équipement informatique reconditionné : via Solidatech pour du matériel professionnel, ou chez BackMarket, Ordidocaz, Ecodaire...
- / Choisir une solution, l'installer et la configurer :
 - Du mécénat de compétences de consultants IT : Wavestone, Koeo, Devoteam, Sopra Steria ;
 - Des bénévoles avec des compétences techniques: Passerelles et Compétences, Benevolt, Tous Bénévoles, France Bénévolat...
- / Développer un site web, une application, un nouveau projet numérique :
 - Du mécénat financier : [Fondation AFNIC](#), [Accenture](#), [Cetelem](#), [Fondation Free](#)
 - Du mécénat de compétences/Pro Bono : [Share IT](#), [Latitudes](#), [Data4Good](#)
 - Du financement participatif ou crowdfunding : sur Ulule (par exemple, l'application [Emeraude pour aider les sans-abris](#) ou [Wheel Share](#)), sur KissKissBankBank (par exemple le [Forum digital des Peuples racines](#)), sur Wiseed...
 - De l'investissement participatif ou crowdequity : sur Lita.co pour lever des fonds en actions (fonds propres) et obligations ou titres participatifs (quasi fonds propres) (par exemple [Label Emmaüs](#)), sur Sowefund, Enerfip (spécialisé sur la transition énergétique)
 - Des prêts : en fonction de la géographie, du secteur d'activités et de l'âge de la structure sur [FranceNum](#)



EN SAVOIR PLUS SUR LES PISTES DE FINANCEMENT DE PROJETS NUMÉRIQUES :

Étude sur la transformation numérique: quels enjeux
pour le développement des entreprises de l'ESS ? par France Active



Les dépenses de fonctionnement

- / Des réductions ou de la gratuité sur des abonnements professionnels chez [Solidatech](#) ou en direct auprès de l'éditeur de logiciels
- / Des collectes de fonds auprès d'entreprises solidaires de la Tech : notamment le moteur de recherche [Lilo](#) ou l'assurance en ligne [Luko](#)
- / Des forfaits intégrés directement aux budgets des projets

2 Identifier des référent·es numériques

L'absence de « référent·es numériques » pour animer des espaces de discussion sur le sujet, recueillir et analyser les besoins, influencer sur les choix des outils fait peser un risque sur la capacité de la structure à accompagner ce changement dans la durée.

La prise en main du sujet par une seule personne, qui imposerait une vision aux autres et déciderait pour l'ensemble des utilisateur·rices, fait également peser ce risque et peut être mal reçue par les équipes sur le terrain pour des raisons politiques. Le profil de ce "sachant" influe sur la manière dont va être accueillie la mise en place d'un nouvel outil numérique. Par exemple, si le sujet est pris en main par un·e informaticien·cienne ou le·la responsable des systèmes d'informations, les discussions vont être très techniques, touchant aux fonctionnalités des outils et moins aux besoins réels des équipes. À l'inverse, si la direction s'empare seule du sujet, l'approche sera plutôt centrée sur les besoins de reporting et pas sur l'aspect technique des solutions (pour plus d'informations, voir [l'étude de l'UDES & Anact 2019](#)).

Les référent·es numériques (c'est mieux quand ils sont plusieurs !)

facilitent et impliquent l'ensemble des utilisateur·rices, décideurs et techniciens. Sans être elles-mêmes techniques, ces personnes ont une appétence pour le sujet, et s'informent régulièrement sur les actualités numériques via des médias spécialisés ou des centres de ressources comme ceux de [Solidatech](#), d'[Animafac](#), d'[Assoconnect](#) ou d'[HelloAsso](#) par exemple. Les référent·es numériques sont curieux, patients, dotés d'un esprit collaboratif, avec une connaissance fine du fonctionnement de la structure. Ce sont des profils qui dispensent d'une bonne vision de la stratégie de l'association, de ses enjeux, ses métiers, ses ressources disponibles et sont en lien avec les instances de direction pour pouvoir expliquer et conseiller sur les choix des outils.

*L'atelier de diagnostic réalisé en équipe
m'a permis de voir qu'une personne,
que je n'avais pas identifiée,
pouvait remplir ce rôle de référent numérique.
Une dirigeante associative*

3

Faire le diagnostic

Le numérique est un moyen, non une fin en soi. Cela implique de s'éloigner de la question des outils utilisés et de la technique pour d'abord réfléchir à ses usages. Par exemple, lorsqu'on veut refaire son site internet, le premier réflexe est de trouver un-e développeur web pour le faire, ou trouver un outil pour le créer soi-même. Pourtant, il ne s'agit pas "juste" de créer un site internet, l'enjeu est plus important. Cela touche à son projet, à son identité, à sa stratégie de communication : quel message je souhaite faire passer, à qui, comment ? C'est se demander quelles sont mes activités ? Lesquelles seront mises en avant ? De quelles manières ? Avec quels mots ? L'aspect technique viendra seulement dans un second temps pour servir l'objectif prédéfini.

