



# ACCOMPAGNEMENT AU NUMÉRIQUE

Appréhender  
l'accompagnement au  
numérique des structures  
de l'ESS



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
CENTRE DE RESSOURCES NUMÉRIQUE

 **SECRETARIAT D'ÉTAT  
CHARGÉ DE L'ÉCONOMIE  
SOCIALE ET SOLIDAIRE  
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE**  
Liberté  
Égalité  
Fraternité



Cofinancé par  
l'Union européenne

**Document réalisé dans le cadre des missions du CR DLA  
Numérique**

Rédaction : Imadeddine Hassani, Bori Ungell, Albane Sautory  
Relecture : Mehdi Al Boufarissi, Jérémy Gresser, Emilien Normand  
Illustrations : Freepik et Canva  
Mise en page : Maja Bialon

Juillet 2024

Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF



# Sommaire

4

## **Introduction**

Le recours à l'accompagnement encore timide

Objectifs du groupe de travail lancé par le CR DLA Numérique

6

## **Etat des lieux des besoins d'accompagnement au numérique**

Les sollicitations d'accompagnement

Zoom sur les besoins émergents

Les obstacles à surmonter

12

## **Mieux accompagner le secteur de l'ESS : les bonnes pratiques issues du groupe de travail**

En amont des projets : montrer les opportunités, cadrer les besoins  
et anticiper les changements

Pendant la mise en place de projets numériques

En aval : appropriation dans la durée

20

## **Les enjeux pour demain**

21

## **Contributeurs**

# INTRODUCTION

## Le recours à l'accompagnement encore timide

Selon une récente étude, le recours aux acteurs de l'accompagnement (têtes de réseau associatives locales et sectorielles, structures expertes sur les questions numériques, réseau DLA, éditeurs de logiciels spécialisés ESS, etc.) est incontournable pour 76% des associations qui éprouvent des difficultés numériques, difficultés qui sont mieux identifiées avec le temps<sup>1</sup>. Les structures de l'ESS peuvent bénéficier de leur expertise de différentes manières : sensibiliser en interne aux enjeux, définir un plan d'actions à partir d'un diagnostic, choisir et mettre en place un outil, former leurs utilisateurs, etc.

### SUR QUELS SUJETS NUMÉRIQUES AIMERIEZ VOUS ÊTRE ACCOMPAGNÉS ?

Ces résultats portent sur les seuls répondants souhaitant être accompagnés sur les sujets liés au numérique. Soit un sous-échantillon de 758 responsables associatifs.



Source : Baromètre d'opinion des responsables associatifs mené par Recherches & Solidarités au printemps 2023 auprès de 3030 responsables associatifs.

### DIFFÉRENTS BESOINS D'ACCOMPAGNEMENTS SUR LE NUMÉRIQUE

Malgré l'existence de cette offre d'accompagnement qui paraît à la fois exhaustive et complémentaire, seulement 8% des associations interrogées en 2023 ont fait le choix de se faire accompagner et 24% ne se sentent même pas concernées<sup>2</sup>.

1 Étude « La place du numérique dans le projet associatif », Recherches & Solidarités et Solidatech, 2022

2 Baromètre d'opinion des responsables associatifs mené par Recherches & Solidarités au printemps 2023 auprès de 3030 responsables associatifs.

Certes 38% des associations indiquent satisfaire leurs besoins en interne. Sont-elles pour autant sensibilisées à l'importance d'adopter une méthodologie de projet pour garantir son succès dans le temps ? Comment s'y prennent-elles pour dresser l'état des lieux des besoins avant de prioriser et de mettre en œuvre leurs stratégies numériques ? Comment anticipent-elles les impacts organisationnels et culturels et favorisent-elles l'adhésion au changement en interne ? Sont-elles suffisamment armées pour mener ce travail tout en répondant aux besoins opérationnels sur le court-terme ?

Le numérique pour toute structure ne se limite ainsi pas qu'à des questions d'ordre technique contrairement à ce que l'on pourrait penser. Les acteurs de l'accompagnement au numérique au sens large et le réseau DLA notamment - disposant d'un Centre de Ressources DLA sur le numérique - mériteraient d'être plus exploités par les structures de l'ESS pour adresser ces problématiques.

Pour en savoir plus :

- <https://www.crdlanum.fr/besoins-accompagnement-2023>
- <https://www.solidatech.fr/explorer/etude-place-numerique-projet-associatif>

## Objectifs du groupe de travail lancé par le CR DLA Numérique

Face à ce constat, le CR DLA numérique a lancé une démarche de réflexion collective en 2023 avec deux principales ambitions :

1. Mieux appréhender l'évolution des besoins d'accompagnement des structures de l'ESS,
2. Identifier les bonnes pratiques d'accompagnement numérique aux besoins et problématiques que rencontrent les structures de l'ESS.

Pour répondre à ces enjeux, le CR DLA Numérique a mobilisé divers acteurs de l'accompagnement agissant sur les questions numériques. Ces acteurs peuvent être classés en trois catégories :

- Les têtes de réseaux, représentatives des familles de l'ESS et impliquées dans les questions numériques au service de leurs membres
- Les acteurs disposant d'une offre d'accompagnement au numérique et de solutions (logiciel et matériel) auprès des structures de l'ESS
- Les chargé.e.s de missions DLA, et les prestataires impliqués dans les accompagnements DLA sur le numérique

Ce document s'adresse à tous les acteurs préoccupés par les questions d'accompagnement au numérique des structures de l'ESS, et en particulier le réseau DLA. Il a pour objectif de partager les enseignements fondamentaux issus de trois séances de travail animées entre octobre et décembre 2023 par le CR DLA Numérique - porté par Le Mouvement associatif et Solidatech (programme des Ateliers du Bocage), avec l'appui d'Archipel & Co : une première autour des besoins d'accompagnements numériques constatés, une seconde sur les pratiques d'accompagnements numériques, et une dernière autour des synergies potentielles de l'écosystème de l'accompagnement numérique.



