



Pourquoi
digitaliser
son association
et par où commencer ?



Fondation
Roi Baudouin

Agir ensemble pour une société meilleure

Pourquoi digitaliser son association et par où commencer ?

Avant-propos

La digitalisation offre un grand nombre de possibilités au secteur associatif : amélioration de l'efficacité, communication dynamique, mise en place d'une culture de feed-back, innovation dans les services et produits, collecte, sauvegarde et analyse de données, afin de mesurer les performances et d'améliorer le fonctionnement, etc.

La situation exceptionnelle créée par le COVID-19 souligne une fois de plus l'importance d'un bon fonctionnement digital et d'un secteur associatif résilient, capable de réagir rapidement aux défis sociétaux. Bien que la grande majorité des associations en Belgique reconnaisse les avantages de la digitalisation, il semble que la transformation digitale représente un défi, surtout pour les petites structures.

Soutenir et renforcer l'engagement des associations et des fondations est un des objectifs du programme 'Engagement sociétal' de la Fondation Roi Baudouin. La digitalisation du secteur en est l'un des outils. L'impact sociétal d'une association dépend, entre autres, de sa capacité à innover et à s'adapter aux évolutions technologiques. Bien entendu, une réflexion sur le digital ne dénature en rien le caractère humain des activités entreprises via et pour le secteur associatif. Le digital est entendu dans cette publication comme un moyen pour optimiser l'impact d'une structure associative dont les travailleurs et les bénévoles restent et resteront les maillons forts. Chaque activité ne doit pas nécessairement tendre vers sa digitalisation et toutes les organisations n'ont pas nécessairement besoin de recourir au digital.

Cependant, afin de soutenir les associations désireuses de s'orienter vers une transformation digitale de l'une ou de plusieurs de ses activités, la Fondation Roi Baudouin a demandé au bureau d'études Sia Partners de développer un cadre directeur qui puisse inspirer la mise en œuvre ou la poursuite d'un processus de transformation digitale.

Cette publication est le résultat de cet exercice. Concrètement, elle contient (1) une cartographie claire des différents groupes d'activités nécessaires au bon fonctionnement d'une association, (2) une analyse de la maturité digitale moyenne des associations, en ce qui concerne ces groupes d'activités, ainsi que de l'impact qu'entraîne la digitalisation, (3) un classement des groupes d'activités à digitaliser en premier lieu, et (4) un aperçu des défis digitaux et des principaux obstacles qui se dressent pendant la transformation digitale.

Nous précisons que les outils et applications cités ci-dessous le sont uniquement à titre d'exemple choisis par Sia Partners. Ils n'engagent en rien la Fondation Roi Baudouin.

La Fondation Roi Baudouin tient en particulier à remercier expressément toutes les associations et tous les experts qui, via des interviews ou des enquêtes, ont contribué à réaliser cette publication.

Résumé

Bien que la plupart des associations en Belgique reconnaissent les avantages de la digitalisation, il semble que la transformation digitale n'ait rien d'évident, surtout pour les petites associations. Le manque de temps, d'argent, de connaissances et de compétences sont les obstacles souvent cités. Cependant, la résistance au changement et le fait de «ne pas savoir par où commencer» jouent également un rôle.

Grâce à cette publication, la Fondation Roi Baudouin souhaite inspirer les associations à mettre en œuvre ou à poursuivre une transformation digitale. C'est pourquoi elle a demandé à Sia Partners de cartographier les différents groupes d'activités qu'une association mène pour remplir sa mission. Une telle cartographie peut servir de modèle pour structurer une organisation.

Une analyse des groupes d'activités, basée sur (1) la maturité digitale moyenne des associations concernant chaque groupe, et (2) l'impact potentiel que peut avoir la digitalisation de chaque groupe, identifie cinq groupes pouvant être traités en priorité :

- 1 Communication, positionnement et sensibilisation** : mise en œuvre d'une communication dynamique avec les bénéficiaires, les membres et les bénévoles, afin de créer une culture de feed-back et d'améliorer son positionnement.
- 2 Le cœur de métier** : celui-ci est très spécifique à chaque association et plus ou moins digitalisable en fonction de la nature de l'activité. Il s'agit ici de développer des services et des produits digitaux innovants, adaptés aux besoins des bénéficiaires, des membres ou des bénévoles.
- 3 Gestion des bénéficiaires, des membres ou des bénévoles** : développement d'une base de données centralisée, accessible au personnel ou aux bénévoles, afin de garantir une meilleure gestion et une meilleure communication avec les bénéficiaires. Par exemple, une application CRM.
- 4 Définir la stratégie** : digitaliser les méthodes avec lesquelles, en cocréation avec les membres, les bénévoles et les bénéficiaires, l'association développe sa vision, sa mission et son modèle économique.
- 5 Suivi de l'efficacité opérationnelle et de l'impact** : mettre en œuvre une culture des données en digitalisant la collecte et la sauvegarde des données, en vue d'accroître l'efficacité interne et l'impact de l'association.

Pour amorcer le processus de transformation digitale, les associations doivent également améliorer leurs compétences digitales. Dans cette publication, vous trouverez quelques pistes concrètes pour amorcer ce travail, telles que l'animation et la modération d'une communauté digitale, la réalisation d'études digitales (interactives), la segmentation des bénéficiaires et la collecte de feed-back, l'analyse des données pour cartographier et améliorer le fonctionnement, la gestion digitale des bénéficiaires, etc.

Il va de soi que les résultats de cette publication sont une estimation de la situation moyenne dans le secteur associatif. En fonction du contexte spécifique de chaque association, les groupes d'activités peuvent être classés autrement et le top 5 des groupes à développer en priorité peut se présenter différemment. Néanmoins, les cadres proposés fournissent l'inspiration nécessaire pour favoriser et structurer une réflexion personnelle en matière de digitalisation.

1 Introduction

La digitalisation ou transformation digitale est une tendance de fond qui touche tous les acteurs de la société, aussi bien les entreprises privées et publiques que le secteur associatif et les particuliers. Par digitalisation, on entend le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier afin de le remplacer, le compléter et/ou le rendre plus performant grâce à l'apport des technologies numériques.

Les associations cherchent avant tout à se concentrer sur leur cœur de métier et les activités liées à leur raison d'être. La digitalisation est un des moyens pour répondre à ce besoin et permet des gains d'efficacité sur les tâches traditionnellement chronophages et à faible valeur ajoutée pour les bénéficiaires. Elle consacre également l'abolition des contraintes spatiales et temporelles puisqu'elle favorise la transmission quasi en temps réel de l'information à une volumétrie importante de personnes, quelle que soit leur localisation géographique. Ensuite, elle favorise la communication massive, promeut la mission de l'association et augmente la capacité à récolter des fonds. Cette transformation digitale fluidifie et facilite la collaboration entre les personnes travaillant sur un même projet.

Enfin, à travers la culture du feedback, elle permet de recueillir les besoins et le ressenti des bénéficiaires et de tous ceux impliqués dans l'association. L'exemple le plus emblématique est la possibilité de favoriser les échanges entre les publics cibles et les communautés sur le web dynamique (Facebook, Instagram, etc.), contrairement au web statique (site internet) qui sert uniquement à fournir de l'information, sans attendre de retour. Des solutions simples existent pour capter ces informations. L'analyse des données ainsi récoltées permet alors de mesurer la performance de l'association et d'identifier des leviers d'amélioration pour mieux servir sa cause.

Malgré ces bénéfices avérés, de nombreuses études indiquent que le secteur associatif rencontre des difficultés pour amorcer ou poursuivre cette transformation digitale¹. La digitalisation ne semble pas être une priorité pour toutes les associations. Bien que la plupart des associations en perçoivent la valeur ajoutée, elles manquent généralement de temps et de ressources pour entamer un processus de transformation digitale. C'est d'autant plus vrai pour les petites associations qui constituent la majorité du paysage belge. Enfin, cette transformation digitale suscite, auprès de certaines organisations, une réticence face aux changements qu'elle peut amener (en matière de travail, de culture organisationnelle...).

Forte de ces constats et consciente des enjeux de la digitalisation, la Fondation Roi Baudouin soutient le secteur associatif à structurer son approche de la digitalisation.

Pour permettre à chaque association qui le souhaite de développer des outils digitaux, insuffler une culture de la donnée et incorporer la digitalisation comme partie intégrante de sa stratégie globale, elle a demandé à Sia Partners de proposer un cadre auquel se rattacher.

