

Évaluer les lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes canadiens à but non lucratif

OCTOBRE 2024

CENTRE CANADIEN
POUR LA RÉSILIENCE
NUMÉRIQUE DES
ORGANISMES SANS
BUT LUCRATIF

Remerciements

Ce projet a été conçu par le Centre canadien pour la résilience numérique des organismes sans but lucratif. Le Centre adresse ses remerciements aux personnes, aux équipes et aux partenaires ci-dessous pour leur précieuse contribution à ces travaux. Pour de plus amples renseignements sur le Centre canadien pour la résilience numérique des organismes sans but lucratif, veuillez vous rendre sur la page cndr.ca/fr.

Partenaires du projet



Comité consultatif

Alberta Nonprofit Network
CanaDon
CUPS Calgary
À deux mains
Inclusion Nouveau-Brunswick
Indigenous Friends Association
Conseil des technologies de l'information et des communications
Impact Organizations of Nova Scotia
Malvern Family Resource Centre
Ontario Nonprofit Network
Skills for Change
Social Economy Through Social Inclusion
Le conseil économique des femmes
YMCA Winnipeg
Yukon Learn

Nous remercions tout particulièrement Victor Beausoleil, Josh Berman, Rhian Christie, Carlene Donnelly, Serah Gazali, Liam MacKeigan, Keith Jansa, Sarah Juma, Viet Vu et Leena Yahia pour leurs commentaires et leurs observations sur ce rapport.

Crédits

Coauteur(e)s : Emma Elbourne Weinstock et Max Palamar

Collaborateur(-trice)s : Barbara Kuffour Asenso, Spencer Gordon, Lauren Kupcho, Sheetal Lodhia, Brett Lamb, Jane Hilderman, Alberta Johnson, Karen Myers, Sandra Nsuki, Tanvi Shetty, Galen Voysey, Maklane deWever

Conception : Lindsay Smail

Traduction en français : Rossion inc.

Financé par le programme « Compétences pour réussir » du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteur(e)s et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Financé par le gouvernement du
Canada par le biais du programme
Compétences pour réussir



CENTRE CANADIEN
POUR LA RÉSILIENCE
NUMÉRIQUE DES
ORGANISMES SANS
BUT LUCRATIF

Le Centre canadien pour la résilience numérique des organismes sans but lucratif (CCRNOSBL)

travaille à la création d'un secteur à but non lucratif axé sur le numérique, où les organisations sans but lucratif au Canada pourront utiliser des données et des technologies afin de multiplier leurs effets.

65, St. Clair Avenue East, bureau 700
Toronto (Ontario) M4T 2Y3, Canada

Tél. : 416 597-2293 | ccndr.ca/fr

Demandes des médias : media@imaginecanada.ca

Table des matières

Aperçu du projet : Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir	5
Résumé	9
Méthodologie	9
Analyse de l'environnement	9
Résultats de l'enquête et des entretiens	10
Résumé et recommandations	13
Introduction : Évaluer les lacunes en matière de compétences numériques	14
À propos de ce rapport	14
Analyse de l'environnement	17
Programme d'apprentissage et méthodologie	25
Méthodologie	27
Principaux enseignements	32
Quelles sont les compétences numériques dont le personnel des organismes à but non lucratif a besoin pour mener à bien la mission de l'organisme?	32
Quelles sont les compétences numériques que le personnel des organismes à but non lucratif possède actuellement et celles qui lui manquent?	36
Comment les organismes à but non lucratif ont-ils tenté de combler les lacunes en matière de compétences numériques?	40
De quelles mesures de soutien les organismes à but non lucratif ont-ils besoin pour mieux combler les lacunes en matière de compétences numériques?	46
Discussion	52
Résumé des principaux résultats	52
Implications des résultats	53
Conclusion et recommandations	54
Bibliographie	56
Annexe A : Ressources pour l'analyse de l'environnement	59
Annexe B : Personnes rejoints	63
Annexe C : Tableaux de données détaillées	65

APERÇU DU PROJET :

Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir

Libérer les compétences numériques du secteur à but non lucratif pour renforcer les services communautaires

Le secteur à but non lucratif est la pierre angulaire des services communautaires au Canada, fournissant un soutien inestimable aux populations de toutes les régions du pays. Et comme dans la plupart des secteurs, les organismes à but non lucratif doivent s'adapter à l'évolution rapide des technologies numériques. Il est de plus en plus essentiel que le personnel des organismes à but non lucratif dispose de compétences numériques pour pouvoir répondre aux besoins en constante évolution des communautés.

Cependant, **rares sont les recherches** qui évaluent les compétences actuelles et les demandes futures de la main-d'œuvre du secteur à but non lucratif au Canada. Ce que nous savons, c'est qu'il existe un **fossé croissant** entre les **compétences et les capacités numériques** dont le personnel du secteur dispose actuellement et ce dont il a besoin pour continuer à fournir des services de manière efficace.

En réponse à cette problématique, l'initiative **Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir** vise à comprendre, puis à libérer la capacité de la main-d'œuvre des organismes à but non lucratif grâce au projet Développement des compétences numériques Plus (DS+). Le projet DS+ englobe les compétences numériques ainsi que les compétences connexes souvent mobilisées par les outils numériques, notamment la communication, la créativité, l'innovation, l'adaptabilité et la résolution de problèmes. Financé par le programme Compétences pour réussir d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) et dirigé par un consortium d'organisations spécialisées dans le renforcement des capacités des organismes à but non lucratif et dans

l'économie des compétences numériques, ce projet de 17 mois comporte quatre **phases** stratégiques :

- 1.** Comprendre l'offre actuelle et la demande future de DS+.
- 2.** Analyser l'écart entre l'offre et la demande de DS+.
- 3.** Concevoir conjointement et mettre rapidement à l'essai des solutions pour combler cet écart.
- 4.** Créer un modèle de talents DS+ évolutif.

D'ici la fin du projet, nous espérons atteindre les **objectifs** suivants :

- ▶ renforcer la base de données probantes au Canada sur les besoins actuels et futurs en matière de DS+ dans le secteur à but non lucratif, éclairer les stratégies futures du secteur en matière de formation et de talents, accroître la sensibilisation à la demande prévue en matière de DS+ et améliorer la capacité du secteur à définir et à combler les lacunes les plus pressantes en matière de compétences;
- ▶ utiliser ces recherches pour informer et mettre à l'essai un prototype (ou des prototypes) d'un modèle évolutif de renforcement des compétences DS+ qui offre une formation pratique, adaptée et largement applicable aux membres du personnel des organismes à but non lucratif (en d'autres termes, pour les aider à acquérir des compétences numériques fondamentales et avancées, en encourageant une culture d'apprentissage continu et d'innovation);
- ▶ mobiliser les résultats et les enseignements au moyen de rapports publics, de résumés de recherche et de recommandations afin d'amener le secteur à but non lucratif à discuter davantage, sur la base de données probantes, de ses besoins en matière de DS+ et des voies à suivre.

À propos de nous

L'initiative « **Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir** » est le fruit d'un partenariat entre Imagine Canada, The Dais de l'Université métropolitaine de Toronto, le Conseil de gouvernance numérique (CGN) et Blueprint. Voir ci-dessous pour une description plus détaillée des partenaires. Le Centre canadien pour la résilience numérique des organismes sans but lucratif (CCRNOSBL) offre une plateforme pour partager des renseignements sur ce projet à l'adresse <https://futureproof.cendr.ca/#francais>.

Partenaires

Imagine Canada. Imagine Canada est un organisme de bienfaisance national bilingue dont la mission est de renforcer et de soutenir les organismes de bienfaisance et à but non lucratif canadiens afin qu'ils puissent mieux servir et mobiliser les personnes et les communautés, ici et dans le monde entier. Imagine Canada i) élabore et fournit des produits et des services qui aident les organismes de bienfaisance et à but non lucratif à exercer leur activité au plus haut niveau de gouvernance et à offrir des programmes de la plus haute qualité; ii) crée et mobilise des données, des informations, des recherches et des connaissances qui aident les organismes de bienfaisance et à but non lucratif à prendre des décisions judicieuses; iii) élabore et préconise des politiques publiques qui aident les organismes de bienfaisance et à but non lucratif; et iv) s'efforce d'améliorer la compréhension et la perception qu'a la population canadienne du secteur de la bienfaisance et à but non lucratif et de sa contribution à notre qualité de vie.