Dans l'idéal, un diagnostic numérique devrait faire l'état des lieux

- / Du niveau de maturité numérique de l'organisation
(= adéquation des outils numériques au projet et degré de formalisation des pratiques)
- / Du niveau de maîtrise des usages numériques par les individus
- / Des équipements et des solutions numériques à disposition

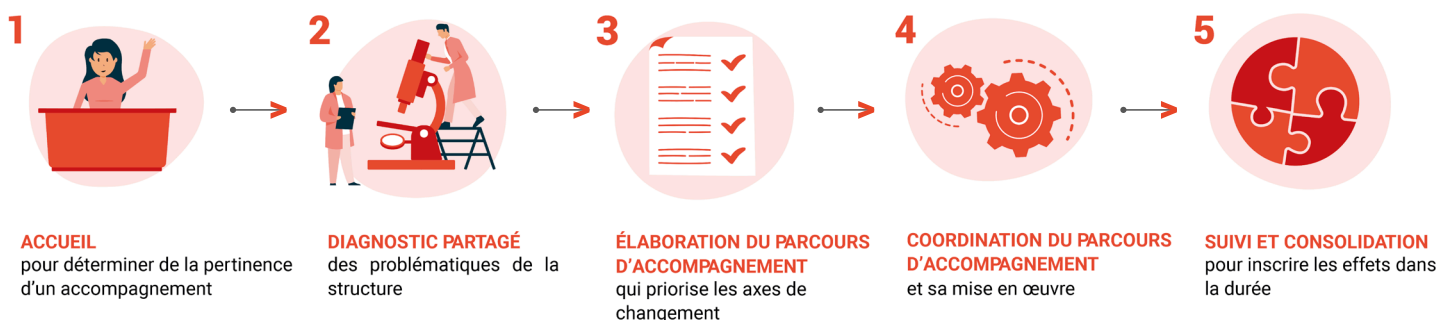
“ On cherche encore trop souvent l'outil parfait, la solution miracle à tous nos problèmes. Mais il vaut mieux avoir un outil qui couvre 80% des besoins mais qui soit approprié par tou.te.s plutôt que 100% des besoins mais que personne n'y adhère.

Claire DUBIEN, responsable Solidatech

Évaluer le niveau de maturité numérique de l'organisation

Bien que le numérique devienne un sujet incontournable, ce n'est pas encore une problématique très soulevée par les structures accompagnées par le DLA. L'idée serait alors de creuser certaines questions à différentes étapes du diagnostic DLA pour susciter de la curiosité, voir une prise de conscience sur l'importance d'ouvrir le débat en interne ? Voici quelques outils et questionnements pour aborder cette étape sereinement.

Un accompagnement en 5 étapes



En amont du diagnostic :

- / Questionner le degré d'utilisation et de formalisation des usages numériques de manière transversale
- / Aller + loin : repérer les principaux outils mis en place pour avoir une rapide idée du type d'outils qui pourrait leur manquer



- / Utiliser la trame de prédiagnostic avec des indications sur les questions essentielles
- / Demander aux structures de répondre au questionnaire d'autodiagnostic et de partager les résultats avant les entretiens

Le jour de l'entretien ou lors d'un rdv de suivi :

- / Questionner le niveau d'utilisation et l'impact de chaque outil (efficacité, relations humaines, objectif initial atteint...)
- / Questionner la mise en place de ces outils (définition du besoin, implication des utilisateur·rices, règles d'usage documentée et partagée...)
- / Questionner la réflexion globale (pilotage, éthique, homogénéisation, priorisation alignée avec la stratégie de l'association...)



/ Centre de Ressources
du Dispositif Local d'Accompagnement

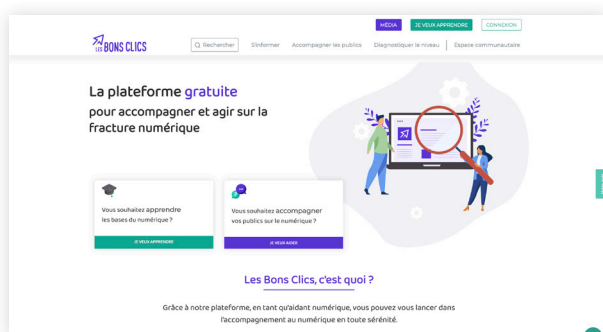
Pour aller + loin

Des questionnaires en ligne, développés par des structures de l'ESS comme Emmaüs Connect (Lesbonsclics.fr) ou pour le compte de l'Etat français (Pix.fr), sont accessibles et permettent à des individus de se situer par rapport à leurs compétences numériques et aux managers/directions d'identifier les besoins de formation.