Ce document propose ainsi :

- une cartographie des groupes d'activités et des activités nécessaires au bon fonctionnement d'une association (p.5)
- une analyse de la maturité (digitale) des associations et une analyse des groupes d'activités pour lesquels le digital a le plus d'impact (p.10)
- une priorisation des groupes d'activités à digitaliser en premier (p.11)
- un état des lieux des défis digitaux et des principales barrières rencontrées lors de la transformation digitale (p.14)

¹La maturité digitale du secteur associative, Rapport réalisé par Profacts à la demande de la Fondation Roi Baudouin, 2019; Microsoft; The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation, Microsoft

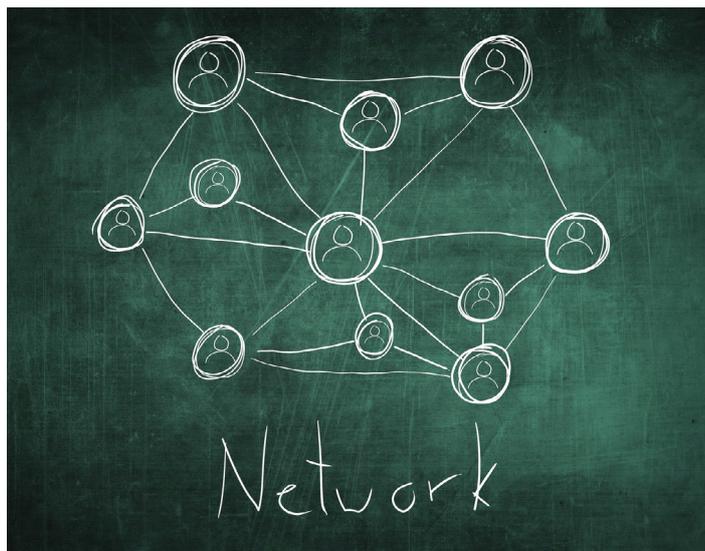
2 Cartographie des groupes d'activités et des activités

Le secteur associatif est constitué de nombreuses parties prenantes (volontaires, bénéficiaires, membres, donateurs, partenaires, salariés, etc.) qui interagissent au quotidien dans un environnement complexe et dynamique. Les bénéficiaires et/ou les membres sont les destinataires du service ou du produit proposé par l'association. Les salariés de l'association disposent d'un contrat de travail rémunéré tandis que les volontaires effectuent des tâches sans rémunération, et tous deux œuvrent pour répondre à la mission du projet associatif. Les donateurs et les instances subsidiaires financent intégralement ou partiellement l'activité de l'association et ne sont pas nécessairement en contact avec les bénéficiaires. Enfin, les partenaires sont des parties prenantes externes, comme une commune, une fondation philanthropique, un prestataire de service, qui s'associe/accompagne l'organisation pour effectuer les activités nécessaires à l'exécution du service ou de la production du produit proposé aux bénéficiaires.

Les interactions entre les différentes parties se matérialisent dans un cadre global applicable à toute association, quel que soit son secteur d'activité, sa taille et son appétence pour la digitalisation. Il en résulte une cartographie des groupes d'activités et des activités réalisées par les associations. La cartographie proposée dans ce document est formalisée du point de vue de l'organisation interne de l'association.

Concrètement, cette cartographie liste les activités génériques d'une association, c'est-à-dire les tâches importantes qui doivent être accomplies par l'organisation, ses éventuels membres et ses volontaires. 12 groupes d'activités émergent et sont utilisés pour structurer et regrouper ces activités. Enfin, eux-mêmes se regroupent en 4 catégories de groupes d'activités. Cette cartographie résume donc synthétiquement toutes les activités effectuées par une association pour mener à bien son projet et sert de modèle pour se structurer. Bien entendu, il n'est pas impératif pour les associations d'exécuter toutes les activités du

modèle pour bien fonctionner et c'est encore plus vrai pour les petites structures (moins de 10 personnes). En effet, en sus de leurs opérations, les petites structures se focalisent généralement en premier lieu sur les contraintes légales (comptabilité, budget, compte-rendu des assemblées générales, etc.), la recherche de financement et l'achat de matériel. De manière pragmatique, c'est souvent une même personne qui occupe différentes fonctions. La cartographie des groupes d'activités et des activités n'en est pas moins utile pour susciter une réflexion et structurer une démarche de digitalisation.



cartographie des 12 groupes d'activités et des 39 activités

Stratégie & gouvernance

TRANS-
VERSES

Définition de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Définition de la mission, de la vision et des activités Définition du modèle économique et du business plan Définition des buts/objectifs
Pilotage de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de projet Gestion des ressources humaines et financières Gouvernance (assemblée générale et organe d'administration)
Suivi de l'efficacité opérationnelle et des impacts	<ul style="list-style-type: none"> Production de reportings liés à l'objet (social) et pilotage des indicateurs clés Amélioration continue

Gestion des bénéficiaires et des membres, de l'identité associative & communication

FRONT
OFFICE

Communication, Positionnement & Sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> Communication externe statique Communication externe dynamique (réseaux sociaux) Gestion de l'identité associative Positionnement du service/produit
Gestion des bénéficiaires et des membres	<ul style="list-style-type: none"> Suivi opérationnel des bénéficiaires et des membres Interaction et mesure de l'impact de l'activité auprès des parties concernées

Opérations & exécution

MIDDLE
OFFICE

Le coeur de l'activité (spécifique à chaque association)	<ul style="list-style-type: none"> Production du service ou du produit à destination des bénéficiaires / membres / partenaires Innovation du service ou du produit
--	--

Fonctions de support

BACK
OFFICE

Gestion de partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de partenariat et communication Gestion des partenaires et des contrats Mécénat de compétences
Recherche de financement	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de dons de particuliers Mécénat d'entreprise ou de fondation Recherche de financement public Communication et reporting financier
Achat & logistique	<ul style="list-style-type: none"> Achats Gestion des contrats avec les fournisseurs Planification et gestion des stocks
Gestion des bénévoles et des salariés (RH)	<ul style="list-style-type: none"> Formation et compétences Gestion des connaissances Recrutement Administration Communication Rémunération et dépenses
Finance & Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration et suivi budgétaire Comptabilité et facturation Trésorerie Paiement et gestion du compte bancaire
Informatique, Légal & Risques	<ul style="list-style-type: none"> Informatique et systèmes d'informations Légal / juridique Gestion des risques et conformité

2.1. Les 4 catégories de groupes d'activités

Dans cette cartographie, nous avons distingué 4 catégories de groupes d'activités : la stratégie et la gouvernance (transverse), la gestion des bénéficiaires et des membres, l'identité associative et la communication (front office), les opérations et l'exécution (middle office) et les fonctions support (back office).

La première catégorie, **Stratégie & gouvernance**, correspond à la définition des objectifs à long terme, la raison d'être de l'organisation et la planification des activités au regard des ressources disponibles. Cela englobe également, le contrôle des moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs tout en garantissant une transparence de l'information vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

1

La deuxième, **Gestion des bénéficiaires et des membres, de l'identité associative et de la communication**, comprend toutes les activités et les moyens mis en œuvre pour être au contact et soutenir les bénéficiaires du produit/service.

2

La troisième, **Opérations et exécution**, implique l'exécution du service ou de la production du produit proposé aux bénéficiaires et aux partenaires.

3

Enfin, les **Fonctions de support** peuvent être définies comme l'ensemble des activités d'aide et de support qui permettent aux membres de l'organisation de faciliter la production du bien ou du service. Il s'agit de fonctions "en retrait", qui n'ont pas d'interaction directe avec les bénéficiaires, mais dont la bonne exécution n'est pas moins importante.

4



2.2. Les 12 groupes d'activités

Les 4 catégories décrites ci-dessus couvrent 12 groupes d'activités distincts qui eux-mêmes englobent une série d'activités. Les paragraphes qui suivent décrivent chaque groupe d'activités. Les activités liées à chaque groupe sont quant à elles définies en annexe de ce rapport.

TRANS-
VERSE

La première catégorie (**Stratégie & gouvernance**) comporte trois groupes d'activités :

- **Définition de la stratégie** : Consiste pour une association à se fixer des objectifs à long terme et à se donner les moyens de les atteindre compte tenu de ses ressources.
- **Pilotage de l'activité** : Mise en place d'un dispositif de planification et de suivi de l'activité permettant d'analyser des écarts et de prendre des mesures correctives en cas d'alerte.
- **Suivi de l'efficacité opérationnelle et des impacts en lien avec les objectifs stratégiques** : La notion d'efficacité qualifie la manière dont on parvient à atteindre un ou plusieurs objectifs au regard du projet associatif et des objectifs stratégiques mis en place par l'organe d'administration. Le management de l'efficacité est donc une approche d'amélioration globale des comportements et des manières d'agir. L'efficacité se mesure et c'est ainsi que l'on évalue son progrès.

FRONT
OFFICE

La deuxième catégorie (**Gestion des bénéficiaires et des membres, de l'identité associative et communication**) contient deux groupes d'activités :

- **Communication, positionnement & sensibilisation** : Il s'agit de l'analyse des besoins des parties concernées et l'ensemble des moyens d'action utilisés par les associations pour communiquer avec eux. Le but est de créer de la valeur perçue par les bénéficiaires/membres et d'adapter l'offre de l'association aux besoins de ceux-ci.
- **Gestion des bénéficiaires et membres** : Gestion des relations et interactions d'une association avec les parties concernées ou potentielles.

MIDDLE
OFFICE

La troisième catégorie (**Opérations & exécution**) est constituée d'un groupe d'activités :

- **Le cœur de l'activité** : Spécifique à chaque organisation, il s'agit de l'exécution du service ou de la production du produit proposé aux bénéficiaires. Cette activité est la raison d'être et le savoir-faire de chaque organisation, le pourquoi les bénévoles et salariés s'engagent.

BACK
OFFICE

Enfin, la dernière catégorie (**Fonctions de support**) est composée de six groupes d'activités :

- **Gestion des partenaires** : Un partenariat est une association entre deux ou plusieurs associations ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Le partenariat peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique, etc. Ici, il s'agit de la gestion de la relation avec les parties prenantes externes à l'organisation qui ne sont pas des bénéficiaires (commune, autres associations, prestataires, etc.).