The Dais. The Dais est un groupe de réflexion sur les politiques publiques et le leadership à l'Université métropolitaine de Toronto (TMU), qui met les gens en contact avec les idées et le pouvoir nécessaires pour bâtir un Canada plus inclusif, plus innovant et plus prospère. Depuis 2015, son équipe a travaillé à travers le Canada et à l'international pour développer de nouvelles idées et de meilleurs leaders, ce qui a entraîné des changements tangibles dans les politiques économiques, éducatives et technologiques, ainsi que pour des milliers de personnes dont la vie a été changée grâce à ses programmes de leadership. Depuis son siège à TMU, The Dais a un accès direct aux universitaires, étudiant(e)s, entrepreneur(e)s, leaders et réseaux qui peuvent développer de nouvelles idées et remettre en question les anciennes présomptions avec une portée nationale et mondiale.

Conseil de gouvernance numérique. Le Conseil de gouvernance numérique est une organisation dirigée par ses membres qui agit à titre de responsable neutre et intersectoriel pour rassembler les cadres du Canada afin d'identifier les risques et les possibilités de la gouvernance numérique, d'y accorder la

priorité et de prendre des mesures en conséquence. Le Conseil de gouvernance numérique dirige une tribune de cadres de direction pour les membres du conseil, établit des normes de gouvernance de la technologie par le biais de l’Institut des normes de gouvernance numérique et certifie le respect de la gestion de l’utilisation efficace des technologies numériques par les organisations canadiennes. Pour en apprendre davantage sur l’organisation et ses initiatives, visitez le site dgc-cgn.org/fr/ ou écrivez à info@dgc-cgn.org.

Le Centre canadien pour la résilience numérique des organismes sans but lucratif (CCRNOSBL). Le CCRNOSBL soutient un secteur sans but lucratif axé sur le numérique où les divers organismes sans but lucratif au Canada pourront utiliser des données et des technologies afin de faire progresser leur mission et de multiplier leurs effets. Il galvanise les gens et mobilise des fonds pour soutenir des initiatives percutantes, il réunit différent(e)s expert(e)s dans tous les secteurs et il donne la priorité aux idées susceptibles d'avoir une vaste incidence et d'engendrer de réels progrès.

Blueprint. Blueprint est un organisme de recherche à but non lucratif dont la mission est d'améliorer le bien-être social et économique des Canadien(ne)s en aidant ses client(e)s à relever des défis complexes en matière de politiques publiques. Blueprint travaille avec tous les ordres de gouvernement, des fondations, des organismes à but non lucratif et des entreprises socialement responsables pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies visant à encourager l'innovation, à apprendre ce qui fonctionne et à apporter des solutions fondées sur des données probantes à nos problèmes sociaux et économiques les plus urgents.

Résumé

Ce rapport contribue aux deux premières phases du projet « Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir » et examine l'offre et la demande de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif au Canada. En nous appuyant sur des données et des points de vue du personnel de première ligne et des gestionnaires, nous avons exploré les niveaux de compétences actuels et les besoins en compétences des organismes à but non lucratif qui fournissent des services communautaires. Les résultats obtenus éclaireront la prochaine phase du projet : la coconception de solutions ciblées pour combler les lacunes en matière de compétences.

Méthodologie

Notre étude s'est appuyée sur une analyse de l'environnement des recherches et des approches existantes, suivie d'une approche mixte, en recueillant et en analysant des données quantitatives et qualitatives : 284 réponses à une enquête, 11 entretiens et un groupe de discussion ($n=3$) auprès d'organismes à but non lucratif canadiens. Les répondant(e)s étaient pour la plupart des dirigeant(e)s d'organismes de services sociaux, issu(e)s de petits organismes (de 0 à 25 employé(e)s) et situé(e)s en Ontario, en Alberta, au Québec ou en Colombie-Britannique. Les entretiens ont ciblé divers postes et niveaux d'expérience et ont pris en compte les postes et les réponses au niveau organisationnel et individuel.

Analyse de l'environnement

- ▶ Les études existantes manquent d'informations exploitables sur l'ampleur des lacunes en matière de compétences numériques, les solutions préconisées, les préférences en matière de perfectionnement du personnel et les contraintes liées à l'accessibilité des ressources. Néanmoins, les études révèlent la présence de lacunes importantes en matière de compétences numériques en raison du manque de temps, de ressources et de financement, de la rapidité des progrès technologiques et des répercussions de la COVID-19. Les organismes reconnaissent l'importance de la technologie, mais manquent d'expertise, de stratégie et de personnel pour la mettre en œuvre efficacement.

- ▶ Les organismes à but non lucratif accordent la priorité à la maîtrise des logiciels opérationnels courants et aux compétences techniques spécialisées pour répondre à des besoins précis. Des lacunes urgentes en matière de compétences persistent dans des domaines tels que la collecte de fonds, l'accessibilité numérique, la gestion des données, l'optimisation pour les moteurs de recherche et les systèmes de gestion de la relation client (GRC). Pour en faciliter l'adoption, les gestionnaires ont besoin de compétences en matière de vision stratégique, de culture numérique et de création de conditions favorables.
- ▶ Les interventions existantes pour aider les organismes à but non lucratif à se perfectionner sont les services professionnels pour les organismes motivés sur le plan numérique, les boîtes à outils de ressources et les cours à distance en libre-service.

Résultats de l'enquête et des entretiens

- ▶ Les gestionnaires et le personnel de première ligne considèrent que les compétences numériques sont cruciales : 80 % des répondant(e)s ont indiqué qu'elles sont « très importantes » ou « nécessaires » à la réalisation de la mission et aux activités quotidiennes. Les compétences numériques de base, la collaboration à distance, la gestion des données, ainsi que la protection de la vie privée et la sécurité des données étaient les plus critiques. Les répondant(e)s ont également classé les améliorations qu'ils (elles) pensaient pouvoir apporter à leur organisme grâce à de meilleures compétences numériques, en plaçant en tête de liste « la prestation de meilleurs services », suivie de « l'obtention d'informations plus utiles à partir des données » et de « la réduction du temps consacré aux tâches administratives ». Parmi les autres objectifs figuraient « servir plus de personnes », « améliorer l'image de marque et la notoriété » et « développer de nouveaux services ».
- ▶ La plupart des organismes en sont aux premiers stades ou aux stades intermédiaires du développement numérique, 47 % d'entre elles classant les compétences organisationnelles comme étant seulement de base ou débutantes, 39 % les classant comme étant en progression, et 14 % classant leur organisme comme ayant pleinement intégré les compétences numériques.
- ▶ Des lacunes ont été constatées entre les compétences actuelles et les besoins organisationnels; pour la plupart des compétences numériques, l'importance perçue dépassait les compétences organisationnelles. Les lacunes les plus importantes concernent la « protection de la vie privée et

la sécurité des données », suivies de « l'utilisation des données pour la prise de décision » et de « la collecte, la gestion et l'analyse des données ». Les organismes dont les compétences sont moindres ont eu du mal à recueillir des données de base; celles qui ont un niveau plus élevé ont fait état d'un éventail plus précis d'améliorations souhaitées. Bien que les lacunes en matière de compétences numériques de base soient rares, leur incidence est considérable lorsqu'elles sont présentes.