www.lesbonsclics.fr

Thématiques abordées : l'équipement informatique, le bureau, la navigation sur internet, l'envoi de mails
Prix : Gratuit
Cible : individus ayant un faible niveau
Durée : 5-10 min
Petit + : ergonomique, basique et interactif (avec des exercices de mises en situations sur un ordinateur)



www.pix.fr

Thématiques abordées : information & données, communication et collaboration, création de contenu, protection et sécurité, environnement numérique
Prix : Gratuit
Cible : Personne souhaitant renforcer sa maîtrise des outils professionnels
Durée : entre 5-30 min (5 questions/niveau, 16 niveaux)
Petit + : Des mises en situation pour tester sa maîtrise des outils collaboratifs, mettre à jour des mots de passe...

4 Sensibiliser et former les utilisateur·rices

La mise en place de nouveaux outils numériques est trop peu souvent discutée, débattue sur son intérêt, ses modalités de mise en oeuvre. Dans cette situation, il y a un risque d'exclure les personnes les moins à l'aise, que les outils soient perçus comme imposés, mal utilisés, contournés ou même parfois abandonnés faute de formation.

Au sein de l'association, nous avons organisé des sessions de formations entre pairs, où les personnes les plus à l'aise expliquaient le fonctionnement de l'outil aux moins à l'aise. Ce format a été beaucoup mieux accueilli que si nous avions envoyé ces personnes à des formations à l'extérieur, et qu'elles se "débrouillent" pour rattraper leur retard. Cela a également permis d'utiliser ce nouvel outil dans notre environnement de travail, avec des cas d'usage très concrets et parlants.

Un dirigeant associatif

La formation des salarié·es peut être réalisée en interne, entre pairs et en mélangeant les personnes de niveaux différents. Pour cela, il est possible de s'appuyer sur des kits d'accompagnement développés par des acteurs spécialisés, tels que [WeTechCare](#), pour les publics seniors (notamment les bénévoles) sur le numérique, ou [les Voyageurs du Numérique](#). Il est également possible de se former via des événements gratuits tels que [Résolutions Numériques](#) partout en France, via des webinaires thématiques (voir les événements recensés par [Carenews](#), [Tech For Good Tour](#), ou encore [Social Good Accelerator](#)). Mais aussi de se tourner vers des formations courtes (2h - 5 jours) telles que proposées par [Simplon](#). Les professionnel·les de l'accompagnement pourront quand à eux se tourner vers les journées de montée en compétence du [programme Point d'Appui au Numérique \(PANA\)](#).



COMPRENDRE LES TERMES DU NUMÉRIQUE

LE NUMÉRIQUE DU PARTAGE	38
LE NUMÉRIQUE MUTUALISÉ	40
LE NUMÉRIQUE COLLABORATIF	41
LE NUMÉRIQUE DU PILOTAGE	42
LES MÉTIERS DU NUMÉRIQUE	44
LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES À VENIR	46

LE NUMÉRIQUE DU PARTAGE

Internet

Internet est un « réseau international ouvert et décentralisé sur lequel des ordinateurs peuvent échanger de l'information entre eux » (selon le MOOC Culture Digitale, Learn Assembly) et qui permet d'avoir accès à différents services (naviguer sur le web, télécharger de la musique, faire des visioconférences...). Ces services favorisent l'échange, la coopération horizontale entre différents individus, entre différentes structures à travers le globe. Chacun peut alors partager sa connaissance, créer de nouveaux services et innover, Wikipédia (l'encyclopédie collaborative) en est une illustration ! Cette possibilité offerte aux individus de créer, modifier, diffuser et partager de la connaissance se retrouve dans les principes du logiciel libre.

Les logiciels libres

Un logiciel libre désigne un logiciel dont la recette, le code source, est disponible, modifiable, diffusable par n'importe qui (source : APRIL). Une communauté d'utilisateur-rices peut ainsi lire, modifier et vérifier le code et prévenir ainsi des failles de sécurité, de la collecte abusive de données personnelles et l'apparition de bugs, par exemple. Les logiciels libres se positionnent à l'opposé des logiciels propriétaires dont le code source est la propriété d'une entreprise, d'un éditeur de logiciel.

Les logiciels libres sont plébiscités par les structures de l'ESS (42% des associations déclarent en utiliser selon Recherches & Solidarités et Solidatech) car ils font écho aux valeurs de partage, de coopération, de transparence qui animent le secteur.