- **Recherche de financement** : Le financement est l'action par laquelle un organisme ou une personne privée alloue des fonds à un tiers dans l'objectif de soutenir un projet. Ici, les membres de l'association cherchent des moyens financiers pour permettre à l'organisation de poursuivre son activité.
- **Gestion des bénévoles/volontaires et des salariés (RH)** : La gestion des bénévoles et des salariés a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer l'efficacité de l'organisation, tout en s'épanouissant. Le personnel est divisé en deux : d'un côté les salariés qui bénéficient d'un contrat de travail rémunéré et de l'autre les bénévoles qui aident sur base volontaire.
- **Finance & Comptabilité** : La fonction Comptabilité et Finance se donne pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financiers d'autre part afin :
 - de donner des informations sur la situation financière de l'organisation vis-à-vis des partenaires extérieurs
 - d'aider à la décision en mettant à disposition les données économiques nécessaires
 - d'utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'organisation
 - d'obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaires pour le développement de l'organisation
- **Achats** : Fonction dans l'association qui a pour vocation d'acquiescer tous les produits ou services nécessaires à son fonctionnement et son activité dans les meilleures conditions de compétitivité.
- **Logistique** : L'ensemble des techniques de gestion et d'optimisation des flux de matières premières, des composants et des semi-produits entre une association et ses fournisseurs.
- **Informatique et Systèmes d'informations** : Les systèmes d'informations sont les processus et les services gérés par le département informatique d'une association. Les opérations incluent les processus administratifs, la communication interne et le support lié au matériel et aux logiciels, à destination des utilisateurs internes et externes. Légal : activité qui concerne la sécurité juridique des opérations, de la protection des actifs et des membres de l'association. Le département juridique intervient sur toutes les phases d'un projet, prévient les risques de litiges et instruit les dossiers contentieux. Il pilote, anime et coordonne le conseil juridique interne. Gestion des risques et conformité : démarche qui consiste à identifier, prévenir et résoudre les risques qui peuvent surgir dans le cadre des activités d'une association en raison de son organisation, de son personnel ou encore de sa politique économique.

3 Analyse de la maturité et de l'impact du digital

La cartographie des groupes d'activités ci-dessus permet, de manière plus transparente, d'observer le niveau de maturité digitale des associations, notamment en évaluant la maturité digitale moyenne dans chacun des groupes d'activités pris séparément.

Les critères pris en compte sont liés à la taille de l'organisation (y a-t-il quelqu'un en charge d'effectuer une ou l'ensemble des groupes d'activités ?), les processus, les outils utilisés (du manuel, à la suite Microsoft Office, en passant par des outils collaboratifs et accessibles en ligne, etc.) et les reportages mis en place pour piloter l'association.

Selon Profacts2, "les associations perçoivent l'importance du digital, mais le contenu qu'elles lui donnent dépend de leur 'niveau de maturité', autrement dit du degré d'intégration du digital au groupe d'activités ou aux activités concernées. En réalité, on parle d'une évolution progressive, allant d'une phase initiale où on n'utilise que des outils de base à une phase où le digital imprègne toute l'organisation".

Il est donc également important, dans la détermination du niveau de maturité digitale des différents groupes d'activités et en sus des critères mentionnés ci-dessus, de prendre en compte la maturité digitale (c.-à-d. en matière de compétences et de volonté) des salariés et des volontaires de l'association. A titre d'exemple, les associations constituées majoritairement de jeunes auront tendance à utiliser plus naturellement des outils digitaux pour se structurer et encadrer les activités des différents groupes d'activités.

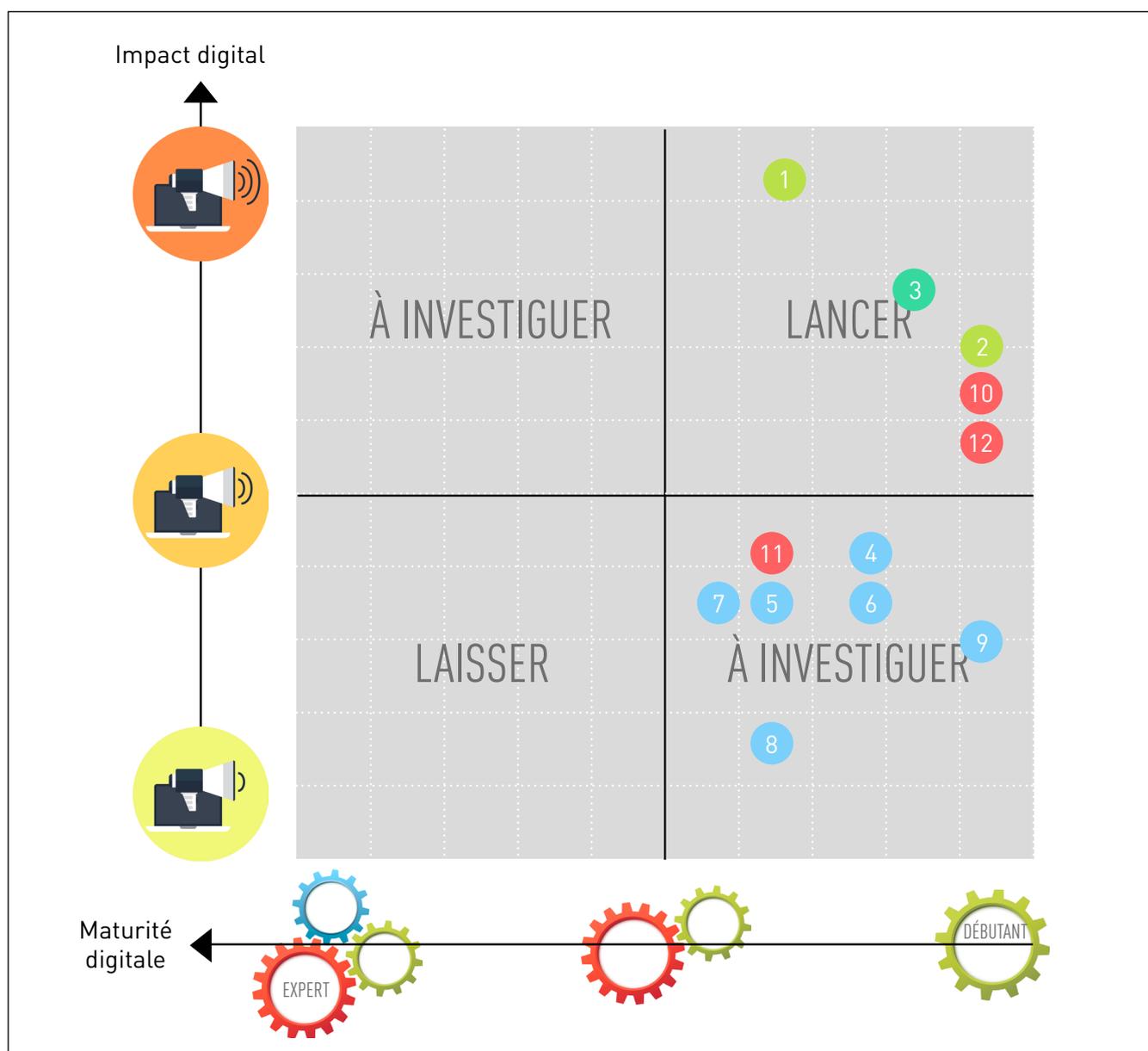
L'impact de la digitalisation sur les différents groupes d'activités concerne à la fois : l'amélioration de l'efficacité interne pour effectuer les activités de support, l'optimisation des opérations si les activités sont digitalisables, l'augmentation de la visibilité auprès des parties concernées, la meilleure connaissance des besoins des bénéficiaires grâce à l'implémentation de la culture du feedback et de l'exploitation des données pour crédibiliser/valoriser la mission de l'association.

En identifiant les groupes d'activités qui sont les moins matures et qui peuvent en même temps avoir le plus grand impact digital, on obtient une priorisation des groupes d'activités qui pourraient être digitalisés en premier. Sia Partners a réalisé cet exercice en s'appuyant sur les sources suivantes : entretiens avec des experts digitaux et des représentants du secteur associatif, questionnaires qualitatifs en ligne, revue de la littérature, analyse des dossiers soumis l'année dernière dans le cadre de l'appel à projet Go.Digit! de la Fondation Roi Baudouin et sa propre expertise.

Cet exercice a donné lieu à une matrice de priorisation dans laquelle cinq groupes d'activités sont identifiés comme étant intéressants à digitaliser en premier (voir en haut à droite de la matrice ci-dessous). Il est important de souligner que cette matrice et cette priorisation sont le résultat d'un exercice avec des apports de différentes sources, qui sont cependant limitées en nombre. Le résultat n'est donc pas nécessairement représentatif de l'ensemble du secteur associatif. Selon le contexte spécifique de chaque association, les groupes d'activités (voire les activités qui les composent) peuvent être classés différemment.

Cependant, la cartographie des groupes d'activités, les critères identifiés pour déterminer leur maturité digitale et la définition de l'impact digital permettent aux associations de réaliser cet exercice elles-mêmes et de déterminer : (1) la maturité digitale des différents groupes d'activités, (2) une priorisation des groupes d'activités à traiter en premier dans un processus de transformation digitale.