- ▶ Pour combler les lacunes en matière de compétences, la plupart des organismes (62 %) ont formé et embauché du personnel pour renforcer les capacités numériques au cours de l'année écoulée. Les individus ont généralement utilisé des ressources gratuites en ligne pour se perfectionner, pendant leur temps libre ou dans le cadre de leur travail. Les ressources gratuites (p. ex. les formations en ligne et les webinaires) sont les plus populaires. Les ressources payantes (formation, consultant(e)s et conférences) sont moins utilisées.
- ▶ Les répondant(e)s ont perçu le soutien d'expert(e)s, les formations payantes et l'apprentissage par les pair(e)s comme les mesures de renforcement des capacités les plus utiles; 83 % ont jugé extrêmement ou très utile de travailler avec une agence numérique ou un cabinet de conseil. Toutefois, ces ressources payantes étaient parmi les moins utilisées en raison de contraintes financières, ce qui révèle un décalage entre l'utilité et l'accessibilité.
- ▶ Les répondant(e)s ont manifesté leur intérêt pour les ressources gratuites permettant de renforcer les capacités numériques des organismes, la plupart étant très ou extrêmement intéressé(e)s par les séances de formation gratuites, les cours et les « formations intensives ». Parmi les autres options gratuites, les plus populaires figurent les guides de financement, les webinaires, l'apprentissage par les pair(e)s, les communautés en ligne et les ateliers. Bien que reconnaissant leur utilité supérieure, les répondant(e)s étaient moins intéressé(e)s par les options payantes en raison de contraintes financières. Les individus ont fait remarquer que les utilisateur(-trice)s plus aguerri(e)s bénéficiaient du libre-service et que les utilisateur(-trice)s moins aguerri(e)s préféraient les formations structurées.
- ▶ Les personnes interviewées ont indiqué qu'elles avaient besoin de meilleures ressources pour guider leurs efforts d'amélioration des compétences numériques par l'embauche et la formation. Bien qu'elles soient conscientes des possibilités de formation et de la nécessité d'une plus grande expertise, beaucoup ont eu du mal à s'orienter dans l'écosystème de soutien. Le personnel de direction a fait part de son besoin d'outils pour

évaluer les compétences numériques des candidat(e)s; les membres du personnel de première ligne ont éprouvé des difficultés à trouver des outils d'apprentissage adaptés à leur rôle. Certain(e)s se sont senti(e)s dépassé(e)s au moment de choisir les options de formation et ont exprimé un manque général de connaissance des programmes disponibles.

- ▶ En ce qui concerne la formation et l'embauche de personnel pour soutenir la capacité organisationnelle, les répondant(e)s ont souligné les contraintes financières et de ressources ainsi que l'incertitude quant à la manière de procéder. Les gestionnaires ont fait état de difficultés liées au temps et aux coûts nécessaires à l'amélioration des compétences et à la formation. Les personnes qui recrutent pour des postes axés sur le numérique ont eu des difficultés à répondre aux attentes salariales et à trouver des formations adéquates et du personnel approprié. Les entretiens ont révélé que les lacunes en matière de compétences en leadership pourraient entraver la croissance de l'organisme et réduire la priorité accordée aux investissements dans le domaine de la capacité numérique.
- ▶ La plupart des gestionnaires ont fait état de difficultés liées à la demande de subventions pour les compétences numériques, notamment en ce qui concerne la recherche de subventions pertinentes répondant à des besoins précis, la définition des besoins en matière de subventions et la préparation des demandes de subvention. Les personnes interviewées ont cité les contraintes de temps et les priorités concurrentes comme des obstacles aux demandes de subvention. Elles ont trouvé peu de possibilités de financement pour les coûts technologiques internes.
- ▶ Les organismes ont bénéficié le plus de la formation sur mesure qui répondait à des niveaux de compétences variés. L'apprentissage autonome et l'apprentissage par la pratique sont considérés comme très efficaces, en particulier pour les personnes qui utilisent régulièrement des outils numériques. Le personnel ayant de faibles compétences numériques avait besoin d'une formation plus structurée et d'une aide personnalisée.

Résumé et recommandations

Les lacunes en matière de compétences numériques entravent considérablement la capacité des organismes à but non lucratif à servir efficacement leur clientèle et à mener à bien leur mission. Ces lacunes ont des répercussions sur la qualité, la portée, l'efficacité et l'innovation des services. Les contraintes financières créent des décalages entre les besoins et les mesures prises, empêchant l'accès à d'utiles ressources et formations payantes. Les difficultés à s'orienter — par exemple, pour ce qui est d'entreprendre une amélioration des compétences et de choisir la formation appropriée ou les nouveaux(-elles) employé(e)s — sont les obstacles non financiers les plus importants, ce qui complique encore les efforts visant à combler les lacunes en matière de compétences.

Dans la prochaine phase du projet « Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir », nous concevrons des modèles de talents évolutifs en collaboration avec nos partenaires du secteur. Sur la base de nos recherches, nous recommandons ce qui suit :

- ▶ formuler des orientations ciblées et peu coûteuses pour aider les organismes à but non lucratif à s'y retrouver parmi les options de formation et à mettre en œuvre des stratégies numériques⁶⁷;
- ▶ mettre l'accent sur les compétences numériques de base et axées sur les données qui ont un impact élevé, avec des interventions adaptées aux besoins organisationnels; et
- ▶ créer des solutions évolutives et flexibles qui concilient les difficultés communes et les contextes organisationnels individuels.

Ces recommandations peuvent aider à faire face aux contraintes financières, à donner la priorité aux domaines de compétences essentiels et à maximiser incidence dans le contexte diversifié des organismes sans but lucratif, en améliorant les capacités et l'efficacité numériques du secteur.

INTRODUCTION :

Évaluer les lacunes en matière de compétences numériques

Ce rapport fournit des informations sur les **phases 1 et 2** du projet « Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir » : **comprendre l'offre actuelle et la demande future de Développement des compétences numériques Plus (DS+)** et **analyser les écarts potentiels entre l'offre et la demande**.

The Dais a lancé la phase 1 avec **deux rapports** sur l'offre et la demande de DS+ dans le secteur à but non lucratif au Canada. Dans le rapport intitulé [La main-d'œuvre technologique dans le secteur à but non lucratif au Canada](#), The Dais a analysé les données du recensement canadien de 2021 afin d'évaluer la taille et la composition de la main-d'œuvre technologique au sein du secteur à but non lucratif, en identifiant les « travailleur(-euse)s technologiques » sur la base des compétences, des activités et des domaines de connaissances requis pour leur profession. Dans le rapport intitulé [La demande de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif](#), The Dais a utilisé les données des offres d'emploi de 2023 pour évaluer la demande de DS+ dans différents rôles au sein des organismes à but non lucratif et a comparé cette demande à d'autres emplois du secteur du savoir.

À propos de ce rapport

Le présent rapport s'inscrit dans le prolongement de ces travaux en permettant de comprendre quelles sont les compétences les plus importantes pour le secteur communautaire canadien et quelles sont les compétences manquantes, directement du point de vue des gestionnaires et du personnel de première ligne. Bien que les parties prenantes de l'ensemble du secteur perçoivent un écart entre les compétences DS+ des travailleur(-euse)s et celles dont ils (elles) ont besoin, des questions importantes subsistent quant à la nature de ces

lacunes et aux stratégies les plus prometteuses pour les combler. En définissant et en comprenant plus précisément les lacunes les plus importantes à combler en matière de DS+, ainsi que les stratégies existantes pour les combler, ce rapport pose les jalons de solutions ciblées qui seront explorées et mises à l'essai au cours de la **phase 3** du projet.

Nos recherches ont été guidées par les questions suivantes :

- 1.** Que savons-nous déjà sur les lacunes en matière de DS+ au sein de la main-d'œuvre du secteur à but non lucratif et sur les approches existantes visant à faciliter le développement des compétences DS+?
- 2.** Quelles sont les compétences DS+ dont le personnel des organismes à but non lucratif a besoin pour mener à bien sa mission efficacement?
- 3.** Quelles sont les compétences DS+ que le personnel des organismes à but non lucratif possède actuellement et celles qui lui manquent?
- 4.** Dans quelle mesure les organismes à but non lucratif ont-ils tenté de réduire les lacunes en matière de DS+?
- 5.** De quelles mesures de soutien les organismes à but non lucratif ont-ils besoin pour mieux combler les lacunes en matière de DS+?

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé à une analyse de l'environnement, puis nous avons conçu et distribué une enquête dans le but d'atteindre une représentation diversifiée d'organismes à but non lucratif qui servent directement les individus et les communautés à travers le Canada. L'enquête a été complétée par des entretiens avec le personnel d'organismes à but non lucratif, ce qui nous a permis de mieux comprendre leurs besoins numériques.

Les résultats obtenus contribueront à la **phase 3** du projet « **Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir** », axée sur **la coconception de solutions et leur mise à l'essai rapide afin de combler ce déficit de compétences**.

Encadré 1 : Élaborer un cadre de Développement des compétences numériques Plus

Comme indiqué dans **l'aperçu du projet**, le projet « **Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir** » se concentre sur le Développement des compétences numériques Plus (DS+), un ensemble de compétences englobant les compétences numériques ainsi que les compétences connexes souvent mobilisées par les outils numériques, notamment la communication, la créativité, l'innovation, l'adaptabilité et la résolution de problèmes.

Bien que le projet vise à élaborer des solutions qui soutiennent le renforcement des capacités en matière de DS+ dans le secteur à but non lucratif, il est important de reconnaître que le DS+ représente une nouvelle approche de la catégorisation des compétences et qu'il doit être défini de manière formelle. L'analyse de ce rapport est destinée à servir de contribution à un cadre DS+ finalisé lors de la phase 3 du projet.