Un logiciel libre n'est pas forcément gratuit. La confusion entre libre et gratuit vient d'une traduction du terme anglais : « free software ». Même si l'accès au code source d'un logiciel libre est toujours possible, le fait de pouvoir l'utiliser peut avoir un coût.



Le logiciel de prise de notes collaboratives Etherpad est mis à disposition gratuitement par l'association Framasoft sous le nom framapad.org. À l'inverse, le logiciel de gestion Odoo est une solution mise à disposition de manière payante par l'entreprise éponyme qui gère également l'implémentation et l'hébergement.



Les logiciels libres ne sont pas plus difficiles à prendre en main. Nous utilisons des outils libres parfois sans le savoir et sans qu'ils posent de difficultés particulières, comme Firefox (navigateur web gratuit), VLC (lecteur vidéo gratuit) ou OpenOffice (suite bureautique). L'ergonomie des logiciels libres est souvent perçue comme le maillon faible de ces outils : la priorité des développeurs est en effet plus le « fond » que la « forme ». La facilité de prise en main de ces logiciels doit néanmoins être appréhendée plus largement : est-il possible d'avoir accès à de la documentation ? Des tutoriels vidéos ? La communauté d'utilisateur·rices est-elle active pour obtenir des réponses en cas de panne ?

Plusieurs licences ont été créées pour protéger la création, la modification et la diffusion des logiciels libres, au nombre desquelles figurent :



/ La licence GPL garantit aux utilisateur·rices des logiciels protégés de conserver la transparence du code source.



/ La licence Creative Commons s'applique à un champ plus large (des œuvres artistiques, scientifiques,...) et aide les créateurs à conserver leurs droits tout en autorisant le public à copier, distribuer, et faire certaines utilisations de leurs oeuvres — au moins à titre non commercial. Chaque licence Creative Commons assure également aux éditeurs qu'ils seront crédités et cités de la manière dont ils le souhaitent.

LE NUMÉRIQUE MUTUALISÉ

Les coûts de développement, de maintenance, d'hébergement des logiciels pèsent lourd dans les budgets des structures. Le numérique, et notamment le déploiement d'internet, a permis aux éditeurs de logiciels d'adapter les modèles de licences en mutualisant ces coûts :

Pizza faite maison = On Premise (licences Offices, Cloud privé, etc.)

Table	Vous
Electricité	Vous
Four	Vous
Pâte à pizza	Vous
Garniture	Vous
Cuisinier	Vous

Pizza au restaurant = SaaS (Facebook, Gsuite etc.)

Table	L'éditeur
Electricité	L'éditeur
Four	L'éditeur
Pâte à pizza	L'éditeur
Garniture	L'éditeur
Cuisinier	L'éditeur

Source : Marc Schillaci mai 2017

/ **Les licences "On-premise"**: cela revient à acquérir et installer un logiciel directement sur le réseau local de la structure ou sur votre ordinateur. Le logiciel vous appartient, vos données sont enregistrées sur votre ordinateur, vous n'avez pas besoin d'internet pour l'utiliser. Mais, vous devez payer des suppléments pour accéder aux mises à jour, vous perdez toutes vos données si votre ordinateur tombe en panne. Ex: *Suite Microsoft Office*.

/ **Les licences «SaaS» ou «Everything-as-A-Service» (IaaS, PaaS)** : Le logiciel est délocalisé et hébergé chez l'éditeur. Vous y accédez à distance grâce à une connexion Internet et moyennant un abonnement payé auprès de l'éditeur/hébergeur. Vos données sont accessibles depuis n'importe où, même si votre ordinateur est en panne. Mais le logiciel ne vous appartient pas et si votre éditeur fait faillite, vous pouvez vous retrouver sans solution, et perdre vos données. Ex : *Google Drive, Trello, Facebook*.

/ **Il ne faut pas confondre la question de l'hébergement (dans le cloud ou sur un ordinateur) et celle du modèle de la licence (SaaS ou On-Premise)** mais plutôt se demander : est-ce que je veux gérer mes données (et du coup choisir du On-Premise) ou est-ce que je veux confier ces données à un tiers (et passer sur une solution SaaS) ?