La matrice de priorisation des groupes d'activités à digitaliser en premier au regard de la maturité et de l'impact



Gestion des bénéficiaires et des membres, gestion de l'identité associative et communication (Front Office)

- ① Communication, Positionnement & Sensibilisation
- ② Gestion des bénéficiaires et des membres

Opérations et exécution (Middle Office)

- ③ Le coeur de l'activité

Fonctions de support (Back Office)

- ④ Gestion des partenaires
- ⑤ Recherche de financement
- ⑥ Gestion des bénévoles et des salariés (RH)
- ⑦ Finance & Comptabilité
- ⑧ Achat & Logistique
- ⑨ Informatique, Légal & Risques

Stratégie et gouvernance (Transverses)

- ⑩ Définition de la stratégie
- ⑪ Pilotage de l'activité
- ⑫ Suivi de l'efficacité opérationnelle et des impacts

Au regard de cette analyse, dans ce rapport, il n'y a aucun groupe d'activités qui se situe dans la partie gauche de la matrice. Cela signifie qu'aucun groupe d'activités n'est fortement ou très fortement digitalement mature dans le secteur associatif et qu'ils sont tous "à améliorer". C'est le facteur "impact du digital" qui détermine les groupes d'activités prioritaires. Qui plus est, il est important de souligner qu'il s'agit d'un résultat moyen et qu'il y a bien sûr des associations qui peuvent se trouver sur la partie gauche de la matrice.

Ainsi, les groupes d'activités que l'on peut digitaliser en premier sont ceux qui se situent dans le quadrant "à lancer", considérés comme les moins matures digitalement et disposant du plus fort impact attendu. Par conséquent, les cinq groupes d'activités suivants méritent d'être travaillés en premier :

- ① **Communication, positionnement & sensibilisation**
- ③ **Le cœur de l'activité**
- ② **Gestion des bénéficiaires et des membres**
- ⑩ **Définition de la stratégie**
- ⑫ **Suivi de l'efficacité opérationnelle et des impacts.**

Remarque : les exemples d'outils et/ou de logiciels repris ci-dessous le sont à titre illustratif. Ils n'engagent en rien la Fondation Roi Baudouin.

Dans le quadrant en bas à droite, les autres groupes d'activités sont jugés moins pertinents à digitaliser en premier sauf si certains des groupes d'activités prioritaires sont déjà digitalisés. Ils pourraient donc s'y substituer en commençant par (4) La gestion des partenaires et (5) La recherche de financement.

Le chantier le plus prioritaire à digitaliser est le groupe d'activité (1) Communication, positionnement & sensibilisation. Historiquement, les associations se sont développées autour du web et des courriels comme vecteurs principaux de communication vers les parties prenantes, sans réelle possibilité de feedback. Il s'agit du web 2.0 dit statique. Aujourd'hui, il est nécessaire voire impératif de développer et d'intégrer une culture du feedback avec les bénéficiaires et les parties prenantes afin de mieux comprendre leurs attentes. La présence sur les réseaux sociaux comme Facebook, Instagram, Twitter et autres rend possible à la fois de capter ces informations et de fédérer une ou plusieurs communautés autour de l'identité de l'association et de ses valeurs.

Par exemple, il est relativement simple d'envoyer des enquêtes auprès des bénéficiaires et des parties prenantes ou bien de créer des sondages (en cas de changement de logo pour embellir l'identité visuelle, tester de nouveaux services qui pourraient être intéressants pour les bénéficiaires, etc.). Ces informations peuvent servir à améliorer, par exemple, l'expérience des bénéficiaires et à garantir une meilleure interaction avec eux. Cette nouvelle manière de communiquer augmente la visibilité de l'association, sa popularité et permet d'attirer plus de personnes sur les canaux statiques d'une association (comme le site web, par exemple). Les deux types de communication sont donc complémentaires.

Au cœur de l'activité, les opérations (3) sont très spécifiques à chaque association et sont plus ou moins digitalisables selon la nature de l'activité. Exemples : (1) Une association bruxelloise, spécialisée dans l'accueil de personnes en détresse, a installé une solution intégrée pour gérer l'accueil et l'enregistrement des bénéficiaires, leur suivi, la facturation et la comptabilité. (2) Une association cherche à faire parrainer des orphelins. Historiquement, tout se faisait par papier. La création d'une application a permis d'accélérer les formalités administratives et de mieux connecter les parrains avec les enfants en offrant des options de messagerie, chat et appels vidéo.

La gestion des bénéficiaires et des membres (2) est un élément crucial. Il est généralement compliqué d'avoir un historique des interactions avec chacun et de développer une relation personnalisée. Implémenter une base de données centralisée et accessible au personnel permet d'assurer un meilleur suivi et une communication plus qualitative avec les bénéficiaires. Selon le besoin et la volumétrie des données, on passe par le recours à une liste des données dans un tableau digital à l'utilisation d'applications plus robustes et collaboratives de type CRM (Customer Relationship Management) comme Odoo, Hubspot, etc. Microsoft aide par exemple Medical Teams International à constituer une énorme base de données qui consolide l'ensemble des informations des patients en un endroit centralisé et accessible sur le cloud. Cela permet de s'affranchir des formats papiers ou des fichiers Excel déconnectés les uns des autres.

La définition de la stratégie (10) et principalement la co-création de la vision/mission et du modèle économique sont des activités pour lesquelles le digital accélère la définition et l'utilisation. Par exemple, il est possible d'utiliser un outil de whiteboarding collaboratif pour définir les valeurs de l'association, la vision et la mission. Entre autres Miro, Mural et Microsoft whiteboard sont des applications qui permettent de brainstormer tous ensemble, peu importe où les membres se trouvent, et de les représenter visuellement. Ces échanges digitaux sont ainsi accessibles à tous et peuvent renforcer l'appropriation des membres et favoriser l'alignement des participants sur les buts et objectifs.

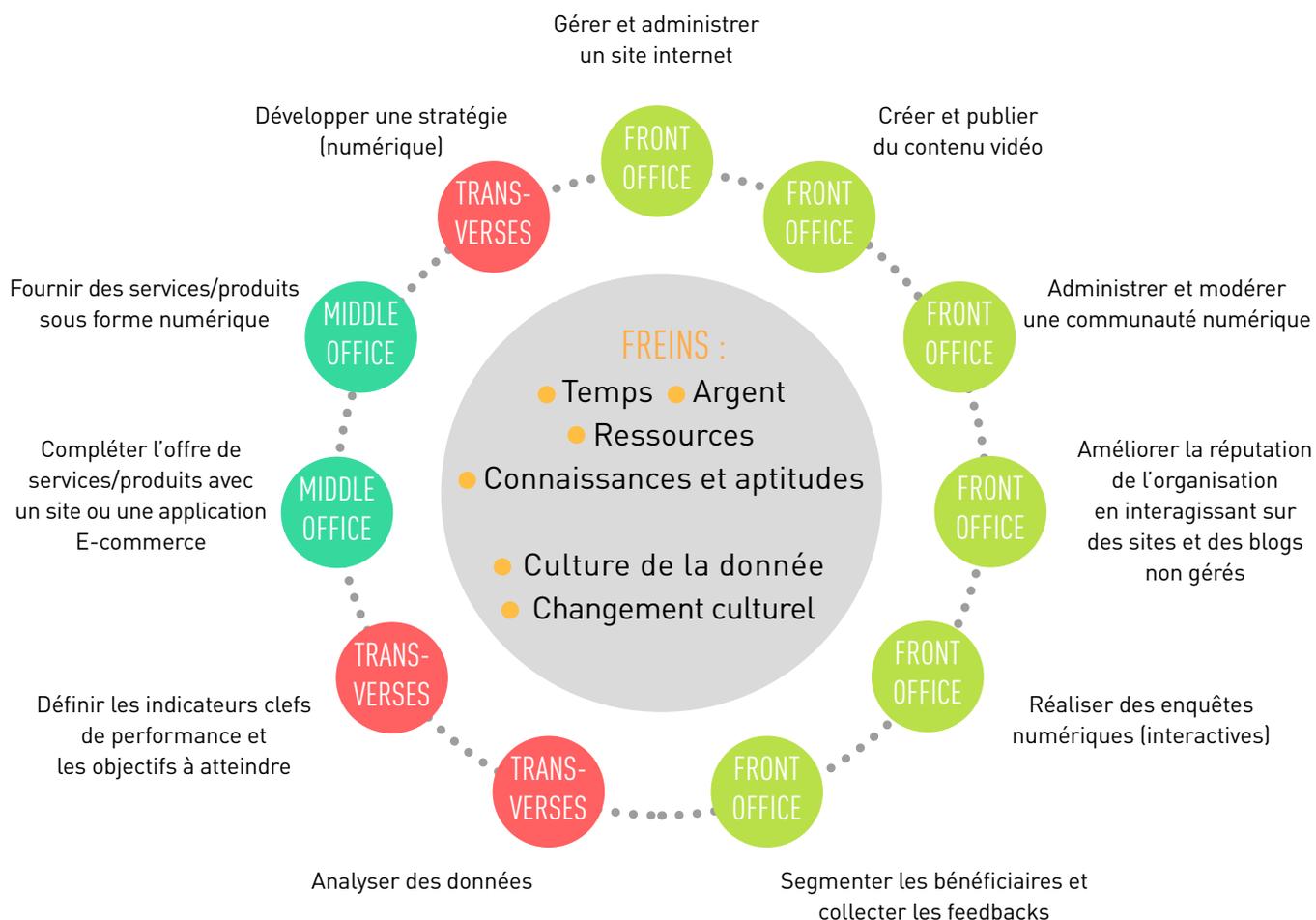
Finalement, Le suivi de l'efficacité opérationnelle et des impacts (12) est sans doute le groupe d'activités le plus compliqué à appréhender, tant les bénéfices semblent difficilement palpables. Ce groupe est lié au développement d'une culture de la donnée dans laquelle les données sont collectées, compilées, analysées et exploitées.