# ÉTAT DES LIEUX DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT AU NUMÉRIQUE

LES SOLLICITATIONS D'ACCOMPAGNEMENT  
POUR DÉVELOPPER SES USAGES NUMÉRIQUES

7

ZOOM SUR LES BESOINS ÉMERGENTS

8

LES OBSTACLES À SURMONTER POUR UNE  
MEILLEURE APPROPRIATION DU NUMÉRIQUE

9

# Les sollicitations d'accompagnement pour développer ses usages numériques

Si l'utilisation du numérique au sein des structures de l'ESS peut-être source de risques (cf. [Guide pour appréhender les enjeux du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS](#)), les opportunités qu'il présente ont aussi largement été démontrées pour renforcer son utilité sociale. A partir de leur expérience, les acteurs de l'accompagnement ont identifié collectivement quatre principaux objectifs recherchés par les structures qui les sollicitent :

1

## GÉRER PLUS EFFICACEMENT SES ACTIVITÉS

Simplifier la gestion comptable et administrative, la gestion des ressources humaines, le suivi commercial, la relation avec les parties prenantes, etc.

*Si la finalité envisagée est souvent claire, le choix, paramétrage et déploiement d'outils de gestion peut s'avérer plus difficile et nécessiter un accompagnement dédié.*

2

## GAGNER EN VISIBILITÉ SUR LE WEB

Faire connaître son action, attirer des bénéficiaires, recruter des bénévoles, faire grandir sa communauté.

*Si plus des trois-quarts des associations déclarent déjà utiliser le numérique à des fins de communication et de visibilité<sup>3</sup>, les besoins sur cette thématique restent nombreux. Ils concernent aussi bien la prise en main des réseaux sociaux, que le développement de sites internet ou des demandes de design graphique.*

3

## TRAVAILLER PLUS EFFICACEMENT ENSEMBLE

Faciliter le travail d'équipe à l'aide d'outils partagés facilement accessibles, de logiciels de visioconférence ou encore de discussion instantanée.

*Depuis la crise sanitaire liée au Covid-19 de 2020, les sollicitations sur cette thématique ont largement augmenté. Elles portent sur le choix et le fonctionnement des outils, dans un souci de respect de la qualité de vie au travail et de protection des données.*

4

## INNOVER GRÂCE AU NUMÉRIQUE

Mettre le numérique au service de son action, développer une solution innovante à destination des bénéficiaires.

*Un nombre croissant structures, nativement numériques ou non, se posent la question de l'intégration du numérique dans leur cœur de métier. Ces sollicitations, moins courantes, proviennent davantage de grosses structures et suscitent parfois des réticences liées à l'inclusion numérique des publics.*

3 Étude « [La place du numérique dans le projet associatif](#) », Recherches & Solidarités et Solidatech, 2022

## Zoom sur les besoins émergents

Les besoins recensés ne s'arrêtent pas là ! Tout comme les technologies, les besoins du secteur sont en constante évolution. Les membres du groupe de travail identifient de nouveaux besoins, concernant à la fois le renforcement des usages plus responsables du numérique que l'exploration de nouveaux usages :

### VERS DES USAGES PLUS RESPONSABLES

### EXPLORATION DE NOUVEAUX USAGES

La cybersécurité et la protection des usagers	Le numérique éthique	Le suivi et l'évaluation de projets	Les opportunités offertes par l'IA
<p>La cybersécurité, associée à la protection des données, émerge comme une préoccupation majeure des associations souvent démunies sur le sujet.</p> <p>En outre, elles sont nombreuses à se soucier de la protection de leurs usagers, s'agissant tant des problématiques de cyberharcèlement que d'addiction aux écrans.</p>	<p>La réflexion sur des alternatives éthiques, libres et décentralisées est prégnante dans l'ESS avec une volonté d'un nombre d'acteurs d'aligner l'usage du numérique avec leurs valeurs.</p> <p>Le RGPD a offert une voie de sensibilisation et des réponses sur la question des données personnelles, qui n'a pas encore son pareil sur les sujets liés à l'impact environnemental du numérique.</p>	<p>Les exigences en matière de suivi-évaluation des projets sont de plus en plus fortes dans l'ESS. De fait, les acteurs s'interrogent sur la manière dont le numérique peut les aider à répondre à ces demandes et mieux piloter leurs activités. Ces enjeux soulèvent souvent d'épineuses questions de gestion des données en interne.</p>	<p>Peu d'acteurs envisagent l'usage de l'intelligence artificielle dans leurs activités, mais certains acteurs de l'accompagnement perçoivent des opportunités pour le secteur et anticipent la demande. Il s'agira d'abord de sensibiliser au sujet et d'évaluer les impacts avant d'expérimenter.</p>