Étant donné que ce rapport fournit des données et une analyse pour soutenir l'élaboration du cadre DS+, il s'appuie sur des définitions plus courantes des « compétences numériques », tirées de la littérature et des enquêtes existantes. Ainsi, les répondant(e)s à l'enquête étaient susceptibles de comprendre les compétences dont il était question sans que des explications approfondies ne soient nécessaires. Cette approche permet également de ne pas restreindre notre définition des compétences numériques avant que le cadre DS+ ne soit entièrement élaboré.

Analyse de l'environnement

Au cours de la première phase de recherche pour ce rapport, nous avons examiné la documentation disponible sur les compétences numériques dans le secteur à but non lucratif afin de répondre à notre première question de recherche : **que savons-nous déjà sur les lacunes en matière de compétences numériques et sur les approches existantes visant à faciliter leur développement?**

Pour y répondre, nous avons posé les questions suivantes :

- 1.** Quelles sont les compétences numériques importantes pour le secteur à but non lucratif au Canada?
- 2.** Quelle est l'ampleur des lacunes en matière de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif au Canada?
 - Quelles sont les causes de ces lacunes?
 - Quelles sont les lacunes les plus urgentes à combler en matière de compétences?
- 3.** Quelles interventions ont été utilisées pour développer les compétences numériques dans le secteur à but non lucratif du Canada?

Ces questions ont guidé la conception de notre enquête afin de veiller à ce qu'elle aborde les lacunes les plus importantes en matière de connaissances, en particulier celles qui sont pertinentes pour le travail de conception de la phase 3. Notre analyse a pris en compte les études menées par le secteur à but non lucratif et des universitaires, et a examiné les initiatives existantes, en mettant l'accent sur les études menées au Canada. Les ouvrages pris en compte sont cités à l'[annexe A](#).

1. Quelles sont les compétences numériques importantes pour le secteur à but non lucratif au Canada?

Nos recherches ont indiqué deux catégories de compétences numériques pertinentes pour le secteur à but non lucratif canadien : l'utilisation de logiciels pour les besoins opérationnels quotidiens et les compétences techniques plus précises liées aux besoins organisationnels individuels (Edwards, 2022; CanadaDon, 2021 et 2023b; Amar et Ramsay, 2023).

Dans l'ensemble des études canadiennes existantes sur le secteur à but non lucratif, les compétences numériques sont généralement définies comme des compétences en matière d'utilisation de logiciels. Les logiciels opérationnels généraux de bureau (définis comme des logiciels pour les documents, les fichiers, les courriels, le stockage et la sauvegarde dans le nuage dans le sondage sur les compétences numériques 2021 de CanaDon) sont utilisés presque universellement dans les organismes à but non lucratif et sont généralement cités comme les outils numériques les plus importants que leurs travailleur(-euse)s doivent être en mesure d'utiliser. Les organismes à but non lucratif sont également très susceptibles de citer les compétences en matière d'utilisation de logiciels de rapports financiers et de collaboration efficace en ligne comme étant des compétences de base importantes pour leur travail.

Au-delà des capacités dans ces catégories courantes de logiciels, de nombreux organismes à but non lucratif citent des ensembles de compétences spécifiques qui sont importants, mais qui ne sont pas aussi universellement nécessaires ou répandus dans le secteur, notamment les compétences dans l'utilisation de logiciels de collecte de fonds numériques, les compétences en gestion de données et l'expertise en cybersécurité.

2. Quelle est l'ampleur des lacunes en matière de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif au Canada?

Partout au Canada, les études indiquent qu'il existe un écart entre les compétences numériques dont les organismes de services à but non lucratif ont besoin et celles qu'ils possèdent actuellement. Le sondage sur les compétences numériques de 2021 de CanaDon a révélé que 66 % des organismes de bienfaisance enregistrés auprès de l'ARC considéraient qu'une plus grande

utilisation de la technologie était importante pour leur organisme à l'avenir; le sondage de suivi de 2023 a révélé que 60 % des organismes de bienfaisance croyaient qu'ils auraient plus de difficulté à effectuer leur travail s'ils n'amélioraient pas leur capacité numérique. Pourtant, en 2023, seulement 14 % des organismes de bienfaisance sondés affirmaient être en bonne voie d'avoir une stratégie numérique et du personnel dédié au travail numérique, et 47 % n'avaient pas les connaissances et l'expertise nécessaires pour améliorer leur utilisation des outils numériques.

2.1. Quelles sont les causes de ces lacunes?

Les études suggèrent que le manque de compétences numériques dans les organismes à but non lucratif canadiens est dû au manque de temps, de ressources et de financement, ainsi qu'à l'augmentation des changements sociaux en raison des progrès technologiques et de la pandémie de COVID-19 (CanaDon, 2021 et 2023b; Imagine Canada, 2022 et s.d.).

Bien que les organismes à but non lucratif reconnaissent que le développement et l'adoption de compétences numériques augmenteront l'efficacité de leur travail, cette démarche risque d'accaparer leur attention et leurs ressources. Dans le sondage de 2021 de CanaDon, 70 % des organismes avaient des priorités plus importantes pour leur budget que l'amélioration de leurs capacités numériques, et 40 % ont déclaré être trop occupés pour comprendre ou envisager des logiciels et des outils numériques plus récents.

La pandémie de COVID-19 a accru le besoin de technologie et a exercé une plus grande pression sur les organismes à but non lucratif pour qu'ils adoptent des solutions technologiques, et souvent dans un contexte précipité. Pendant la pandémie, « les dons en ligne sont montés en flèche, car un grand nombre d'organismes de bienfaisance [...] ont adopté ou élargi l'utilisation des outils numériques »; essentiellement, « la pandémie est devenue un catalyseur pour l'adoption du numérique » (CanaDon, 2021). Néanmoins, la pandémie a également « causé d'importantes réductions de services et des pertes de financement massives pour les organismes de bienfaisance dans tout le pays » (CanaDon, 2021). Selon le Rapport sur les dons de 2023, 57 % des organismes de bienfaisance n'ont pas été en mesure de répondre à la demande actuelle de services (CanaDon, 2023a).

De manière plus générale, les organismes à but non lucratif ont du mal à suivre le rythme des progrès rapides de la technologie. Par exemple, alors que l'IA générative présente à la fois des occasions et des défis pour l'économie canadienne, les organismes à but non lucratif accusent un retard par rapport aux entreprises du secteur privé en ce qui a trait à l'adoption rapide. En 2024, 9,5 % des entreprises privées ont déclaré utiliser l'IA générative, contre 4,8 % des organismes à but non lucratif (Statistique Canada, 2024).

2.2. Quelles sont les lacunes les plus urgentes à combler en matière de compétences pour les organismes à but non lucratif canadiens?

En se penchant sur des compétences plus précises, le sondage de 2021 de CanaDon suggère que les organismes de bienfaisance enregistrés auprès de l'ARC sondés ont peut-être des lacunes en ce qui concerne « pratiquement tous les logiciels qui ne sont pas liés aux activités générales de bureau et à l'établissement de rapports financiers ».

Lors de l'évaluation de leurs compétences organisationnelles, seulement 25 % des répondant(e)s au sondage de CanaDon ont indiqué que les connaissances et les compétences de leur organisme en matière de logiciels opérationnels généraux de bureau étaient « très bonnes »; de même, 26 % ont évalué les connaissances et les compétences de leur organisme en matière de logiciels d'établissement de rapports financiers comme étant « très bonnes ».

L'évaluation des compétences était plus faible pour toutes les autres compétences numériques au sujet desquelles les répondant(e)s ont été interrogé(e)s, et les organismes de bienfaisance ont évalué les compétences suivantes comme étant « bonnes » ou « très bonnes » le moins souvent :

- ▶ Logiciel de collecte de fonds de personne à personne (7 %)
- ▶ Logiciel d'accessibilité numérique et d'inclusion (8 %)
- ▶ Logiciel de gestion de données, de rapports d'impact et de recherche (10 %)
- ▶ Logiciel d'optimisation pour les moteurs de recherche (11 %)
- ▶ Logiciel de collaboration ou de gestion de projet (13 %)
- ▶ Gestion des relations avec la clientèle (GRC) ou systèmes de gestion des donneur(-trice)s (13 %)

Les gestionnaires ont également besoin de compétences précises pour soutenir le développement numérique. Un résumé des points de vue des responsables des données des organismes à but non lucratif a articulé trois fonctions vitales (et les compétences associées) que les gestionnaires doivent adopter (Gibson, 2022) :

- 1. Vision stratégique.** Les gestionnaires doivent comprendre l'importance et la valeur des capacités numériques pour pouvoir soutenir et encourager leur organisme dans sa transformation.