La gestion et l'exploitation des données améliorent l'efficacité interne et permettent d'objectiver l'impact de l'association et de son projet, ce qui induit plus de transparence auprès des donateurs, des bénéficiaires et de l'opinion publique. Ainsi, "en objectivant le ressenti", une association belge de défense des animaux a pu démontrer que depuis son intervention il y a dix ans, des espèces de papillons sont passées du stade d'espèce en danger à celui d'espèces avec une viabilité normale. De nombreux outils sont à disposition pour capturer les informations et les exploiter : Excel, Google analytics, Tableau, Zoho Analytics, etc.

4 Les défis digitaux du secteur associatif : principales barrières et compétences digitales à développer

Une fois priorisés les groupes d'activités à digitaliser, se pose la question légitime des principales barrières rencontrées lors de la digitalisation et, par conséquent, celle relative aux compétences digitales que les associations ont besoin de développer pour les surmonter.

La matrice de priorisation des groupes d'activités à digitaliser en premier au regard de la maturité et de l'impact



4.1. Les principales barrières à l'acquisition de compétences digitales

Le principal frein pour les associations reste le manque de temps à consacrer à d'autres activités que les opérations. Ceci est particulièrement le cas pour les plus petites organisations.

Ensuite, plus d'1 personne sur 2 interrogée dans le cadre de l'étude Profacts (commanditée par la Fondation Roi Baudouin) mentionne le manque de moyens financiers comme un obstacle à la digitalisation. Il reste difficile d'expliquer que l'argent d'une organisation, destiné à aider le bénéficiaire final autant que possible, sera consacré aux coûts généraux et aux fonctions de support.

La résistance à la digitalisation complique également la transformation digitale. Cet aspect est même susceptible de créer une fracture au sein de l'association, par exemple sur la communication interne. Quel canal privilégier : le téléphone, les e-mails, les réseaux sociaux, les courriers papiers? Cette dimension de culture et de gestion du changement (y compris la préparation et l'accompagnement qui y sont associés) est indispensable à la réussite de tout projet de transformation.

Enfin, le dernier grand frein est l'absence de culture de la donnée, de sa collecte à son analyse et son exploitation. A ce titre, de nombreuses organisations souhaitent utiliser leurs données de manière beaucoup plus efficace, mais ne savent pas par où commencer (ni où obtenir ces données).

Prendre conscience de ces barrières permet de leur accorder l'attention qu'elles requièrent et d'augmenter l'intérêt d'acquérir les compétences digitales recherchées.

4.2. Les compétences digitales à acquérir

Le premier point est d'identifier comment insuffler une culture digitale au sein d'une association. Cette impulsion doit venir en premier lieu de la direction et de l'organe d'administration qui doivent comprendre l'importance de la donnée, de la culture du feedback, de l'exploitation de la donnée et transmettre cette vision aux salariés et aux bénévoles.

Pour amorcer ou approfondir la transformation digitale, une association doit dans tous les cas s'entourer de profils digitaux, à tous les étages, pour relayer une culture digitale et former les personnes à l'utilisation de différents outils. Ces profils digitaux peuvent déjà être actifs au sein de l'organisation ou être à recruter selon des besoins propres. Selon la composition et la raison d'être de l'association, une attention particulière devra être apportée à l'équilibre entre les différentes générations et leurs rapports au digital.

Les associations ont donc besoin d'une pluralité de profils qui ont des compétences et appétences digitales complémentaires pour répondre à leurs objectifs. Il existe de nombreuses compétences digitales à acquérir, selon les activités qu'une association souhaite digitaliser (par exemple en s'inspirant des résultats proposés en illustration B). Les paragraphes suivants couvrent les principales compétences

que les experts interviewés mettent en avant. La liste complète des compétences digitales par groupe d'activité est reprise en annexe.

Comme évoqué précédemment, les experts interviewés relèvent en particulier l'importance de la communication statique et dynamique afin de capturer certaines informations et de promouvoir l'association. Il s'agit donc d'obtenir ou de développer les compétences suivantes : gestion et administration d'un site internet, création et publication de contenu vidéo, administration et modération d'une communauté numérique (réseaux sociaux) ainsi que l'amélioration de la réputation de l'organisation grâce à l'écoute sociale (c'est-à-dire identifier et évaluer ce qui est dit sur l'association et son service sur les réseaux sociaux, les forums de discussion tiers, les blogs, les sites internet, etc.).

Dans la même idée et pour compléter la collecte des données, il apparaît intéressant de se concentrer sur la capacité à réaliser des enquêtes numériques de satisfaction ou des sondages auprès des différentes parties prenantes, à apprendre à segmenter les bénéficiaires pour offrir un service plus personnalisé et mettre sur pied une culture de la donnée.

L'étape suivante consiste à comprendre les données collectées et à les utiliser pour crédibiliser l'activité de l'association. Cela nécessite des compétences d'analyse de données, de définition d'indicateurs-clés et d'objectifs à atteindre, de production de tableaux de bord avec les indicateurs correspondants.

Evidemment, si leur cœur d'activité est (partiellement) digitalisable, les associations ont la possibilité de compléter leur offre de service avec un site ou une application et d'ainsi fournir tout ou partie de leurs services/produits de manière numérique.

Enfin, pour assurer la cohérence globale de la digitalisation de l'association et la diffusion de la culture digitale au sein de celle-ci, les membres dirigeants doivent développer une stratégie numérique transverse à toutes les activités. L'une d'entre elles est la planification digitale des activités des salariés et des bénévoles.

Conclusion

Ce rapport propose un modèle pour structurer les différentes activités des associations au regard des parties prenantes avec lesquelles elles interagissent (bénévoles, salariés, donateurs, bénéficiaires et partenaires).

Chaque association peut s'inspirer de la cartographie des groupes d'activités présentée pour nourrir et structurer sa propre réflexion.

Pour celles qui n'ont pas encore d'idée précise de leur point de départ, 5 groupes d'activités se dégagent et méritent d'être investigués en premier : (1) Communication, positionnement & sensibilisation (3) Le cœur de l'activité (2) Gestion des bénéficiaires et des membres (10) Définition de la stratégie et (12) Suivi de l'efficacité opérationnelle et des impacts.

La séquence est assez logique puisqu'il faut rapidement collecter les données sur la base des retours des bénéficiaires et des membres, les exploiter et communiquer leur analyse aux donateurs et autres parties prenantes. Cette démarche s'inscrit de manière progressive et itérative en fonction de la maturité digitale de l'association concernée et des compétences digitales de ses employés, volontaires et membres.

La transformation digitale du secteur associatif est tout sauf un long fleuve tranquille. Plusieurs barrières subsistent et peuvent compliquer la tâche des associations, même les plus motivées. Les compétences digitales listées dans ce rapport donnent toutefois des pistes concrètes pour se lancer.

Finalement, vous trouvez ci-dessous une synthèse des dix actions à lancer pour digitaliser son association (NB : les exemples d'outils et/ou de logiciels le sont uniquement à titre illustratif, ils n'engagent en rien la Fondation Roi Baudouin).

TOP 10 des pistes intéressantes pour digitaliser son association

1

Oser le digital dans les opérations liées au coeur du métier

Très spécifiques, les opérations sont l'activité principale des bénévoles et des membres. Elles doivent être le plus simples et efficaces possible pour garantir une bonne expérience auprès des bénéficiaires, à laquelle le digital peut contribuer.

2

Travailler son référencement pour le site internet

Le référencement, payant ou gratuit, est un levier incontournable pour développer sa visibilité en ligne et générer du trafic sur son site internet.

3

Se rendre visible sur les réseaux sociaux

Créer un compte Facebook, Instagram, LinkedIn ... et recruter des community managers en charge d'animer ces réseaux pour capturer des informations et améliorer l'image.

4

Développer une culture du feedback

Envoyer des questionnaires de satisfaction aux bénéficiaires/membres de l'association et créer des sondages en ligne (Instagram, Survey Monkey, Facebook ...) pour améliorer le service/produit proposé. Cette culture doit se développer à tous les niveaux (internes et externes).

5

Créer une base de données des bénéficiaires

Selon le besoin et la volumétrie des données, installer tableur en ligne (Google Sheet) ou bien un Customer Relationship Management robuste et collaboratif de type Odoo, Hubspot ... Ces données doivent être accessibles et centralisées.

6

Capter et analyser les données (suivi des indicateurs)

Objectiver l'impact de l'association et de son projet, ce qui lui permettra d'être plus audible auprès des donateurs. De nombreux outils permettent de capturer les informations et les exploiter : Excel, Google Analytics, Tableau, Zoho Analytics ...

7

Rendre accessible la documentation en interne

Créer une «bibliothèque virtuelle» sur le cloud pour rendre l'information accessible et centrale pour les utilisateurs : Dropbox, Box, Teams, Google Drive, ...

8

Fluidifier la communication entre membres et salariés

Créer des groupes de conversation destinés aux échanges entre les différents membres et bénévoles : Whatsapp, Slack, Teams, Google Hangout, Zoom, Skype, ...

9

Digitaliser le plus possible les fonctions supports

- Mettre en oeuvre un plan de collecte de fonds (MyDonate, JustGiving, Givey, Virgin Monkey Giving, ...)
- Gérer les notes de frais (Alibeez, Jenji, Cleemy, ...)
- Gérer les bulletins de salaire (Myworkandme, Square, ...)
- Mettre en place l'e-facturation et l'e-budget

10

Optimiser la planification des tâches et le suivi

Utiliser des outils collaboratifs en ligne pour planifier les tâches et partager l'information en temps réel. Tout le monde a ainsi une vision alignée du planning. De nombreux outils comme Trello, Monday, Miro, Excel, etc. le permettent.