### REGARD DES ACCOMPAGNATEURS :



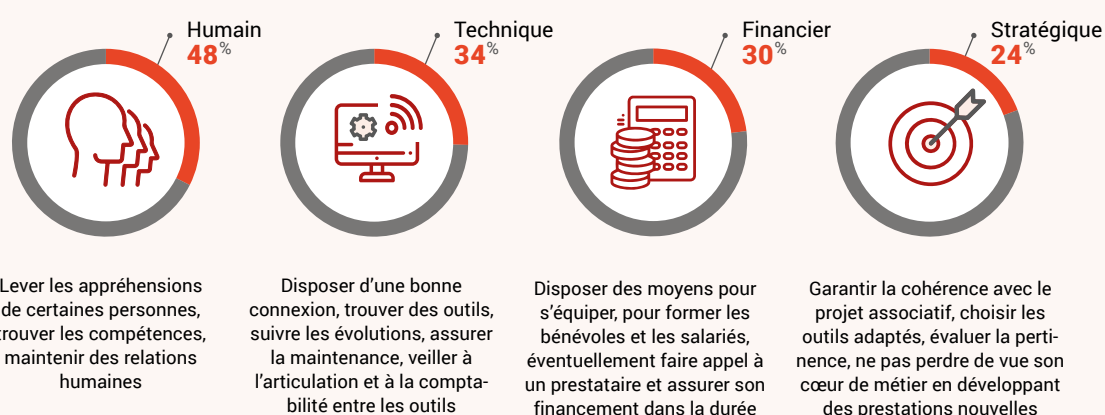
- Sur le sujet du numérique éthique et responsable, il existe un vrai besoin d'accompagnement sur les questions de souveraineté numérique et d'hébergement des données, les termes « libre », « gratuit », « propriétaire » et « low code / no code » portant souvent à confusion. Il est également important de rassurer et d'accompagner les structures sur le choix de solutions digitales pouvant impliquer des arbitrages entre gratuité et lieu d'hébergement ou propriété des données. A cette fin, le projet [Emancip'Asso](#), à l'initiative d'Animafac et de Framasoft se déploie en 2024 avec l'objectif de créer une passerelle entre le monde de l'associatif et celui du numérique libre.
- Pour sensibiliser et accompagner les structures de l'ESS sur la cybersécurité, Latitudes, Share IT, et Advens ont élaboré [le programme Cyber for Good](#). Ce programme offre des webinaires gratuits pour s'initier, des conseils personnalisés courts, et de l'accompagnement dédié (sous certaines conditions).



# Les obstacles à surmonter pour une meilleure appropriation du numérique

La crise sanitaire de 2020 a joué un rôle d'accélérateur de la transition numérique pour 45% des associations françaises mais elles sont encore près d'un quart à en demeurer éloignées<sup>4</sup>. Entre réticences, manque de moyens ou encore méconnaissance de l'écosystème, les raisons de cet éloignement sont nombreuses et propres au secteur de l'ESS. Les principales difficultés rencontrées par les responsables associatifs sont recensées par le baromètre de Recherches & Solidarités et Solidatech. Nous avons approfondi l'analyse avec les membres du groupe de travail :

## PRINCIPAUX OBSTACLES



- **Les freins stratégiques - un enjeu majeur, le seul à la hausse**

*D'après les acteurs de l'accompagnement, les freins stratégiques représentent un enjeu prioritaire pour les acteurs de l'ESS. Il s'agit notamment de :*

- ◇ Difficultés à comprendre les opportunités offertes et à définir la place du numérique dans le projet
- ◇ Difficultés à penser la « finalité » des outils, et à réellement questionner les besoins « métiers » de sa structure
- ◇ Difficultés à concilier les valeurs éthiques et responsable avec le numérique, ce qui implique l'usage d'outils libres, si possible, et la limitation de l'impact environnemental des pratiques.

- **Les freins humains - méconnaissances et difficultés d'accès aux compétences numériques**

*Perçus comme les plus importants par les acteurs associatifs et par les accompagnateurs, ces freins sont multiples et parfois très ancrés :*

- ◇ **Manque de temps**, qui s'ajoute au manque de ressources contribue à déprioriser les actions et les projets de transition numérique
- ◇ **Manque de culture numérique et besoin de démystification**, avec des appréhensions liées au choix d'outils, à leurs impacts sur la qualité de vie au travail

<sup>4</sup> Étude « La place du numérique dans le projet associatif », Recherches & Solidarités et Solidatech, 2022

- ◇ **Manque de compétences numériques en interne**, avec des difficultés à recruter des “profils tech” (salaires dans l’ESS inférieurs à ceux dans le secteur marchand, besoins insuffisants pour justifier un poste, etc.), des formations peu adaptées et des difficultés à former les bénévoles pour maintenir les compétences dans la durée
- **Les freins techniques - une difficulté à se repérer dans l’offre existante**

*Les freins techniques, plus faciles à lever, concernent notamment :*

  - ◇ **Méconnaissance des outils existants** et difficulté à identifier ceux correspondant à leurs besoins et capacités
  - ◇ **Difficultés à trouver et guider un prestataire** pour mettre en place des outils pérennes
  - ◇ **Risques de perte ou de dépossession des outils** s’ils sont trop complexes par rapport aux compétences en interne ou s’ils ont des coûts de gestion ou d’évolution trop élevés (dans le cas d’outils propriétaires par exemple)
- **Les freins financiers - pérenniser un budget dédié au numérique**

*Dans l’ensemble, les acteurs de l’accompagnement estiment les freins financiers comme moindres par rapport aux autres précités, mais des difficultés subsistent :*

  - ◇ **Difficultés à accéder à du financement** pour les coûts de fonctionnement et les ressources humaines liés indirectement ou directement au numérique
  - ◇ **Méconnaissance des aides financières** et des solutions gratuites ou peu onéreuses existantes
  - ◇ **Difficultés à évaluer les coûts**, tendance à déprioriser le budget lié au numérique

A noter que les besoins diffèrent selon la taille de l’organisation, son secteur d’activité, sa culture interne.

### UNE OFFRE TRÈS DENSE, PEU LISIBLE



Au-delà des freins humains, stratégiques, techniques et financiers, le manque de lisibilité des dispositifs d’accompagnement au numérique existants limite l’adoption du numérique.

54% des associations rencontrent des difficultés à trouver les bons interlocuteurs en cas de besoin d’informations, de conseils ou encore d’aide matérielle.

Source : Baromètre d’opinion des responsables associatifs mené par Recherches & Solidarités au printemps 2023 auprès de 3030 responsables associatifs.