- 
- 2. Littératie numérique et des données.** Les gestionnaires doivent être en mesure de parler avec leurs équipes de manière confortable et confiante des changements liés à l'infrastructure de données qui sont nécessaires.
 - 3. Facilitation des conditions favorables.** Dans de nombreux cas, les politiques et la gouvernance peuvent empêcher une plus grande adoption du numérique. Les gestionnaires doivent contribuer à créer un environnement favorable à ces processus.

3. Quelles interventions ont été utilisées pour développer les compétences numériques dans le secteur à but non lucratif du Canada?

Nous avons examiné les mesures de soutien actuellement offertes aux organismes but non lucratif canadiens afin de nous assurer que notre analyse et nos recherches futures s'appuient sur les produits, les services et les ressources qui existent déjà. Les mesures de soutien que nous avons trouvées appartiennent à trois grandes catégories :

- 1. Les services professionnels** ciblant spécifiquement les organismes à but non lucratif et les octroyeur(-euse)s de subventions qui sont ambitieux(-euses) sur le plan numérique.
- 2. Les boîtes à outils**, ou ensembles de ressources sélectionnées, comprenant des auto-évaluations organisationnelles, des glossaires de termes clés, des meilleures pratiques et des normes généralisables.
- 3. Les cours d'apprentissage à distance en libre-service** destinés aux dirigeant(e)s et aux membres du personnel qui souhaitent accroître leur contribution grâce à des compétences numériques renforcées.

Services professionnels

Le **tableau 1** présente trois organisations de premier plan qui soutiennent les compétences numériques dans les organismes à but non lucratif en offrant directement des services pertinents de conseil stratégique ou de renforcement des capacités. PolicyWise et The Human Stack proposent un modèle de rémunération à l'acte, tandis que MakeWay centralise les fonctions administratives de ses partenaires avant de les mettre en relation avec une communauté de pratique et un soutien ciblé de la part d'expert(e)s. Bien que

d'autres fournissent des services de soutien de cette nature, ces organisations sont exemplaires dans la mesure où la capacité numérique est au cœur de leur identité commerciale.

Tableau 1 : Exemples de services professionnels pour les compétences numériques des organismes à but non lucratif

Organisation prestataire	Description
PolicyWise	Cette entreprise albertaine fournit des services de recherche et d'évaluation, de renforcement des capacités et de conseil stratégique sur mesure aux organismes à but non lucratif et aux bailleur(-euse)s de fonds au Canada.
The Human Stack	Cette entreprise offre des services de renforcement des capacités et de conseil axés sur le facteur humain au personnel et à la direction d'organismes à but non lucratif canadiens et américains.
MakeWay (anciennement Tides Canada)	MakeWay propose aux petits organismes à but non lucratif d'adhérer à une structure qu'elle appelle « plateforme partagée ». Lorsqu'un organisme à but non lucratif adhère à la plateforme, MakeWay prend en charge de nombreuses fonctions administratives de l'organisme et lui apporte un soutien informel quoique spécialisé pour relever un large éventail de défis.

Boîtes à outils

Le **tableau 2** énumère les boîtes à outils de compétences numériques et en matière de données couramment citées, conçues spécifiquement pour les travailleur(-euse)s des organismes à but non lucratif. Dans leur ensemble, ces boîtes à outils fournissent un aperçu accessible du langage et des concepts utilisés pour discuter des données dans le secteur. Cependant, à l'exception de l'outil « Demographic Datapedia » de PolicyWise et de certains éléments de la boîte à outils de NetHope, leur contenu est relativement large et ne se concentre pas sur des recommandations précises et faciles à mettre en œuvre.

Tableau 2 : Exemples de boîtes à outils pour les organismes à but non lucratif

Boîte à outils	Description
TECH Accelerate de NTEN	NTEN propose un outil d'évaluation et des points de référence pour aider les organismes à but non lucratif à déterminer leur adoption de la technologie, leurs pratiques et leurs politiques dans quatre domaines : l'engagement, l'infrastructure, le leadership et l'organisation.

[Outils « Data Lifecycle » et « Demographic Datapedia » de PolicyWise](#)

Conçu comme une introduction conceptuelle, l'outil « Data Lifecycle » de PolicyWise offre aux lecteur(-trice)s une vue d'ensemble des concepts clés et des meilleures pratiques en matière de collecte, de gestion et d'analyse des données. L'outil « Demographic Datapedia » contient un répertoire de questions de sondage pour la collecte de renseignements démographiques sur les participant(e)s.

[Ressources 101 de l'Ontario Nonprofit Network \(ONN\)](#)

Les ressources 101 de l'ONN comprennent un glossaire de termes et une liste de publications de l'ONN et de liens externes. Le contenu est réuni dans le but de permettre aux travailleur(-euse)s du secteur à but non lucratif de participer de manière constructive aux conversations sur les données en les orientant vers la terminologie pertinente et en mettant en évidence les caractéristiques clés des meilleures pratiques.

[Boîtes à outils de NetHope](#)

Dans sa bibliothèque de boîtes à outils accessible au public, NetHope publie une variété de matériel didactique, allant de livres élémentaires de haut niveau sur des sujets tels que les données et la cybersécurité à des instructions relativement détaillées sur des sujets tels que la conception d'un cadre de gouvernance des données et l'utilisation de la suite de programmes Office de Microsoft.

Cours d'apprentissage à distance en libre-service

Le **tableau 3** présente des exemples de cours d'apprentissage à distance en libre-service conçus pour développer les compétences numériques des travailleur(-euse)s du secteur à but non lucratif. À quelques exceptions près, ces cours sont dispensés sous forme de cours en ligne ouverts à tou(-te)s (CLOT), ce qui permet un accès asynchrone au matériel (lectures et cours magistraux) et la réalisation d'évaluations.

Hormis le cours d'introduction gratuit du programme Leadership Skills for a Digital Age de NetHope, les frais d'inscription sont élevés pour les cours d'apprentissage de type CLOT, avec des coûts comparables à ceux d'un abonnement « à volonté » sur des plateformes non spécialisées telles que Coursera (399 \$ US/an) ou edX (349 \$ US/an).

Tableau 3 : Exemples de cours d'apprentissage à distance en libre-service

Nom	Description
<u>Digital Leadership Institute de NetHope</u>	Le programme phare du DLI, Leadership Skills for a Digital Age, promet de doter les apprenant(e)s des compétences nécessaires pour faire face aux transformations numériques dans le cadre des contraintes et défis particuliers inhérents au secteur à but non lucratif. Le deuxième et le troisième des trois cours du programme exigent la confirmation de l'achèvement du premier cours « fondamental », qui est disponible gratuitement sur Kaya, une plateforme CLOT axée sur le domaine et appartenant à l'Humanitarian Leadership Academy.
<u>Catalogue de cours de TechSoup</u>	En plus d'offrir des licences logicielles à prix réduit, TechSoup propose une série de « parcours » de compétences numériques, dont les thèmes vont de la gestion et de l'analyse des données à la collecte de fonds et au marketing sur les médias sociaux. Chaque parcours propose aux apprenant(e)s une série de cours pertinents. Les coûts d'inscription aux cours examinés varient entre 70 et 200 \$ US, et la durée d'apprentissage est estimée entre 4 et 22 heures.
<u>Certificats de NTEN</u>	NTEN propose actuellement deux certificats professionnels dans les domaines de la technologie pour les organismes à but non lucratif et de l'équité numérique. Chacun comprend 13 cours de NTEN et l'inscription coûte 2 000 \$ US. Ces certificats ne sont pas largement reconnus, mais peuvent, selon NTEN, permettre d'obtenir des crédits pour le programme Certified Fundraising Executive (CFRE) administré par CFRE International ou le programme Certified Association Executive, administré par le Center for Association Leadership. Il est également possible de s'inscrire à des cours individuels au prix de 240 \$ US.