Définition des 39 activités

Définition de la Stratégie

Définition de la mission, vision et des activités	<p>La mission correspond à l'objet de l'association tel que défini dans les statuts associatifs et la vision est l'idéal que l'on souhaite atteindre.</p> <p>L'idée est de clarifier / déterminer les activités choisies qui permettent de répondre à la mission, en lien avec le projet associatif et ses ambitions.</p> <p>On définit ici le positionnement de l'association dans le paysage économique, par rapport aux acteurs pré-existants, et on démontre la nécessité de l'association pour répondre à la mission portée par l'association.</p>
Définition du Modèle Économique et du Business Plan	<p>Le modèle économique ou l'équilibre économique permet de préciser les activités de l'association, à savoir les ressources nécessaires à la réalisation du projet associatif : ce dont elle a besoin pour créer de la valeur à travers ses produits / services à destination des bénéficiaires, son positionnement en termes de prix (peut-être gratuit), ses canaux de distribution et les parties prenantes au projet.</p> <p>Le business plan est un document dans lequel le responsable de l'organisation explique et formalise sa proposition de valeur via un modèle de financement pour démontrer la viabilité du projet.</p>
Définition des buts / objectifs	<p>Le but est quelque chose que l'on souhaite, dont on rêve, mais qu'on n'est pas sûr d'obtenir car il n'est pas 100% sous notre contrôle. L'envie de l'atteindre existe mais n'est pas garantie car elle est fonction de nombreux facteurs qui n'appartiennent pas à l'organisation. Un objectif est une action qui va concrètement permettre de se rapprocher du but. En général, il faut plusieurs objectifs, peut-être même beaucoup pour atteindre ou au moins se donner toutes les chances de l'approcher.</p>

Pilotage de l'activité

Gestion de projet	<p>C'est l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet pour atteindre les objectifs dans les délais et avec le budget convenu.</p>
Gestion des ressources humaines et financières	<p>Définir le nombre de personnes nécessaires pour effectuer les activités de l'association et organiser leur travail au regard des ressources humaines et financières disponibles.</p>
Gouvernance (Assemblée Générale et Organe d'administration)	<p>Garantir un processus durable et efficace de création de valeur conforme à l'ensemble des parties-prenantes internes et externes et en respect des règlements légaux, des statuts internes et des principes éthiques.</p> <p>Définir les grandes lignes d'une gouvernance partagée pour l'ensemble des parties prenantes, en lien avec les statuts, avec les différents organes de décision, les plus classiques étant : membres d'organe d'administration, équipe salariée (réunions d'équipe), bénévoles opérationnels (communication interne et participatif), adhérents.</p>

Suivi de l'efficacité opérationnelle et des impacts

Production de Reporting liés à l'objet (social) et pilotage des indicateurs clefs	<p>Le reporting a pour objectif en général de contrôler le travail des membres ou bien de suivre la performance d'une direction ou d'un département. Le tableau de bord permet le pilotage, le management et même la gestion du changement dans une organisation.</p>
Amélioration continue	<p>L'amélioration continue est une activité récurrente menée pour améliorer le service / produit proposé aux bénéficiaires.</p>

Communication, Positionnement & Sensibilisation

Communication externe statique	La communication externe statique regroupe l'ensemble des actions de communication entreprises à destination des publics externes à l'organisation : actuels ou potentiels bénéficiaires, partenaires opérationnels et / ou financiers, ... Il s'agit d'un flux d'information de l'association vers les parties prenantes lorsque les retours ne sont pas intégrés.
Communication externe dynamique	La communication externe dynamique (p.ex. par les réseaux sociaux) permet de créer et d'engager une communauté, d'attirer de nouveaux bénéficiaires et augmenter le trafic sur un site internet. L'idée majeure est de capter les retours des parties prenantes et d'interagir avec elles.
Gestion de l'identité associative	Concevoir une identité distinctive, significative et séduisante pour les bénéficiaires ciblés, communiquer le bon message, s'assurer de livrer une prestation à la hauteur des attentes des bénéficiaires et leur faire vivre une expérience en adéquation avec les valeurs prônées par l'association.
Positionnement du service / produit	Définitions des axes de différenciation et définition du prix du service / produit proposé au regard de l'environnement externe.

Gestion des bénéficiaires et des membres

Suivi opérationnel des bénéficiaires et des membres	Gestion des relations et des activités liées aux bénéficiaires et aux membres.
Interaction et mesure de l'impact de l'activité auprès des parties concernées	Les actions mises en place à destination des parties concernées avant, pendant et après l'utilisation du produit ou du service de l'organisation.

Le cœur de l'activité (spécifique à chaque association)

Production du service ou du produit à destination des bénéficiaires/membres/partenaires	En économie, la production est l'activité qui apporte de la valeur ajoutée par la réalisation de biens et de services. La production marchande est la production de biens et de services susceptibles d'être écoulés sur un marché. Le service se distingue du bien ou produit par son caractère immatériel et par l'impossibilité de stockage. Un service est généralement consommé au moment de sa production.
Innovation du service ou du produit	Sur base des retours des bénéficiaires / donateurs / partenaires / volontaires : <ol style="list-style-type: none"> 1. Améliorer les produits / services existants 2. Développer de nouveaux produits ou services qui répondent mieux aux besoins des bénéficiaires 3. Développer de nouveaux procédés ou méthodes qui permettent d'optimiser la livraison du produit/service, c'est à dire le délivrer plus vite, moins cher et / ou de meilleure qualité

Gestion des partenaires

Recherche de partenariats et communication	Recherche de parties prenantes intéressées par une collaboration autour d'un objectif commun (au regard des objectifs de l'organisation, prise de rendez-vous dans le but de conclure un contrat ou une convention). Communiquer avec les partenaires pour récolter leurs feedbacks.
Gestion des partenaires et des contrats	Le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destinées à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations. Ici il s'agit de vérifier les obligations légales et / ou morales des parties prenantes et de reconduire si besoin la collaboration entre les parties prenantes.
Mécénat de compétences	Certaines entreprises peuvent mettre à disposition certaines personnes de leur équipe afin d'appuyer l'association gratuitement sur des aspects métiers spécifiques.

Recherche de financement

Recherche de dons de particuliers	Recherche d'un soutien financier ou matériel apporté par un particulier à un projet, une activité d'intérêt général (culture, recherche, humanitaire, solidarité, ...) ou au financement structurel de l'organisation
Recherche de mécénat d'entreprise ou de fondation	Recherche d'un soutien financier ou matériel apporté par une entreprise à un projet, une activité d'intérêt général (culture, recherche, humanitaire, solidarité, ...) ou au financement structurel de l'organisation.
Recherche de financement public	Recherche d'un soutien financier ou matériel apporté par une administration publique à un projet, une activité d'intérêt général (culture, recherche, humanitaire, solidarité, ...) ou au financement structurel de l'organisation.
Communication et Reporting financier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communiquer avec les financeurs pour récolter leurs feedbacks. 2. S'assurer du respect du cadre légal pour la donation entre les donateurs et l'organisation 3. Contrôler l'exécution du bon respect des règles légales.

Gestion des bénévoles et des salariés (RH)

Formation et montée en compétences	Formation du personnel interne et suivi du développement des employés (compétences, aspiration...).
Gestion des connaissances	Les méthodes et les outils qui permettent d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'association afin notamment de les organiser et de les diffuser.
Recrutement	Le recrutement d'un salarié est la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'association et les compétences d'un individu. Ici il peut s'agir d'un besoin permanent (employé) ou plus ponctuel (volontaire).
Administration	Tenir à jour les informations sur la main-d'œuvre et les documents juridiques, comme l'exige la loi. Assurer tous les échanges nécessaires avec les autorités et institutions juridiques.
Communication interne entre volontaires et salariés	Assurer la communication entre les volontaires, dirigeants ou non, et l'équipe salariée.

Finance & Comptabilité

Elaboration et Suivi budgétaire	<p>Un budget est un programme d'action chiffré (en quantité et en valeur) que l'organisation envisage pour une période qui ne dépasse pas une année (par exemple, trimestre, année ou mois).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La technique budgétaire comprend trois parties distinctes et successives : 2. La prévision qui suppose un choix des objectifs à atteindre ; 3. L'établissement des budgets selon une typologie objectifs / moyens ; 4. Le contrôle qui consiste à établir des écarts par confrontation à chaque fin de période des prévisions et des réalisations.
Comptabilité et Facturation	La comptabilité permet de fournir de manière continue et en temps réel un état de la situation financière de l'organisation.
Trésorerie	L'activité consistant à placer les liquidités d'une organisation dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque. Son objectif est d'assurer la solvabilité à court terme de la société et de veiller à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants afin qu'elle soit capable de faire face à l'ensemble de ses échéances.
Paiement et gestion du compte bancaire	Effectuer des paiements (fournisseurs, salaires...) pour le compte de l'organisation (généralement le/la trésorier(e)).

Achat & Logistique

Achats	Fonction dans l'association qui a pour vocation d'acquérir tous les produits ou services nécessaires à son fonctionnement et son activité commerciale dans les meilleures conditions de compétitivité.
Gestions des contrats avec les fournisseurs	Le processus qui consiste à gérer de façon systématique et efficace l'établissement, l'exécution et l'administration des contrats afin d'optimiser le rendement financier et le rendement opérationnel, et de réduire les risques inhérents.
Planification et gestion des stocks	La gestion des stocks consiste à planifier et à mettre en œuvre une méthode pour maximiser la rentabilité. Une bonne gestion de stock consiste à avoir la quantité nécessaire au bon moment.