Pour rendre plus lisible et accessible l'offre d'accompagnement, les acteurs de l'écosystème déploient différentes aides et ressources. En voici quelques exemples :

- <https://www.crdlanum.fr/acteurs-dla>
- <https://pana-asso.org/>
- <https://prestatech.solidatech.fr/>
- <https://www.emancipasso.org/>
- <https://www.avise.org/cartographie-des-acteurs-du-numerique>
- <https://lesrelaisnumeriques.org/>
- <https://www.associations.gouv.fr/guid-asso.html> (exemple : mediagraph)





## **MIEUX ACCOMPAGNER LE SECTEUR DE L'ESS : LES BONNES PRATIQUES ISSUES DU GROUPE DE TRAVAIL**

EN AMONT DES PROJETS : MONTRER LES  
OPPORTUNITÉS, CADRER LES BESOINS ET  
ANTICIPER LES CHANGEMENTS

14

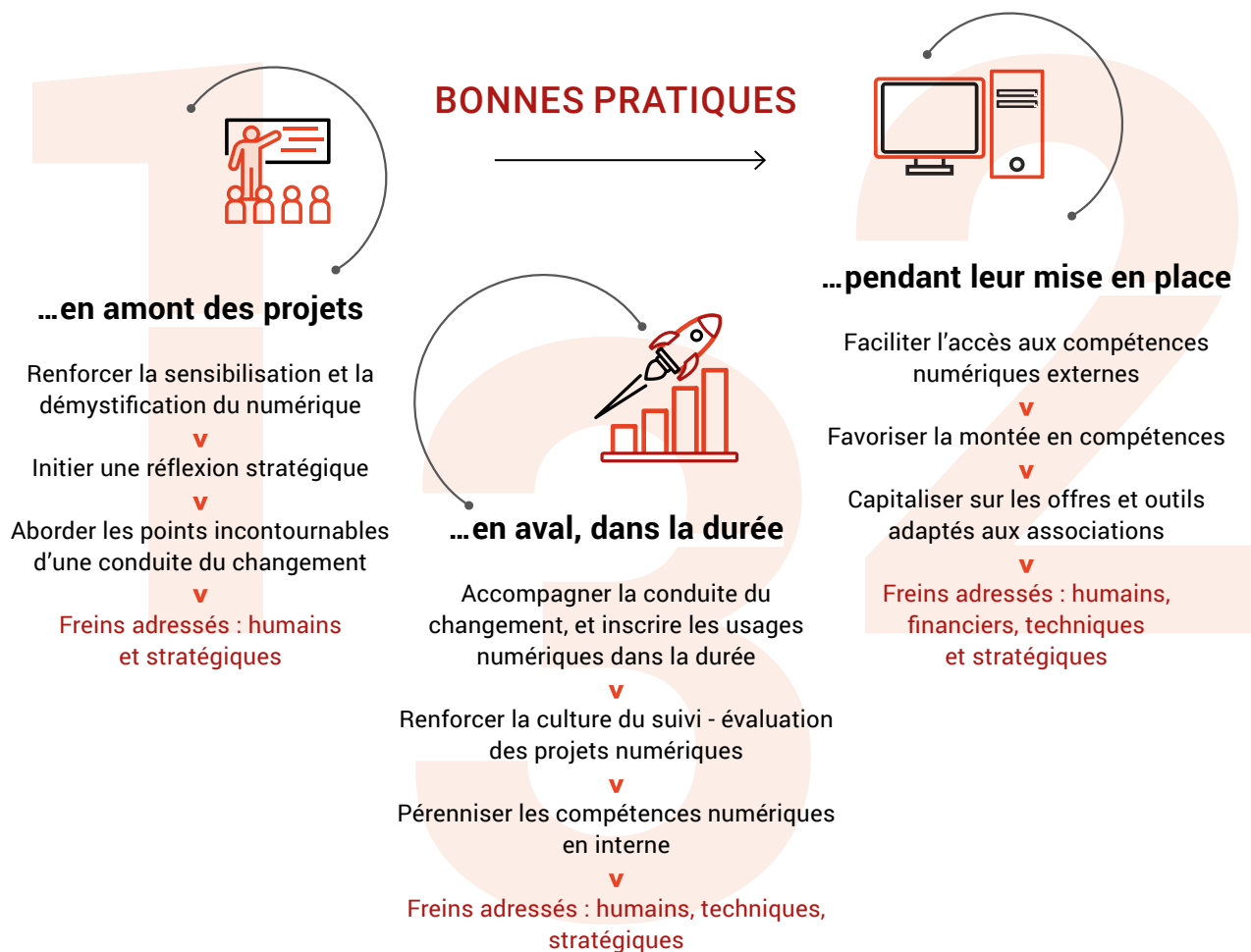
PENDANT LA MISE EN PLACE DE PROJETS  
NUMÉRIQUES

16

EN AVAL : APPROPRIATION DANS LA DURÉE

18

Pour les acteurs de l'accompagnement, un ensemble de leviers existent pour adresser l'insatisfaction et la perplexité des structures de l'ESS à l'issue d'un accompagnement. Ces bonnes pratiques ont été éprouvées par les membres du groupe de travail et peuvent servir de guide à l'écosystème.



### ZOOM SUR LA SATISFACTION DES ASSOCIATIONS SUITE À UN ACCOMPAGNEMENT

Ces résultats portent sur les seuls répondants ayant déjà été accompagnés sur les sujets liés au numérique, soit un sous-échantillon de 219 responsables associatifs.



Lorsqu'elles sont accompagnées, les associations sont globalement satisfaites (68%) contre 16% d'associations qui le sont peu ou pas du tout. Lorsqu'elles ne sont pas ou peu satisfaites, c'est le « manque de disponibilité en interne pour en tirer les bénéfices » qui est souvent invoqué. Enfin 14% d'entre elles ne parviennent pas à évaluer leur satisfaction et laissent imaginer des difficultés à percevoir les effets de cet accompagnement ou encore à passer à l'application.

Source : Baromètre d'opinion des responsables associatifs mené par Recherches & Solidarités au printemps 2023 auprès de 3030 responsables associatifs.

# En amont des projets : montrer les opportunités, cadrer les besoins et anticiper les changements

La phase amont d'un projet de transformation ou d'outillage numérique mérite d'y dédier du temps. C'est un moment crucial - pourtant parfois éclipsé - pour déterminer la faisabilité d'un projet, créer les conditions de sa réussite, ou même susciter l'envie de se lancer. Passer du temps sur cette phase amont, aider les associations à prendre du recul, est en soi une bonne pratique à systématiser dans les accompagnements sur le numérique.