Programme d'apprentissage et méthodologie

La littérature existante a permis de comprendre l'importance des compétences numériques pour le secteur à but non lucratif, de déterminer dans quels domaines et pour quelles raisons le secteur connaît des lacunes, et de connaître les mesures qui ont été mises à l'essai pour renforcer les compétences numériques. Cependant, elle ne traite pas des domaines clés liés aux objectifs de ce projet :

- ▶ La littérature est fortement axée sur les organismes de bienfaisance, ce qui signifie que les résultats peuvent ne pas être représentatifs de l'ensemble du secteur des services communautaires à but non lucratif (des informations détaillées sur les compétences numériques les plus importantes pour les organismes de bienfaisance figurent dans des rapports récents de CanaDon). Une faible majorité des organismes à but non lucratif au Canada ne sont pas des organismes de bienfaisance (53 %), de sorte que les études axées sur les organismes de bienfaisance ne reflètent pas ces derniers (Statistique Canada, 2023).
- ▶ Les études existantes ne fournissent pas de renseignements détaillés sur l'ampleur perçue des lacunes en matière de compétences numériques ni sur les mesures que les organismes à but non lucratif privilégient pour les combler.
- ▶ Il y a également des lacunes dans la littérature concernant les préférences du personnel des organismes à but non lucratif en matière d'amélioration des compétences numériques et de ressources, ainsi que les contraintes auxquelles il peut être confronté pour accéder à ces ressources.

En réponse, notre programme d'apprentissage dresse l'état actuel des connaissances sur les compétences numériques dans le secteur à but non lucratif et souligne les questions auxquelles l'analyse de l'environnement n'a pas apporté de réponse complète :

- 1. Que savons-nous déjà sur les lacunes en matière de compétences numériques au sein de la main-d'œuvre du secteur à but non lucratif et sur les approches existantes visant à faciliter leur développement? (abordé dans l'analyse de l'environnement)**
- 2. Quelles sont les compétences numériques dont le personnel des organismes à but non lucratif a besoin pour mener à bien leur mission efficacement?**
 - a) Quelle est l'importance des compétences numériques pour les organismes à but non lucratif, et lesquelles sont considérées comme les plus importantes?
 - b) Comment la présence ou l'absence de ces compétences influence-t-elle la capacité du secteur à atteindre ses objectifs?
- 3. Quelles sont les compétences numériques que le personnel des organismes à but non lucratif possède actuellement et celles qui lui manquent?**
 - a) Quelles sont les lacunes les plus urgentes ou les plus importantes à combler, et pourquoi?
- 4. Comment les organismes à but non lucratif ont-ils tenté de combler les lacunes en matière de compétences numériques?**
 - a) En quoi consistaient ces efforts?
 - b) Qu'est-ce qui a bien fonctionné?
 - c) Quels sont les points à améliorer et à innover?
- 5. De quelles mesures de soutien les organismes à but non lucratif ont-ils besoin pour mieux combler les lacunes en matière de compétences numériques?**
 - a) Existe-t-il des obstacles susceptibles d'empêcher l'accès au développement des compétences numériques?
 - b) Existe-t-il des catalyseurs susceptibles de faciliter l'accès au développement des compétences numériques?

Méthodologie

Nous avons eu recours à une approche mixte, en utilisant des données quantitatives recueillies à partir d'une enquête numérique et des données qualitatives recueillies à partir d'un groupe de discussion et d'entretiens. Dans les deux cas, nous avons ciblé des personnes travaillant pour des organismes communautaires canadiens à but non lucratif qui fournissent des services directs aux gens et aux ménages. Cette définition exclut les organismes gouvernementaux à but non lucratif et les institutions commerciales sans but lucratif¹.

Pour distribuer l'enquête à grande échelle et recruter des répondant(e)s, les partenaires du projet « **Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir** » ont mené des campagnes de sensibilisation par le biais de canaux de médias sociaux et d'infolettres.

Collecte de données : conception de l'enquête

Toutes les questions étaient facultatives et divisées en cinq sections :

1. La section « **À propos de vous** » comprenait des questions sur le (la) répondant(e), y compris une question de présélection pour s'assurer qu'elle travaillait dans un organisme communautaire à but non lucratif.
2. La section « **À propos de l'organisation** » comprenait des questions sur le lieu de travail du (de la) répondant(e).
3. La section « **Compétences numériques au sein de votre organisation** » comprenait des questions sur les niveaux de compétences numériques générales et spécifiques de l'organisme du (de la) répondant(e) et sur son importance au sein de l'organisme en question.
4. La section « **Formation en compétences numériques** » comprenait des questions relatives à l'expérience personnelle du (de la) répondant(e) en matière de formation aux compétences numériques, ainsi qu'aux défis et aux objectifs organisationnels en matière de formation aux compétences numériques.

¹ Voir [Statistique Canada](#). Ces classifications respectent les normes publiées dans le *Handbook of Satellite Accounts on Non-profit and Related Institutions and Volunteer Work* des Nations Unies, qui définit trois catégories d'organismes à but non lucratif comme suit : « Les institutions communautaires sans but lucratif comprennent les organisations qui travaillent, par exemple, dans les domaines des services sociaux, de la défense des droits, du sport et des loisirs. Il s'agit du secteur des « institutions sans but lucratif au service des ménages » dans les mesures macroéconomiques normalisées. [...] Les institutions commerciales sans but lucratif comprennent, par exemple, les associations d'affaires, les chambres de commerce et les associations de condominiums. Ces institutions font partie du secteur des entreprises dans les mesures standards. [...] Les institutions gouvernementales sans but lucratif comprennent les hôpitaux, certains établissements de soins pour bénéficiaires internes, les universités et les collèges. Ces institutions font partie du secteur des administrations publiques dans les mesures standards. »

5. La section « **Ressources en matière de compétences numériques** » (pour les personnes interrogées occupant des postes de direction uniquement) comprenait des questions sur la personne responsable de la stratégie numérique au sein de l'organisme, sur la manière dont l'organisme a tenté d'accroître les compétences numériques par le biais de l'embauche, de la formation et de subventions, et sur les difficultés rencontrées à cet égard.

Étant donné que cette étude devait également contribuer à l'élaboration d'un cadre formel DS+ au cours de la **phase 3** du projet, nous n'avons pas élaboré de cadre DS+ précis et avons plutôt examiné les approches existantes qui tenaient compte d'une grande variété de compétences pertinentes dans le contexte des organismes à but non lucratif. Plus précisément, nous nous sommes inspirés d'une version modifiée de la liste de compétences du *Charity Digital Skills Report* (Amar et Ramsay, 2023) comme point de référence commun (voir **l'encadré 2**). Nous nous sommes également inspirés du sondage sur les compétences numériques 2021 de CanadaDon (CanadaDon, 2021) pour mesurer l'utilisation des compétences numériques et les objectifs de la formation aux compétences numériques. Comme nous n'avons pas trouvé de questions appropriées concernant les interventions en matière de compétences numériques et leur utilité dans notre analyse de l'environnement, nous avons élaboré de nouvelles questions pour répondre aux troisième et quatrième questions de recherche.

Encadré 2 : Catégories de compétences

Dans ce document, nous présentons 12 catégories de compétences numériques :

- » Compétences numériques de base (p. ex. courrier électronique, documents texte)
- » Travail/collaboration à distance (p. ex. appels vidéo, collaboration en ligne)
- » Collecte, gestion et analyse des données
- » Utilisation des données pour éclairer la prise de décision et la stratégie
- » Utilisation du numérique dans la prestation de services (p. ex. logiciels de gestion des dossiers, systèmes de gestion de l'apprentissage)
- » Marketing par courriel
- » Médias sociaux
- » Référencement naturel (SEO) et publicité
- » Collecte de fonds/dons en ligne
- » Commerce de détail en ligne
- » Protection de la vie privée et sécurité des données
- » Outils d'intelligence artificielle

Collecte de données : réalisation de l'enquête

L'enquête en ligne a été diffusée entre le 12 février et le 30 mars 2024, et était disponible en anglais et en français. Les réponses étaient anonymes afin de préserver la vie privée et d'encourager les réponses franches. L'échantillonnage pour les entretiens a été effectué sur une base continue en fonction des réponses à l'enquête.

Notre enquête nous a permis de rejoindre 284 répondant(e)s, représentant des organismes à but non lucratif de partout au Canada. Bien que nous ayons reçu 411 questionnaires complétés, nous en avons éliminé 136 pour les raisons suivantes :

- ▶ des réponses en double (8);
- ▶ des réponses d'organismes à but non lucratif qui n'étaient pas des organismes communautaires à but non lucratif (127); et
- ▶ des réponses indiquant que la plupart du personnel et des bureaux de leur organisme étaient situés à l'extérieur du Canada (10).