Informatique, Légal et Risques

Informatique et Systèmes d'Informations	Les systèmes d'informations sont les processus et les services gérés par le département informatique d'une association. Les opérations IT incluent les processus administratifs, la communication interne et le support lié au matériel et aux logiciels, à destination des utilisateurs internes et externes.
Légal / Juridique	Gérer et vérifier la conformité aux normes, réglementations et responsabilités légales externes (telles que les normes sectorielles, environnementales, contextuelles, les données, la prévention de la fraude, la santé, les rapports organisationnels, la sûreté et la sécurité) ainsi que l'application des politiques éthiques.
Gestion des risques et conformité	Démarche qui consiste à identifier, prévenir et résoudre les risques qui peuvent surgir dans le cadre des activités d'une association en raison de son organisation interne, de son personnel ou encore de sa politique sociale et/ou économique.

Définition des 42 compétences digitales

Compétence digitale	Définition de compétence digitale
Développer une stratégie (numérique)	Développer des activités (y compris des stratégies numériques) qui correspondent aux besoins de l'association, aux segments bénéficiaires / donateurs, à la mission, à la vision et aux objectifs de l'association. Élaborer des plans réalisables avec des objectifs et des moyens clairs pour faciliter le processus budgétaire.
Digitaliser la planification et l'évaluation de la charge de travail	Planification des tâches pour assurer une exécution réussie et en temps voulu grâce à une bonne gestion des capacités et des ressources de l'association (e.g. Agile, Scrum).
Optimiser les ressources et dépenses (bonne combinaison / mix)	Évaluer, comprendre et allouer de manière optimale les ressources et les dépenses (budget) aux différentes activités qui doivent être effectuées et déterminer le mix optimal pour améliorer la portée / l'effet pour les bénéficiaires / donateurs (par exemple, le personnel en ligne).
Définir les indicateurs clefs de performance et les objectifs à atteindre	Définir les indicateurs qui suivront la performance du produit / service au sein des groupes de bénéficiaires, des marques et à travers les différents canaux. Cela implique également que vous fixiez des objectifs que vous voulez atteindre et que vous soyez comparé à eux.
Gérer et suivre les performances grâce aux outils numériques	Évaluation des performances basée sur les ventes, les revenus, les dépenses et les données sur les bénéficiaires / bénévoles / partenaires provenant de diverses sources (numérique, CRM, boutique). Production fréquente de rapports analytiques et des tableaux de bord pour analyser la situation et proposer des actions pour améliorer celle-ci.
Analyser des données	Analyser toutes sortes de données pour récupérer des informations et définir des plans d'amélioration continue. Par exemple, suivi et traçage de la façon dont les parties prenantes "voyagent" sur le site internet en analysant les points de contact, le taux de conversion, les abandons, le chemin le plus favorable, etc.
Gérer et administrer un site Internet	Gérer ses sites Web (en incluant la version adaptée aux mobiles), en incluant l'analyse du trafic, du taux d'activation et conversion, l'A / B testing et la collecte de commentaires des utilisateurs. La taxonomie de l'information et la gestion des métadonnées sont utilisées pour améliorer la fonction de navigation et de recherche dans les sites Web détenus.
Faciliter les interactions avec les équipements mobiles (smartphones, tablette...)	Activation des interactions avec les bénéficiaires / donateurs / volontaires / membres à l'aide du téléphone mobile, d'une tablette ou d'un autre type d'ordinateur de poche, adapté à toute utilisation mobile spécifique. Les applications peuvent être à la fois réactives, natives ou hybrides.
Créer et publier du contenu vidéo	Création, publication et mesure de tout le contenu lié à la vidéo.
Gérer les réseaux (p. ex.: sociaux)	Création et gestion de pages / groupes / chaînes sur les réseaux sociaux comme Pinterest, Instagram, Facebook, YouTube, etc..
Gérer le parcours digital du bénéficiaire	La gestion numérique du voyage définit, exécute et évalue la stratégie de voyage des bénéficiaires / donateurs / volontaires / membres de comment nous devons interagir avec des personnes spécifiques (bénéficiaires / donateurs / volontaires / membres).
Digitaliser la gestion de la fidélité	La gestion de la fidélisation vise à fidéliser et à faire croître les bénéficiaires / donateurs / volontaires / membres existants grâce à des programmes d'incitation. Le service client traditionnel axé sur l'association change de paradigme et se concentre sur la fourniture d'un service qui est le meilleur pour le client grâce au bouche-à-oreille.
Utiliser la publicité numérique	Une forme de marketing et de publicité qui délivre des messages marketing promotionnels aux personnes en ligne. L'objectif de la publicité numérique est de fournir un contenu de valeur pour attirer l'attention des gens, susciter des clics et des conversions grâce aux annonces numériques (concept et stratégie / achat de médias, exécution, etc.)
Placer les recherches payantes	Placement d'annonces sur les sites des moteurs de recherche pour augmenter le trafic sur votre site web.

Améliorer la réputation de l'organisation avec l'écoute sociale	Identifier et évaluer ce qui est dit sur l'association, le produit ou les services sur les réseaux sociaux et sur le Web (par exemple, les forums de discussion tiers, les blogs, les sites de support client). Permet le suivi, la surveillance, le signalement et la réponse aux commentaires indésirables des utilisateurs sur les plateformes de réseaux sociaux.
Administrer et modérer une communauté numérique	Stimuler l'engagement avec les bénéficiaires via des canaux (propres/ non-propres) (par exemple, les réseaux sociaux, les blogs, l'intranet).
Gérer les centres d'appels	Aider les bénéficiaires / partenaires qui ont des questions et des réclamations sur des produits ou services à travers tous les canaux ; le téléphone, les e-mails, les réseaux sociaux, le chat sur les canaux numériques.
Interagir avec les commentaires du Web	Il s'agit du soutien en ligne de toute organisation par le biais des médias sociaux. Il s'agit d'une interaction en ligne avec les parties prenantes, en effectuant une recherche active sur le web pour répondre à leurs commentaires (par exemple : questions, préoccupations et plaintes).
Réaliser des enquêtes numériques (interactives)	Obtenir du feedback en ligne (de manière continue et ad hoc) sur divers points de contact, par exemple par le service bénéficiaire posant des questions de satisfaction pendant le chat, ou le placement de boutons «J'aime» sur le Web / les médias sociaux.
Fournir un service de navigation et de chat online	Fournir un service en direct pendant que les gens naviguent sur le site Web de l'association, en utilisant une fonctionnalité de chat. Cette interaction devrait enrichir l'expérience utilisateur en offrant un choix de canaux et des transactions de haute qualité.
Segmenter les bénéficiaires et collecter les feedbacks	Capacité à analyser et à segmenter les bénéficiaires en fonction de différentes dimensions afin de mieux cibler. Recueillir des informations à partir de commentaires quantitatifs et qualitatifs et les intégrer dans les stratégies de la marque et de bénéficiaires, le contenu numérique et la planification multicanal, et créer des profils de bénéficiaires (persona's).
Créer des services / produits numériques (innovants)	Création et /ou outsourcing du produit / service et stockage / utilisation directe dans l'environnement cible dans un processus efficace.
Gérer le portefeuille de services / produits	Optimiser la gamme de produits / services pour augmenter l'impact (grâce à l'innovation). Considérer l'environnement omnicanal et développer des stratégies en ligne vs hors ligne.
Fournir des services / produits sous forme numérique	Livraison du produit / service aux bénéficiaires. S'assurer que cela est fait correctement et en toute sécurité.
Compléter l'offre de services / produits avec un site ou une application E-commerce	Permet de commander facilement les produits / services de l'association en ligne. Peut être disponible auprès des acteurs de la distribution en ligne.
Identifier des partenaires grâce aux outils digitaux	Les processus qui permettent d'identifier, de noter, de classer et de catégoriser les partenaires potentiels.
Offrir un portail digital pour les partenaires	Portail digital qui permet de renforcer les relations avec les partenaires et augmenter l'efficacité en améliorant la communication avec les partenaires ainsi qu'avec le bénéficiaire final ou le volontaire.
Gérer les contrats (et leur renouvellement) de manière numérique	La capacité de suivre et de faire des rapports sur les détails du contrat comme : les services rendus, un produit, le prix, le temps et les termes et conditions.
Contrôler la conformité	S'assurer qu'il y a une vérification régulière de la provenance de l'argent récolté.
Mettre en œuvre un plan de collecte de fonds en ligne	Collecte de fonds à l'aide de la technologie numérique. Permettre aux organismes sans but lucratif de créer des formulaires de don en ligne simple et rapide en quelques minutes grâce à un logiciel.
Compléter la formation par E-learning	Enseignement et apprentissage avec des outils hors ligne / en ligne.