Cette phase se nourrit aussi bien d'un regard extérieur, venant poser un diagnostic expert sur la situation et pouvant aider à s'orienter, que d'une concertation des parties prenantes en interne, pour préciser les besoins et favoriser l'adoption d'un projet dans la durée.

## COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS ?

Les participants du groupe de travail ont identifié des recommandations selon 2 axes stratégiques :

### 1. Renforcer la sensibilisation et la « démystification » du numérique



- Relayer des ressources pédagogiques en libre-accès pour vulgariser les enjeux du numérique pour les organisations et la société, et comprendre les usages possibles pour les structures de l'ESS
- Travailler en réseau, capitaliser sur les relais de confiance, les prescripteurs et les temps forts associatifs du territoire pour promouvoir les dispositifs de sensibilisation et toucher davantage de structures
- Aborder le numérique progressivement en partant des objectifs recherchés par la structure au travers du numérique et en recensant les pratiques et compétences déjà existantes
- Organiser des temps d'échanges informels mobilisant le « pair à pair » avec des structures ayant déjà mené à bien un projet pour susciter l'envie et favoriser le partage d'expérience, via des événements locaux



- Initier une réflexion stratégique et développer le recours aux diagnostics numériques, tels que proposés par [Solidatech](#), [Uniformation](#) ou [Animafac](#), pour dresser un état des lieux de la maturité numérique, de la maîtrise des usages et des équipements de la structure - *Conseil : veiller à intégrer des questions sur des usages mais aussi sur les processus et les rôles (par exemple, sur la communication interne, la gestion des mails et des mots de passe, l'administration des dossiers partagés, etc.) pour avoir une vision d'ensemble.*
- Systématiser une phase de cadrage des besoins dans les accompagnements et s'autoriser à questionner le besoin exprimé et la pertinence du numérique comme réponse à ce besoin, quitte à ne pas lancer le projet ou différemment - *Parfois le numérique n'est pas la solution ou le besoin difficile à cerner ! Les accompagnements courts de type coup de pouce peuvent être un bon moyen de se lancer (ex. [Entretien avec le DLA](#), [1h pour changer le monde de Latitudes](#)).*
- Proposer une approche transversale en intégrant dans la réflexion, d'une manière ou d'une autre, les parties prenantes en interne - qu'elles soient opérationnelles ou décisionnaires, salariées ou bénévoles - comme en externe (fournisseurs, prestataires informatiques éventuels, adhérents etc.)

## EXEMPLES DE BIBLIOTHÈQUE DE CONTENUS DE SENSIBILISATION

Le CR DLA Numérique a lancé sa bibliothèque de contenus pour permettre aux structures de l'ESS de se familiariser avec les grands enjeux du numérique : <https://www.crdlanum.fr/ressources-numeriques>

Vous souhaitez y contribuer en partageant des ressources ?  
Complétez le [formulaire](#) suivant.

Par ailleurs, [les fiches pratiques site du programme PANA](#) et de [Numeris'Asso](#) constituent également un exemple de bibliothèque de contenus de sensibilisation.

## 2. Aborder les points incontournables d'une conduite du changement



Définir la gouvernance et le portage du projet numérique, idéalement au plus haut niveau, avant son lancement

- Mobiliser le collectif (salariés et bénévoles) tôt dans le projet pour garantir l'adhésion du plus grand nombre : travail collectif sur les besoins de la structure, délibération collective sur les orientations à suivre, etc.
- Anticiper les besoins RH : identification d'un porteur de projet, anticipation des compétences externes à recruter et des ressources humaines internes à mobiliser et former. *En tant qu'acteur de l'accompagnement, vous pouvez fixer des prérequis au lancement d'un projet : par exemple, une phase de cadrage et/ ou de diagnostic numérique avant de se lancer, l'identification d'un binôme de porteurs de projet dédié.*



## LE POIDS DES MOTS... DE L'IMPORTANCE D'UN LANGAGE ADAPTÉ À L'ESS

Le secteur des nouvelles technologies regorge de jargons pouvant être impressionnants et inaccessibles pour les néophytes. Les discours trop techniques, les acronymes, les expressions peu concrètes et intimidantes telles « stratégie » et « transition », ou encore les anglicismes, peuvent ainsi s'avérer contre-productifs.

A l'inverse, il est important de faire preuve de pédagogie et de démystifier le numérique via du contenu qui le vulgarise et en illustrant par des cas concrets et pertinents pour des acteurs de l'ESS. L'intérêt pour un grand nombre d'acteurs du secteur réside également dans le numérique respectant ses valeurs telles que la solidarité, la coopération des acteurs sur le territoire, l'utilité sociale et le développement durable.

# Pendant la mise en place de projets numériques

La deuxième grande étape d'un projet de transformation numérique, une fois les besoins et contraintes cernés, consiste dans le choix et/ou le développement d'une solution, puis son déploiement au sein de la structure. Difficultés à choisir une solution appropriée, manque de temps et de ressources ou encore difficulté à trouver les bons prestataires, les freins rencontrés à cette étape par les structures de l'ESS peuvent s'avérer nombreux.

L'enjeu lors de cette phase est de déployer des solutions à la hauteur des besoins, des ressources budgétaires et des compétences des organisations qui les commanditent, et d'éviter les risques de dépossession des outils s'ils sont trop complexes ou s'ils ont des coûts de gestion et d'évolution trop élevés. Par ailleurs, lors de cette phase, les considérations éthiques susceptibles de conditionner le choix des outils numériques doivent également être adressées.

Les structures de l'ESS et les acteurs de l'accompagnement peuvent activer certains leviers pour faciliter la mise en place de projets digitaux qui soient pertinents et durables.

## COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS ?

### 1. Faciliter l'accès aux compétences numériques externes, le temps du projet



Recourir au mécénat de compétences, via des programmes dédiés (tels Share it, Latitudes, Data4Good), en direct auprès d'entreprises de services numériques (Wavestone, Koeo, Devoteam, Sopra Steria), ou en sollicitant des bénévoles avec des compétences numériques (Passerelles et Compétences, Benevolt, Tous Bénévoles, France Bénévolat, etc.)

- Mobiliser les étudiants en école d'informatique, en passant par les associations Junior-Entreprises ou en créant localement des dispositifs de mise en relation
- Mobiliser des bénévoles retraités avec des compétences numériques pour appuyer les structures, notamment les structures avec peu de moyens, en créant des partenariats localement pour faciliter les mises en relation

### 2. Favoriser la montée en compétences et l'appropriation des outils

- Proposer des accompagnements conçus dans une logique d'autonomisation et « d'apprendre à faire » plutôt que de « faire à la place » (via des mises en pratique, l'implication étroite d'au moins un collaborateur qui y dédie du temps, l'implication conjointe de bénévoles et de salariés, etc.)
- Oser faire simple, privilégier des solutions accessibles et adaptées aux compétences numériques de l'organisation, afin de garantir une large appropriation et de développer un socle commun en interne
- S'appuyer sur les outils low code ou no code qui peuvent offrir des opportunités intéressantes pour l'ESS, sans requérir des compétences développement poussées
- Promouvoir les dispositifs de formation existants, notamment portés par les opérateurs de compétences (OPCO) dont l'AFDAS, aujourd'hui sous-utilisés



### 3. Capitaliser sur les offres et outils adaptés (ou même dédiés !) au secteur associatif

- Les offres numériques gratuites ou à tarif solidaire (par exemple des offres d'équipement reconditionnés, des dons d'entreprise ou des réductions en direct auprès de l'éditeur de logiciels)
- Les outils dédiés aux besoins des associations, qu'ils soient libres tels Framasuite adaptée et mutualisée par un réseau associatif, ou propriétaires tels HelloAsso, AssoConnect, etc.
- Les outils répondants aux exigences de sécurité des données, d'éthique et de responsabilité comme ceux recensés par le collectif CHATONS comme des alternatives aux outils propriétaires



Plusieurs guides des outils numériques pour les associations, pertinents aussi pour l'ESS, sont à disposition, par ex : [Le guide des outils numériques du PANA](#), le [Guide des outils numériques pour les associations d'AssoConnect](#), etc. Sur un format « démonstration », le projet site web <https://partagetonoutil.fr/> à l'initiative de l'Association ACEGAA - qui porte le DLA dans le Gard - met à contribution des associations pour présenter leurs outils préférés sous format vidéo !

### 4. Proposer des formats d'accompagnement diversifiés, modulables selon les besoins

- Adapter les dispositifs d'accompagnement aux contraintes et besoins des structures, en veillant à l'équilibre entre souplesse et engagement
- Renforcer l'interconnaissance de l'écosystème de l'accompagnement pour permettre aux prescripteurs d'aiguiller au mieux les structures en fonction de leurs besoins
- Développer les parcours / itinéraires progressifs d'accompagnement au numérique dans la durée, allant de modules de sensibilisation à des accompagnements plus poussés si le besoin se confirme

#### REGARD DES ACCOMPAGNEURS SUR LES FORMATS :

Collectifs ou individuels, ponctuels ou répétés, en horaires décalés ou sur le temps de travail, hors-les-murs ou dans les locaux, les formats d'accompagnement sont aussi nombreux que les contraintes et besoins des structures bénéficiaires. Cette diversité est une force pour soutenir la montée en compétences du secteur de l'ESS.

Si les accompagnements individuels sont plus appropriés pour des besoins spécifiques, sur-mesure, les accompagnements collectifs sont eux plébiscités sur des problématiques transverses communes (par ex : gagner en visibilité, gérer efficacement ses activités, travailler collaborativement). Les accompagnements collectifs ont l'avantage de permettre l'échange entre participants mais doivent respecter certains critères pour en tirer pleinement profit.

[Pour les chargés de mission DLA en particulier, le CR DLA Numérique, avec l'appui de chargés de mission et prestataires du réseau DLA, a rédigé un guide pratique pour mener une ingénierie DLA collective sur le numérique.](#)

## En aval : appropriation dans la durée

La phase aval d'un projet de transformation numérique est souvent survolée, alors qu'elle est déterminante pour sa pérennisation. Les enjeux de conduite du changement, de transmission et de maintien des compétences en internes sont souvent majeurs, en raison notamment du taux de turnover élevé dans le secteur.

Les acteurs de l'accompagnement ont identifié des recommandations pour faciliter l'appropriation du numérique dans la durée, et ainsi lever certains freins humains et techniques rencontrés en aval des projets.

### COMMENT RÉPONDRE AUX BESOINS ?

#### 1. Accompagner la conduite du changement pour inscrire les usages dans la durée



- **Renforcer la sensibilisation et l'accompagnement à la conduite du changement** en interne (quelles implications, quels collaborateurs à sensibiliser, quelles formations à prévoir, etc.)
- **Créer les conditions du maintien des compétences en interne**, par exemple via la création d'un livret d'accueil pour les bénévoles recensant les différents outils utilisés et comment s'en servir, la mise en place de tutorat numérique interne, la désignation d'un référent sur les sujets numériques, etc.
- **Doter les structures bénéficiaires d'un guide pratique** pour embarquer leurs parties prenantes dans leur transformation numérique

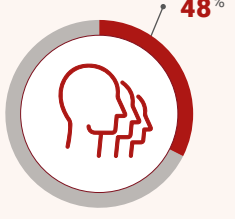
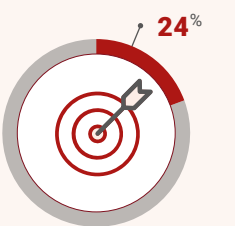
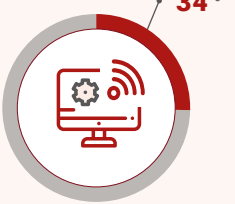
#### 2. Renforcer la culture du suivi - évaluation des projets digitaux

- **Assurer, dans la mesure du possible, un suivi post-accompagnement** des projets (pouvant s'effectuer sous la forme d'un temps d'évaluation collective si l'accompagnement a été mené en collectif)
- **Accompagner les structures bénéficiaires à penser l'après** : quelle prochaine étape pour nous en tant que structure, sur le numérique ?