	ON-PREMISE	SAAS
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> / L'interface ne change pas et ne déstabilise pas les utilisateurs les moins à l'aise / L'investissement se fait en une fois 	<ul style="list-style-type: none"> / Travail en mobilité possible / Les sauvegardes sont automatiques / Gestion des pannes/bugs par l'éditeur / Nouvelles fonctionnalités régulières
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> / Pas de travail en mobilité possible / Sauvegardes manuelles / Gestion interne des pannes / Il faut acheter une nouvelle licence pour avoir de nouvelles fonctionnalités 	<ul style="list-style-type: none"> / Nécessité d'une connexion internet / On ne sait pas toujours où sont hébergées ses données / Difficulté de faire financer les abonnements par des subventions car c'est un coût récurrent

LE NUMÉRIQUE COLLABORATIF

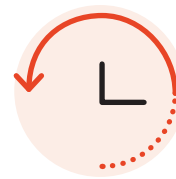
Les outils numériques dits “collaboratifs” ont le vent en poupe ces dernières années, poussés par la généralisation du travail à distance. Ils se distinguent d’autres types d’outils par des fonctionnalités bien pratiques pour travailler à plusieurs sur un même document :



Accessibilité de n'importe quel endroit
(à condition d'avoir internet)



Des droits d'accès différenciés et personnalisables

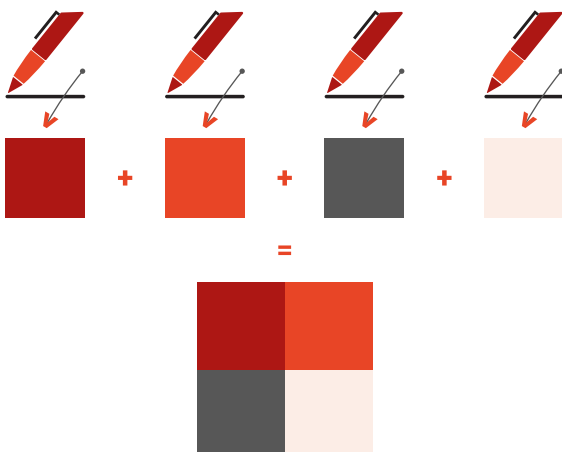


L'historique des versions

Les outils collaboratifs demandent une méthode de travail particulière, et encore trop souvent, celle-ci est mal comprise.

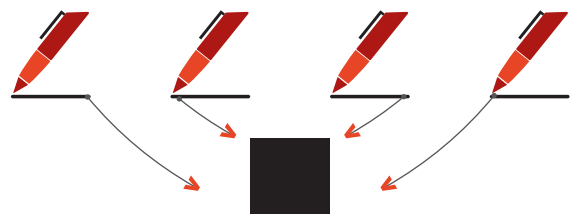
COOPÉRER

c'est travailler séparément chacun sur une brique d'un document. Sur un dossier de demande de financement, une personne va s'occuper du budget, une autre de la rédaction, et l'agrégation de ces briques aboutira au dossier de candidature.



COLLABORER

c'est abandonner cette idée de division des tâches. Chacun va pouvoir écrire un paragraphe, contribuer au budget, relire, modifier la mise en page, etc. La démarche collaborative est plus souple et les membres du groupe disposent de plus de liberté. C'est un changement d'état d'esprit qui implique d'avoir déterminé les rôles en amont : qui administre, qui anime, qui modifie, qui commente, qui lit...



La collaboration n'est pas toujours nécessaire, parfois on veut simplement accéder à plusieurs à distance mais pas nécessairement en simultané. Il convient donc de bien penser ses usages pour choisir l'outil dont les fonctionnalités seront adaptées.

LE NUMÉRIQUE DU PILOTAGE

Envoyer des newsletters à ses adhérent-es, recruter et mobiliser des bénévoles, prospecter et gérer des partenariats financiers... Ces différentes tâches nécessitent une organisation spécifique pour pouvoir accéder facilement aux bonnes informations au bon moment. Pour cela, une base de données peut être nécessaire. C'est un lieu de stockage d'informations qui peuvent être consultées, exploitées, mises à jour et protégées. Elle a pour objectif de classer des objets, des événements ou des personnes (des bénévoles, des formations, des missions) grâce à des qualificatifs (nom, disponibilités, sujet et date de la formation, durée et lieu de la mission...). L'intérêt d'une base de données est bien de pouvoir montrer des relations entre ces informations.

Bien que le tableur soit encore l'outil privilégié pour organiser ses données, il présente néanmoins de nombreuses limites :