Gérer des actifs (numériques)	Stockage centralisé de tous les actifs (numériques), des connaissances et des matériaux associés. Chaque actif se voit attribuer un identifiant unique (par exemple, une personne responsable) afin que les actifs puissent être facilement catalogués pour être réutilisés et les informations disponibles puissent être facilement partagées au sein de l'organisation.
Compléter le recrutement par E-recrutement	Utiliser la technologie et en particulier les ressources Web pour les tâches impliquées dans la recherche, l'attraction, l'évaluation, l'interview et l'embauche de nouveau personnel.
Permettre le traitement digital des dépenses	Permettre aux employés de soumettre, suivre et recevoir le paiement des dépenses et des reçus via Internet.
Compléter la comptabilité par facturation électronique	S'assurer que les paiements sont correctement appliqués aux bons volontaires, bénéficiaires ou partenaires. S'assurer que tous les paiements sont correctement intégrés dans le système comptable.
Gérer la comptabilité et le budget sur des outils digitaux	Exécuter la comptabilité et la gestion budgétaire à l'aide d'un logiciel hébergé à distance sur le cloud, c'est-à-dire en ligne.
Utiliser des services bancaires en ligne	Vérifier l'état des comptes courants, d'épargne et de carte de crédit et le paiement électronique des factures.
Gérer les commandes	La gestion des commandes orchestre l'ensemble du processus de commande de l'achat des produits à la livraison des produits.
Gérer des achats et des stocks de manière numérique	Acquisition, compilation, validation et gestion des achats / stocks à utiliser pour la planification et l'exécution des opérations.
Gérer les contrats de manière numérique	Conserver un dossier complet de tous les contrats de votre organisation avec des fournisseurs. Obtenir un aperçu de toutes les activités liées à un contrat et rester à jour sur tout ce qui se passe avec un contrat - être prêt pour l'audit avec tous les informations pertinentes.
Gérer le consentement (numérique) et les obligations légales	Garder trace et sauvegarder la preuve du consentement du bénéficiaire / volontaire/ membres / donateur pour garantir la conformité légale et la confidentialité et restreindre la communication via des canaux non autorisés (voir douteux) (p. ex. RGPD).
Gérer l'infrastructure informatique	Mise en place et disponibilité du Wifi, du cloud, de la communication numérique etc.

Sources

- Sia Partners
- Go.Digit! application files
- Interviews met deskundigen [face-to-face en online vragenlijsten]
- The Charity Digital Spectrum 2019, <https://nonprofit.report/whitepapers/the-charity-digital-spectrum-2019/4383>
- Microsoft Nonprofit Digital Assessment Worksheet, https://assets.website-files.com/5e0254b18d72cc3b908a8a38/5e8f612c-9b37682ada59245e_Nonprofit%20Digital%20Assessment%20Worksheet.PDF
- Microsoft The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation, https://solutionscenter.nethope.org/assets/collaterals/180922-Digital-Transformation-WP_Updated_10132017.PDF
- Microsoft The Digital Nonprofit Ability Assessment, https://logcluster.org/sites/default/files/gm_files/the-dna-assessment-white-paper-2018_microsoft.pdf
- Charity Digital Skills Report 2019, https://www.skillsplatform.org/charity_digital_skills_report_2019.pdf
- ZOOM Maturité digitale du secteur associatif en Belgique, <https://www.kbs-frb.be/fr/Activities/Publications/2019/20190619AJ>
- Nethope Digital Skills Framework Library, <https://solutionscenter.nethope.org/digital-nonprofit/digital-skills-framework-start-page>
- NGO Reference Model, <https://www.ngoreferencemodel.org/>
- Accenture A Digital reality check for Nordic NGOs, https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-38/accenture-digital-reality-check-for-ngos-full-size.pdf
- Technology's Role in the Nonprofit Sector: Increasing Organizational Effectiveness and Efficiency through Technology Innovations, <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D88P5Z1B>
- Modeling A Value Chain In Public Sector, http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2014/08/STICS_2014_2_42-49.pdf
- Small Charity Sector Skills Survey 2016/17, <https://www.thefsi.org/policyresearch/skills-survey-201617/>
- Challenges of Digital Transformation: The case of the Non-Profit Sector, https://www.researchgate.net/publication/328804378_Challenges_of_Digital_Transformation_The_case_of_the_Non-Profit_Sector
- Bain & Company Unlocking the Power of Singapore's Nonprofits, <https://www.bain.com/insights/unlocking-the-power-of-singapores-nonprofits/>
- Five Cultural Challenges Nonprofits Face With Digital Fundraising, <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/09/27/five-cultural-challenges-nonprofits-face-with-digital-fundraising/#1f3d028729b9>
- BCG Why Nonprofits Must innovate, <https://www.bcg.com/en-be/publications/2016/innovation-strategy-why-nonprofits-must-innovate-seven-steps-to-get-results.aspx>
- Bain & Company Using Online Donations to Strengthen Philanthropy in China, <https://www.bain.com/insights/using-online-donations-to-strengthen-philanthropy-in-china-stanford-social-innovation-review/>
- McKinsey & Company The future is now: Closing the skills gap in Europe's public sector, <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/the-future-is-now-closing-the-skills-gap-in-europes-public-sector>
- McKinsey & Company Public-sector digitization: The trillion-dollar challenge, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/public-sector-digitization-the-trillion-dollar-challenge#>
- 10 steps to successful digital transformation for charities and nonprofits, <https://digileaders.com/10-steps-to-successful-digital-transformation-for-charities-and-non-profits/>
- Can Technology Transform the Nonprofit Sector?, <https://insights.som.yale.edu/insights/can-technology-transform-the-nonprofit-sector>
- Digital transformation in the charity sector – where to start, <https://whypay.net/digital-transformation-in-the-charity-sector-where-to-start/>
- How digital technology is impacting the charity sector, <https://econsultancy.com/digital-technology-impacting-charity-sector/>
- Expertise Interview: Approaching Digital Transformation in the Charity and Not-For-Profit Sector, <https://digitalworksgroup.com/digital-transformation-in-the-charity-and-not-for-profit-sector/>
- Why RPA Is the Missing Puzzle Piece for Nonprofit Digital Transformation, <https://www.uipath.com/blog/rpa-missing-puzzle-piece-nonprofit-digital-transformation>
- 8 Essential Digital NGO Needs, <https://www.vardot.com/en/ideas/blog-posts/8-essential-digital-ngo-needs>

DIGITAL TOOL SOFTWARE :

- Digital tools for remote teams, <https://www.collaborationsuperpowers.com/tools/>
- G-cloud, de community cloud van de overheid, <https://www.gcloud.belgium.be/nl/home>
- The best startup communication tools that won't break the bank, <https://whypay.net/startup-communication-tools-that-wont-break-the-bank/>
- The 7 Best Project Management Software Tools of 2020, <https://www.thebalancesmb.com/best-project-management-software-4175032>
- Best Reporting Software, <https://www.goodfirms.co/reporting-software/>
- Best Pricing Software, <https://www.g2.com/categories/pricing>
- Digital and Mobile Fundraising, <https://knowhow.ncvo.org.uk/funding/fundraising/individual-giving/digital-fundraising>
- The 7 Best Payroll Software of 2020, <https://www.thebalancesmb.com/best-payroll-software-4781994>
- 5 Free or Low-Cost Accounting Software Options for Nonprofits, <https://www.thebalancesmb.com/nonprofit-finance-software-1294214>
- Gestion de stock open source : 7 logiciels pour éviter la rupture, <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-stock/gestion-de-stock-open-source>

Colophon

Titre Pourquoi digitaliser son association et par où commencer ?

Deze publicatie bestaat ook in het Nederlands onder de titel:
Waarom uw vereniging digitaliseren en waar te beginnen?

Une édition de la Fondation Roi Baudouin
Rue Brederode 21
1000 Bruxelles

Auteur(s) Alexandre Viviers, Sia Partners
Benjamin Lebrun, Sia Partners
Pierre Robin, Sia Partners

**Coordination pour
la Fondation Roi Baudouin** Françoise Pissart, Directeur
Sophie Van Mallegem, Coordinatrice de projet senior
Dorien Baelden, Coordinatrice de projet senior
Delphine Saudoyer, Project & Knowledge Manager
Kristof Van Bunder, Project & Knowledge Manager

Conception graphique Yellow Piper, Laurence Collette

Mise en page Yellow Piper, Laurence Collette

Photos www.canstockphoto.be

Cette publication peut être téléchargée gratuitement
sur notre site www.kbs-frb.be

Dépôt légal D/2848/2020/10

ISBN /

Numéro de référence 3736

Octobre 2020

Avec le soutien de la Loterie Nationale

La Fondation Roi Baudouin a pour mission de contribuer à une société meilleure en Belgique, en Europe et dans le monde.

La Fondation est, en Belgique et en Europe, un acteur de changement et d'innovation au service de l'intérêt général et de la cohésion sociale. Elle cherche à maximiser son impact en renforçant les capacités des organisations et des personnes. Elle encourage une philanthropie efficace des particuliers et des entreprises.

Ses valeurs principales sont l'intégrité et la transparence, le pluralisme et l'indépendance, le respect de la diversité et la promotion de la solidarité.

Notre vision pour l'avenir : ancrer nos activités à tous les niveaux en Belgique, continuer à positionner la Fondation Roi Baudouin sur la scène européenne et, à l'échelle internationale, devenir un acteur de référence de la philanthropie transfrontalière, notamment grâce notre 'famille' : KBFUS et KBF Canada.

Nous déployons des activités autour des programmes suivants au service de l'intérêt général :

- Justice sociale et pauvreté
- Santé
- Patrimoine et culture
- Engagement sociétal
- Afrique, Amérique latine, Asie
- Enseignement et développement des talents
- Europe
- Climat, environnement et biodiversité

La Fondation a été créée en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin.

Merci à la Loterie Nationale et à ses joueurs, ainsi qu'à nos nombreux donateurs pour leur engagement.

kbs-frb.be | [Abonnez-vous à notre e-news](#) | bonnescauses.be

Suivez-nous sur :     

Fondation Roi Baudouin, fondation d'utilité publique

Rue Brederode 21, 1000 Bruxelles | info@kbs-frb.be | 02-500 45 55

Les dons à partir de 40 euros sur notre compte IBAN: BE10 0000 0000 0404 – BIC: BPOTBEB1 bénéficient d'une réduction d'impôt de 45 % du montant effectivement versé.