#### 3. Pérenniser les compétences numériques dans le secteur de l'ESS

- **Proposer de l'aide au recrutement** de profils numériques par des experts externes (appui pour préciser le besoin, pour la sélection des profils, pour l'étude de cas, la formation des recrues, etc.)
- **Mettre en place des groupements d'employeurs** pour mutualiser un chargé de projet numérique (lorsque le besoin ne justifie pas un l'emploi d'une personne à temps plein par exemple)
- **Sensibiliser les instances décisionnaires à l'importance de l'enjeu** pour débloquer des budgets pour des postes techniques, dans la durée

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SOLUTIONS ET BONNES PRATIQUES PAR FREIN

Freins	Solutions et bonnes pratiques
<p><b>FINANCIERS</b></p>  <p>30%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipements reconditionnés ou à tarif solidaire</li> <li>• Solutions logicielles gratuites ou à tarif solidaire</li> <li>• Mécénat de compétences et bénévolat</li> <li>• Accompagnements et formations gratuits</li> <li>• Financement participatif ou crowdfunding</li> <li>• Appels à projets dédiés au numérique</li> <li>• Mutualisation de ressources (groupements d'association, projet au niveau des têtes de réseaux, etc.)</li> <li>• Prêts FranceNum</li> <li>• Mécénat financier</li> <li>• Sensibilisation des décideurs à l'enjeu du numérique pour (ré)affecter des budgets, démonstration de l'impact</li> </ul>
<p><b>HUMAINS</b></p>  <p>48%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions de sensibilisation courtes, pédagogiques, ciblées</li> <li>• Adaptation du 'vocabulaire' du numérique, minimisation du jargon</li> <li>• Formation des équipes</li> <li>• Implication et autonomisation lors des accompagnements</li> <li>• Mobilisation et adhésion des parties prenantes, dès le début (y compris les bénévoles)</li> <li>• Conduite du changement en interne</li> <li>• Organisation interne de passation des connaissances : référent numérique, tutorat interne, guide d'accueil, etc.</li> <li>• Recours au mécénat de compétences et au bénévolat pour des besoins ponctuels</li> <li>• Aide au recrutement de profils numériques</li> <li>• Groupement d'employeurs</li> <li>• Sensibilisation des dirigeants pour affecter des budgets RH</li> </ul>
<p><b>STRATÉGIQUES</b></p>  <p>24%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Auto)-diagnostics numériques</li> <li>• Intégration des enjeux numériques aux réflexions stratégiques globales de la structure</li> <li>• Entrée par l'usage, le besoin et non l'outil</li> <li>• Systématisation des phases de cadrage et de définition des besoins, avec un appui externe</li> <li>• Actions de sensibilisation / pédagogie sur la protection des données et le numérique responsable</li> <li>• Sensibilisation à l'inclusion numérique</li> <li>• Sensibilisation des dirigeants et portage interne du numérique à un haut niveau de l'association</li> </ul>
<p><b>TECHNIQUES</b></p>  <p>34%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solutions adaptées aux compétences et besoins des associations</li> <li>• Choix de solutions simples</li> <li>• Accompagnement pour le choix des outils, lisibilité de l'offre</li> <li>• Solutions low code / no code</li> <li>• Recours à des prestataires « spécialisés » pour les associations</li> <li>• Anticipation des implications budgétaires et techniques pour la maintenance et l'évolution des solutions</li> <li>• Implication d'un collaborateur dans la mise en place de solutions</li> <li>• Formation des équipes</li> </ul>

# LES ENJEUX POUR DEMAIN

La route est encore longue pour adresser les défis structurels, techniques ou encore culturels et faire du numérique une opportunité pour tout le secteur de l'ESS.

## ACCULTURER LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Malgré les évolutions précédemment évoquées, il existe encore un écart significatif entre : d'une part, les compétences et connaissances des experts en numérique, et d'autre part, la compréhension qu'ont ces experts des valeurs (solidarité, coopération, utilité sociale, développement durable, transparence) et des enjeux propres aux structures de l'ESS (leurs modes de gestion et de fonctionnement, leurs sources de financement, leurs compétences disponibles). En somme, une meilleure compréhension des spécificités et enjeux de l'ESS permettrait d'établir les bases d'une culture "ESS & Numérique" commune, ainsi qu'à terme, permettrait l'émergence de projets de transition numérique à son image.

## FAIRE VIVRE UN ESPACE D'ÉCHANGES ENTRE ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Face aux évolutions technologiques constantes, et puisque les besoins des structures de l'ESS évoluent rapidement, l'importance d'un espace d'échange et de réflexion entre les acteurs de l'accompagnement numérique devient de plus en plus crucial. En partageant leurs expertises, et leurs regards sur des situations rencontrées, les accompagnateurs numériques **cernent mieux les besoins spécifiques des structures et adaptent leurs pratiques**. Il s'agit également de renforcer l'interconnaissance de l'écosystème dont le cœur de métier diffère (têtes de réseaux, DLA, prestataires, éditeurs etc.) et de **s'échanger toute opportunité** (appels à projets, ingénierie DLA collective, offres de mécénat, ressources en libre accès, etc.) C'est donc la nécessité de poursuivre l'animation d'un espace d'échange entre acteurs de l'accompagnement qui apparaît être un enjeu pour la suite.