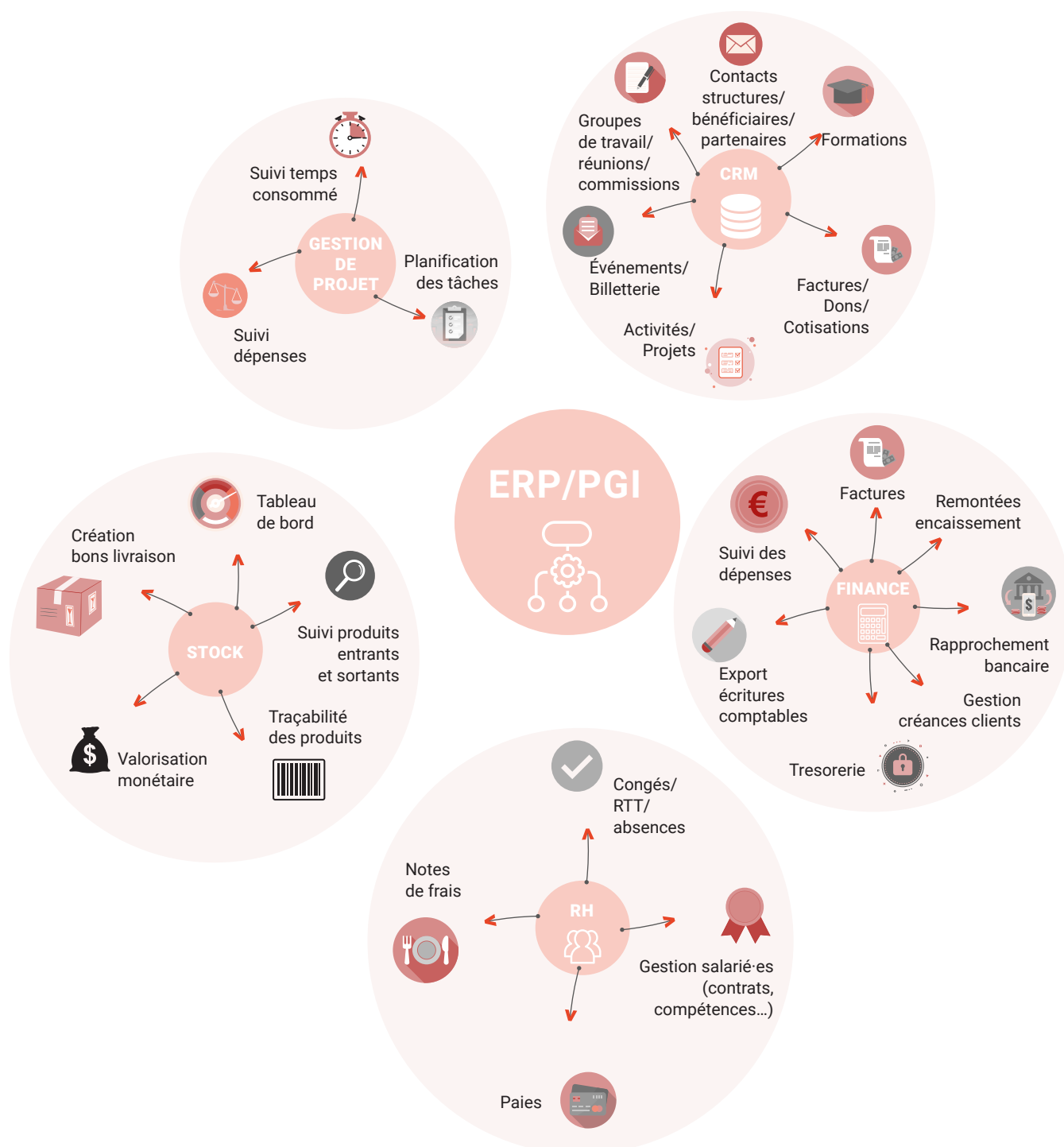
- / « La ressaisie des données » : d'un e-mail au tableur, d'un logiciel tiers au tableur, d'une feuille de calcul à une autre, il faut re-remplir les informations. Le tableur ne permet pas simplement l'automatisation de certains flux d'informations.
- / Peu collaboratif, il est plus difficile de suivre les modifications apportées, de gérer les différentes versions créées.
- / L'absence de lien entre les tables : il est complexe de relier des informations de différents niveaux et donc d'accéder à la bonne information au bon moment.

L'outil CRM (*Customer Relationship Management*) est une solution qui permet d'organiser les données relatives à ses contacts pour mieux les connaître, mieux les cibler dans ses campagnes de communication et suivre les interactions. Parmi ces outils, citons les plus connus : Assoconnect, Hubspot, OHME, Pipedrive, Salesforce, Zoho CRM...



Lorsqu'un CRM est utilisé, il peut être intéressant de relier les informations qui y sont contenues avec d'autres briques logicielles : par exemple, entre les dons reçus et la comptabilité, ou entre les projets en cours, le suivi du temps consommé par les salariés et les paies. Pour cela, un logiciel ERP - *Entreprise Ressource Planning* ou *Progiciel de Gestion Intégrée* (PGI) en français - peut être nécessaire. Parmi les outils existants sur le marché, citons les plus connus comme Assoconnect, Sage, SAP, Odoo, Dolibarr...