Dans l'ensemble, la plupart des répondant(e)s à notre enquête étaient des dirigeant(e)s d'organisme : 77 % étaient des gestionnaires ou des personnes occupant un poste supérieur, tandis que 11 % étaient des employé(e)s de première ligne et 12 % ont déclaré faire partie du personnel administratif. Les répondant(e)s travaillaient dans plusieurs domaines, celui des services sociaux étant le plus courant (36 %), suivis par l'éducation (28 %), les femmes (28 %) et la santé mentale (27 %).

La plupart des répondant(e)s travaillaient au sein de petits organismes à but non lucratif, 65 % travaillant dans des organismes employant de 0 à 25 personnes, tandis que 35 % travaillaient au sein d'organismes employant 26 personnes ou plus. La répartition géographique des répondant(e)s était plus marquée dans les grandes provinces, 38 % représentant des organismes de l'Ontario, 31 % des organismes de l'Alberta, du Québec ou de la Colombie-Britannique, et 17 % des organismes pancanadiens. De plus amples détails sur la répartition des rôles des répondant(e)s, la localisation géographique et la taille de leur organisme, ainsi que sur leurs domaines d'intervention, figurent à l'[annexe B](#).

Collecte de données : entretiens et groupes de discussion

Les coordonnées des répondant(e)s qui se sont porté(e)s volontaires pour participer à un entretien ou à un groupe de discussion ont été recueillies et conservées séparément de l'analyse. Entre le 8 mars et le 5 avril 2024, nous avons mené 11 entretiens individuels et organisé un groupe de discussion

(n=3). Les entretiens visaient à amener les gestionnaires et le personnel de première ligne à discuter de l'état des compétences numériques au sein de leur organisme. Les conversations ont duré 60 minutes et se sont déroulées sur Zoom. Pour notre groupe de discussion, nous avons cherché à faire participer des directeur(-trice)s et des PDG, en mettant l'accent sur les personnes qui ont évalué leur propre niveau de compétences numériques à 3 sur 5 ou moins dans l'enquête, afin d'obtenir des informations sur les défis auxquels les organismes sont confrontés lorsque la direction éprouve des difficultés avec l'intégration numérique. Le groupe de discussion a duré 90 minutes et s'est également déroulé sur Zoom.

Les personnes interviewées avaient entre 1 an et demi et 10 ans d'expérience dans leur rôle et entre 4 et 35 ans d'expérience dans le secteur à but non lucratif. La répartition géographique des personnes ayant participé aux entretiens était similaire à celle des répondant(e)s à l'enquête, la plupart d'entre elles représentant des organismes de l'Ontario, de l'Alberta, du Québec, de la Colombie-Britannique ou des organismes panaïadiens.

Limites des données

En raison de sa petite taille et de l'absence de procédure d'échantillonnage aléatoire, notre échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble de la population des organismes de services communautaires à but non lucratif au Canada. L'échantillonnage pour les entretiens a été effectué à partir des réponses à l'enquête; les personnes qui ont consenti à des entretiens avaient généralement un niveau de compétences numériques plus élevé que l'ensemble de notre échantillon. Nous avons cherché à obtenir des points de vue complémentaires dans notre groupe de discussion en ciblant spécifiquement les personnes dont les compétences numériques étaient moins élevées que celles de l'ensemble de notre échantillon.

Analyse des données

Notre analyse s'appuie sur des données quantitatives et qualitatives. Les statistiques descriptives pour toutes les questions ont été présentées parallèlement à l'analyse qualitative des 11 entretiens et du groupe de discussion. Notre analyse des données de l'enquête combine les réponses de l'ensemble des répondant(e)s, mais nous prenons en compte deux sous-groupes lorsque cela s'avère pertinent :

Le personnel de première ligne, la direction et les autres membres du personnel

du personnel : Pour certaines analyses, nous présentons les réponses du personnel de première ligne séparément de celles des cadres et de celles des personnes occupant d'autres postes, tels que le personnel informatique ou de soutien.

Le niveau organisationnel par rapport au niveau individuel : Certaines questions de l'enquête portaient sur les résultats au niveau organisationnel, en particulier sur la question de savoir si les organismes à but non lucratif avaient mis en œuvre des initiatives de développement des compétences numériques et s'ils avaient embauché quelqu'un pour combler les lacunes en matière de compétences numériques. Ces questions n'ont été posées qu'aux gestionnaires, car on s'attendait à ce qu'ils (elles) disposent d'informations plus précises sur les initiatives au niveau organisationnel et sur leur mise en œuvre. Les autres questions de l'enquête portaient sur les perceptions et les expériences individuelles en matière de compétences numériques et ont été posées à l'ensemble des répondant(e)s.

Principaux enseignements

Quelles sont les compétences numériques dont le personnel des organismes à but non lucratif a besoin pour mener à bien la mission de l'organisme?

Notre première série de résultats décrit ce que nous avons entendu sur l'importance que les organismes à but non lucratif accordent aux compétences numériques pour leur organisme, sur les compétences numériques les plus importantes et sur l'incidence des compétences numériques sur la capacité du personnel à atteindre ses objectifs. Nous obtenons ainsi un aperçu des compétences numériques qui sont prioritaires dans les organismes à but non lucratif et nous sommes en mesure d'examiner où il peut y avoir des écarts entre les compétences numériques dont les organismes à but non lucratif ont besoin et les compétences que possèdent leurs employé(e)s.

Quelle est l'importance des compétences numériques pour les organismes à but non lucratif, et lesquelles sont considérées comme les plus importantes?

Les compétences numériques sont presque universellement considérées comme importantes par les répondant(e)s. La majorité des gestionnaires et des travailleur(-euse)s de première ligne considèrent que les compétences numériques sont essentielles pour leur organisme, **81 %** indiquant qu'elles sont « très importantes » ou « nécessaires » à la réalisation de la mission et du travail quotidien de leur organisme. La **figure 1** montre l'éventail des réponses à la question de l'importance, réparties entre les gestionnaires, le personnel de première ligne et les autres travailleur(-euse)s.

Les répondant(e)s considèrent que les compétences numériques de base, la collaboration à distance et la gestion des données sont les plus importantes. Les répondant(e)s au sondage ont indiqué que les compétences numériques de base étaient les plus essentielles pour leur organisme, **95 %** les qualifiant de « nécessaires » ou de « très importantes ». Viennent ensuite le travail à distance et la collaboration (**89 %** indiquant que ces compétences sont « nécessaires » ou « très importantes »), la confidentialité et la sécurité des données (**88 %**), la gestion et l'analyse des données (**82 %**), et l'utilisation des données pour éclairer la prise de décision et la stratégie (**79 %**). Les outils

d'IA et le commerce de détail en ligne ont été jugés « nécessaires » ou « très importants » par une minorité de répondant(e)s (**24 %** et **12 %**, respectivement). La **figure 2** montre les niveaux d'importance accordés par les répondant(e)s à nos 12 catégories de compétences numériques.

Figure 1 : L'importance des compétences numériques pour la mission de l'organisme et le travail quotidien, par type de rôle des répondant(e)s

■ Tous les répondants (n=283) ■ Cadres (n=217) ■ Employés (n=52) ■ Autre (n=15)