## CENTRALISER LES RESSOURCES ET DISPOSITIFS

Malgré les nombreuses initiatives mises en place pour accompagner et soutenir les structures de l'ESS dans leur transition numérique, une lacune apparaît encore importante : l'absence de visibilité et de centralisation des ressources disponibles. De nombreux acteurs impliqués dans des projets ou des dispositifs dédiés ignorent bien souvent ce qui se fait à d'autres niveaux, que ce soit au niveau national, régional ou local. Cela accentue un effet de dispersion des efforts ainsi qu'une sous-utilisation des ressources disponibles. Ainsi, **un autre enjeu majeur réside dans la nécessité de centraliser ces initiatives** au sein d'un même centre de ressources, offrant ainsi une vision globale et facilitant l'accès aux dispositifs d'accompagnement pour les structures de l'ESS. Cela pourrait améliorer l'efficacité des actions menées dans le domaine de la transition numérique.

## PLAIDOYER

La nécessité de répondre aux besoins numériques des structures de l'ESS implique un soutien des pouvoirs publics à tous les niveaux. En effet, les professionnels de l'accompagnement constatent d'importantes difficultés et un retard dans l'adoption d'une culture numérique indispensable à une transition numérique réussie et cohérente avec les valeurs de l'ESS. Pour les acteurs de l'accompagnement, **il devient crucial de structurer et d'articuler des actions de plaidoyer, pour renforcer des initiatives de transition numérique de l'ESS, et pour qu'ils soient soutenus financièrement dans les projets qu'ils mettent en place.**



Vous souhaitez échanger avec le CR DLA Numérique sur ces défis, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse suivante : [info@crdlanum.fr](mailto:info@crdlanum.fr)

# CONTRIBUTEURS

**Animafac**, réseau national d'associations étudiantes qui accompagne les associations étudiantes et les individus qui les portent dans la réalisation de leurs projets. [En savoir plus.](#)

**Colimaez**, cabinet de conseil auprès d'entreprises, d'associations et d'acteurs publics, basé à Nantes et spécialisé dans le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). [En savoir plus.](#)

**CDOS 40**, Le CDOS des Landes a pour mission de représenter le sport départemental auprès des pouvoirs publics et des organismes officiels. Il est l'interlocuteur de ces instances pour faire tout ce qui est nécessaire à la promotion, au développement de l'idée de la pratique du sport dans les Landes. [En savoir plus.](#)

**DLA**, Le Dispositif local d'accompagnement a pour objectif d'accompagner les structures d'utilité sociale employeuses, dans le développement de leurs projets et de leurs emplois. [En savoir plus.](#)

**DLA Régional Auvergne Rhône-Alpes**. Depuis 2014, BGE Aura anime le pilotage régional du DLA en Auvergne puis en Auvergne-Rhône-Alpes, et le réseau des 12 DLA Départementaux. [En savoir plus.](#)

**DLA Départemental Essonne**. Le DLA du 91 s'adresse à des structures employeuses qui développent des activités d'utilité sociale en Essonne. Il est porté par France Active Seine-et-Marne Essonne. [En savoir plus.](#)

**Emmaüs Connect**, association agissant depuis 2013 contre l'exclusion numérique des personnes en situation de précarité sociale partout en France. [En savoir plus.](#)

**HelloAsso**, la plateforme qui encourage l'engagement associatif des citoyens en aidant les associations à développer leurs projets. Elle offre ses services aux associations, grâce aux contributions volontaires des citoyens. [En savoir plus.](#)

**La Fonda** – Fabrique associative, laboratoire d'idée au service des acteurs associatifs et de leurs partenaires. [En savoir plus.](#)

**La ligue de l'enseignement**, confédération d'associations françaises œuvrant dans les domaines de l'éducation populaire, de l'enseignement, des pratiques artistiques et culturelles, des activités sportives, des vacances et des loisirs, de la formation professionnelle et de l'action sociale. [En savoir plus.](#)

**Latitudes**, communauté d'acteurs et d'actrices de la tech agissant pour créer une technologie engagée et responsable. [En savoir plus.](#)

**Mouvements associatifs régionaux**. Les Mouvements associatifs régionaux rassemblent des réseaux de champs variés et ont pour but de promouvoir le fait associatif. Leur rôle est de porter les enjeux de la vie associative, d'animer les dynamiques associatives, d'accompagner les associations et de rendre visibles leurs actions. Ont contribué à ce groupe travail les membres régionaux du Mouvement associatif suivants : Centre-Val de Loire, Hauts-de-France, Pays de Loire, Auvergne Rhône-Alpes, Bretagne.

**Médiagraph**, tiers lieu numérique en centre-ville de Nantes proposant des ateliers et formations numériques (certaines certifiantes) auprès de publics variés. [En savoir plus.](#)

**Perinove**, société de conseil basée à Rennes et spécialisée dans l'accompagnement des acteurs du secteur public, social et médico-social. [En savoir plus.](#)

**Rhizcom**, agence de conseil en communication basée à Bordeaux et engagée depuis 2014 pour une communication plus humaine et responsable. [En savoir plus.](#)

**Share it**, association initiée avec Ashoka pour permettre aux entrepreneuses et entrepreneurs sociaux de bénéficier des bienfaits du numérique grâce à des programmes d'accompagnement gratuits. [En savoir plus.](#)

**Social Good Accelerator** (SOGA), mouvement européen visant à accélérer la transition technologique des organisations à but non lucratif et des fondations de l'Union européenne. [En savoir plus.](#)

**URIOPSS** Hauts-de-France, Par sa fonction fédérative l'URIOPSS Hauts-de-France a souhaité mettre en place un pôle ressources numériques régional mobilisable par les acteurs intervenant dans le champ social, médicosocial et sanitaire : PRINT (Pôle Ressources Inclusion Numérique pour Tous). [En savoir plus.](#)



# ACCOMPAGNEMENT AU NUMÉRIQUE

Appréhender l'accompagnement  
au numérique des structures de  
l'ESS