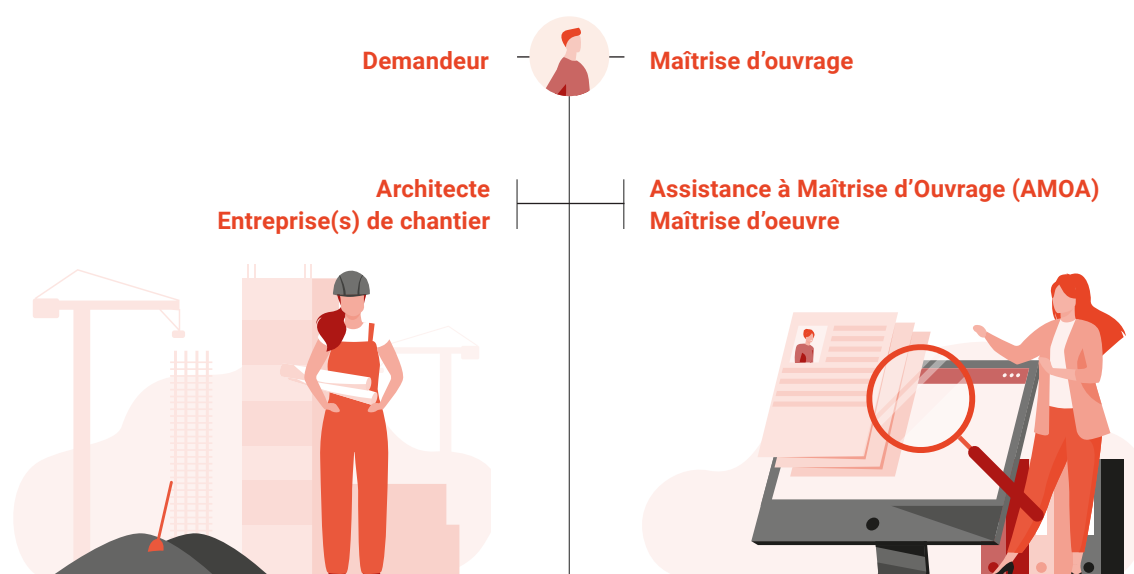
Pour la mise en place d'un CRM comme d'un ERP, il s'agit d'être bien au clair sur ces process métier pour pouvoir soit les adapter à des outils existants soit prendre du recul et développer une solution ad hoc.



LES MÉTIERS DU NUMÉRIQUE

Lorsque les solutions numériques sont inexistantes sur le marché ou ne correspondent pas aux besoins des équipes, certaines structures sont tentées de les développer en propre. Il peut s'agir d'un logiciel métier ou d'une application-maison.

Il est également possible de faire appel à des entreprises d'infogérance pour assurer la maintenance des équipements informatiques et des systèmes d'informations. Ou encore à des intégrateur-rices pour configurer des solutions existantes mais qui nécessitent une connaissance fine des processus métier (c'est le cas pour des outils de gestion de la relation client ou CRM tels que Salesforce, Odoo, ou des logiciels de gestion intégrée PGI/ERP comme Dolibarr...). Différents métiers sont mobilisables, encore faut-il savoir à quel moment et pour quelles missions on peut y faire appel.



Maîtrise d'ouvrage

« Je définis le besoin et je suis responsable du contenu du cahier des charges »

Assistance à maîtrise d'ouvrage

« Véritable traducteur-riche, vous pouvez compter sur moi pour vous aider à rédiger votre cahier des charges, organiser vos projets et en suivre la réalisation »

Maîtrise d'oeuvre

« Je réalise le projet et alerte des problèmes techniques si la commande n'est pas réalisable »

DES MÉTIERS DIFFÉRENTS

Développeur-se

« Discipliné-e, je réalise ce qu'on me demande si les consignes sont suffisamment claires. Je manque de recul sur les enjeux métiers. »

Expert-e outil

« Je ne pourrais vous emmener que sur la technologie que je maîtrise parfaitement »

Editeur-riche

« Je développe des logiciels, mais ne vous aiderai pas pour le mettre en place et le paramétrer »

Conseil

« Spécialiste de rien, je connais pourtant suffisamment bien mon domaine pour délivrer des avis ou des recommandations sur ce qu'il convient de faire dans une organisation pour en améliorer un aspect »

Intégrateur-riche

« Je mets tout en œuvre chez mon client pour faire fonctionner le logiciel qu'il a choisi »

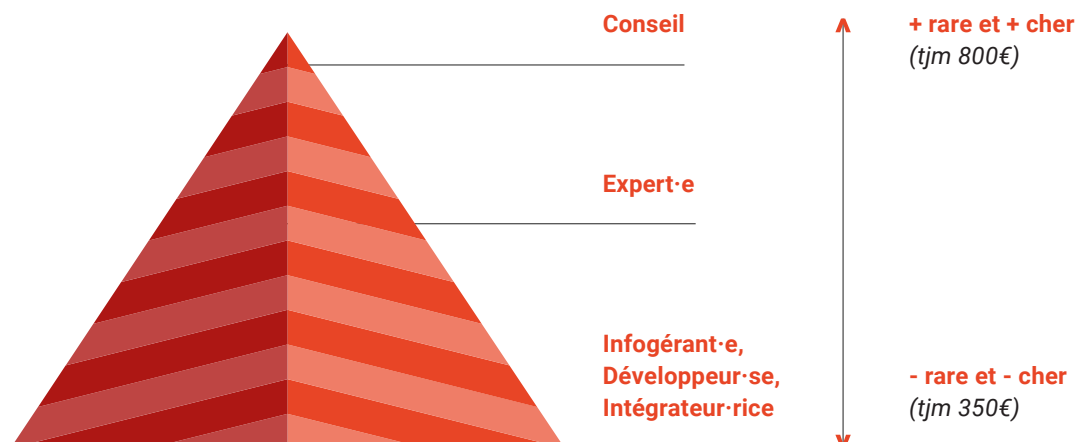
DES MODALITÉS DES MÉTIERS D'INTERVENTION

Intervenant-e au forfait

« Donnez-moi une mission précise et je l'accomplirai jusqu'au bout sans frais supplémentaires mais sans écarts avec la demande initiale »

Intervenant-e en régie

« Multitâche, je viens en renfort d'équipes déjà existantes pour leur apporter mon savoir-faire sur des missions qui peuvent évoluer dans le temps »



LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES À VENIR

Les technologies numériques se développent de plus en plus rapidement ces dernières décennies, et cette dynamique est loin de s'arrêter, notamment avec le développement de l'Intelligence Artificielle, du deep learning, de l'Open Data, de la réalité virtuelle ou de l'internet quantique.

DÉFINITIONS

Intelligence artificielle

C'est un processus d'imitation de l'intelligence humaine qui repose sur la création et l'application d'algorithmes exécutés dans un environnement informatique.

[Voir l'exemple de Trace the Face](#)

Open Data

Ce sont des données auxquelles l'accès est public et libre de droit, tout comme leur exploitation.

[Voir l'exemple de Transiscope](#)

Réalité virtuelle

C'est une technologie qui permet de plonger une personne dans un monde artificiel créé numériquement.

[Voir l'exemple de Lumeen](#)

Internet quantique

Cela consiste à un réseau de communication beaucoup plus puissant et sécurisé que l'internet actuel.

Pas encore d'exemple ;)

BIBLIOGRAPHIE

ANACT, « 10 questions sur la maîtrise des transformations numériques », 2019
www.inaenouvelleaquitaine.org

Emmaüs Connect, « Les cahiers connexions solidaires :
Dématérialisation des services publics : relevons le défi ! », 1^{er} trimestre 2016
www.inclusion-numerique.fr

Fédération des Entreprises d'Insertion, « L'observatoire des entreprises d'insertion », 2018
<https://fr.calameo.com/read/00118329301b6df773f75>

France Active, en partenariat avec l'IAE de Paris et Solidatech,
« La transformation numérique : quels enjeux pour les entreprises de l'ESS ? », 2019
www.solidatech.fr

GRAFIE, « SIAE et numérique : kit d'accompagnement à distance », décembre 2020
www.grafie.org

INJEP, « Les chiffres clés de la vie associative », 2019
www.injep.fr

Observatoire de l'ESS, Infographie « Démographie & emploi de l'ESS », 2020
www.essfrance.org

Recherches & Solidarités et Solidatech, « La place du numérique dans le projet associatif », octobre 2019
www.solidatech.fr

Recherches & Solidarités, « Covid-19: où en sont les associations ? Chiffres clés de l'enquête », 2020
www.recherches-solidarites.org

Recherches & Solidarités, « Où en sont les associations après le confinement? », mai-juin 2020
www.recherches-solidarites.org

Recherches & Solidarités, « Le bénévolat à l'heure du confinement » avril-mai 2020
<https://recherchessolidarites.org>

Tchernonog Viviane, « Les associations: état des lieux et évolutions.
Vers quel secteur associatif demain? », octobre 2018

DES et l'Anact/Aract, « Etude d'impact numérique et conditions de travail », janvier 2019
www.udes.fr

Unloc 3, « Usages numériques libres, ouverts et collaboratifs par la création de communs »,
www.nuage.tadaa.fr



GUIDE des repères clefs

Pour mieux comprendre
les termes & les enjeux
de la transformation numérique
pour les structures de l'ESS