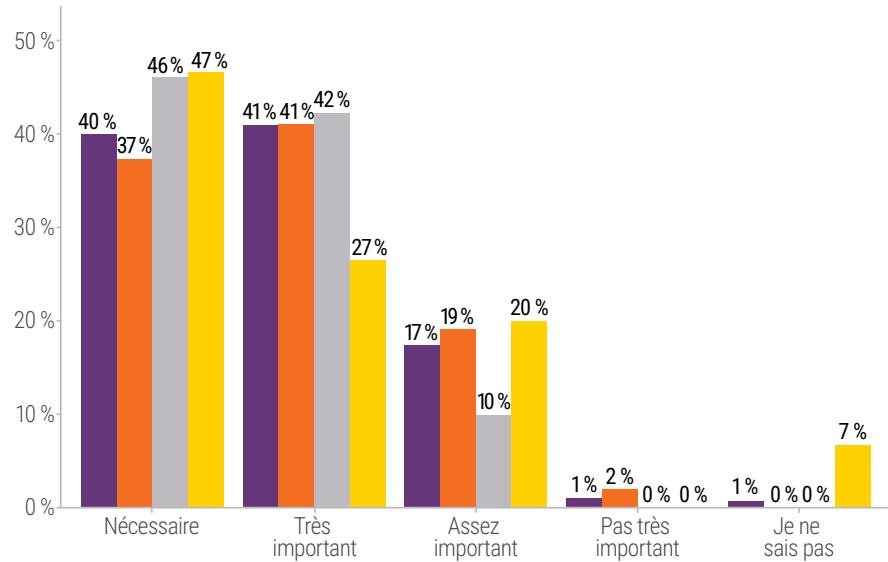


Figure 2 : Importance des compétences numériques particulières

Compétences numériques	Nécessaire	Très important	Assez important	Pas très important	Pas du tout important
Compétences numériques de base (n=284)	79.2 %	15.8 %	3.9 %	0.3 %	0.7 %
Travail/collaboration à distance (n=282)	63.1 %	25.5 %	8.9 %	1.4 %	1.1 %
Protection de la vie privée et sécurité des données (n=276)	60.1 %	27.5 %	9.8 %	1.8 %	0.7 %
Utilisation de données pour prise de décision et stratégie (n=281)	43.1 %	35.9 %	17.8 %	3.2 %	0 %
Collecte, gestion et analyse des données (n=282)	42.9 %	39.7 %	16.7 %	0.7 %	0 %
Médias sociaux (n=280)	41.4 %	34.3 %	17.5 %	5 %	1.8 %
Collecte de fonds/dons en ligne (n=273)	38.1 %	26.4 %	18 %	8.1 %	9.5 %
Marketing par courriel (n=278)	35.2 %	32 %	18 %	9.3 %	5.4 %
Utilisation du numérique dans la prestation des services (n=268)	35.8 %	28.7 %	19.8 %	13.4 %	2.2 %
Référencement naturel (SEO) et publicité (n=262)	19.5 %	31.3 %	29.4 %	12.6 %	7.2 %
Outils d'intelligence artificielle (n=240)	5.8 %	18.3 %	39.2 %	21.2 %	15.4 %
Commerce de détail en ligne (n=256)	4.3 %	7.8 %	19.1 %	16.8 %	52 %

Comment ces compétences influencent-elles la capacité du secteur à atteindre ses objectifs?

Au-delà des niveaux d'importance que les organismes à but non lucratif accordent aux différentes compétences numériques, nous avons également cherché à comprendre pourquoi ils les considèrent comme importantes — en d'autres termes, ce pour quoi ces personnes estiment que les compétences numériques sont les plus importantes. La compréhension de l'importance et de la fonction peut nous aider à concevoir des mesures qui soutiennent ces fonctions dans la **phase 3**.

Les répondant(e)s ont classé les améliorations de l'organisme qui, à leur avis, pourraient être réalisées grâce à de meilleures compétences numériques.

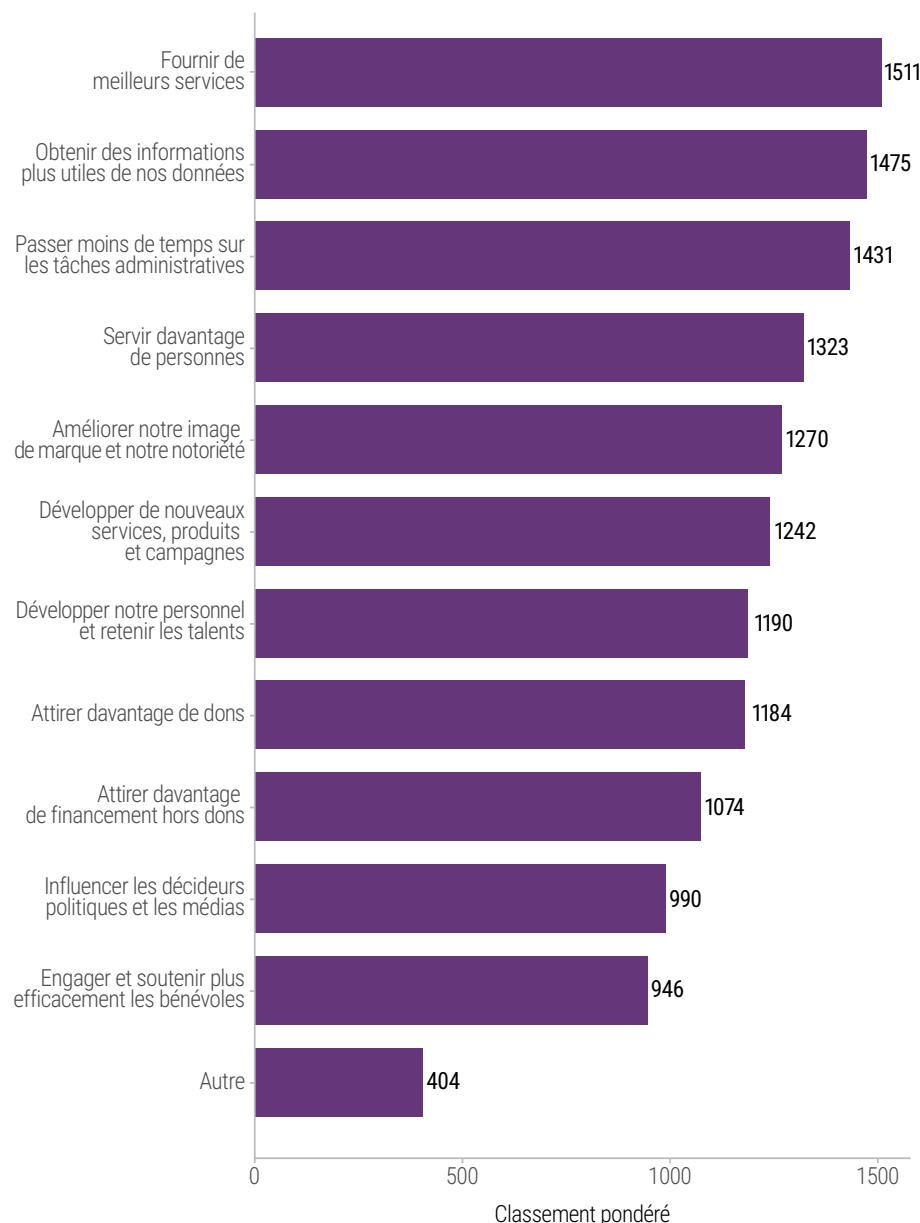
Les résultats sont présentés dans la **figure 3** (ci-dessous), qui montre les compétences numériques jugées les plus importantes par les répondant(e)s (un classement pondéré plus élevé indique que la compétence était plus susceptible de figurer en tête du classement des participant(e)s). L'objectif le mieux classé est la prestation de meilleurs services, suivi de l'obtention d'informations plus utiles à partir des données et de la réduction du temps consacré aux tâches administratives. En outre, les répondant(e)s estimaient que les compétences numériques leur permettaient de servir davantage de clients, de renforcer la notoriété de la marque et de développer de nouveaux services.

Encadré 3 : Classement pondéré

Un classement pondéré, tel que celui utilisé dans la figure 3, attribue un certain nombre de points à chaque option en fonction de sa position dans le classement. Plus une option est bien classée par un(e) répondant(e), plus le nombre de points qui lui sont attribués est élevé. Dans la figure 3, qui comporte 12 options, une option se voit attribuer 12 points chaque fois qu'elle est classée première par un répondant, 11 points chaque fois qu'elle est classée deuxième, et ainsi de suite, allant jusqu'à un point pour la douzième place. Ce système nous permet de combiner les classements individuels en un classement global en accordant plus de poids aux options les mieux classées.

L'axe des x portant la mention « classement pondéré » représente la somme des points accumulés par chaque option sur l'ensemble des classements effectués par les répondant(e)s à l'enquête. Plus le total des points qu'une option a reçus est élevé, plus sa position sur l'axe des x est élevée, ce qui indique son importance globale selon les répondant(e)s à l'enquête.

Figure 3: Classement de l'importance des résultats organisationnels souhaités en matière d'amélioration des compétences numériques (n=180)



Quelles sont les compétences numériques que le personnel des organismes à but non lucratif possède actuellement et celles qui lui manquent?

En plus de mieux comprendre les compétences numériques que les répondant(e)s considèrent comme les plus importantes, nous avons examiné l'offre et la demande de ces compétences au sein des organismes à but non lucratif.

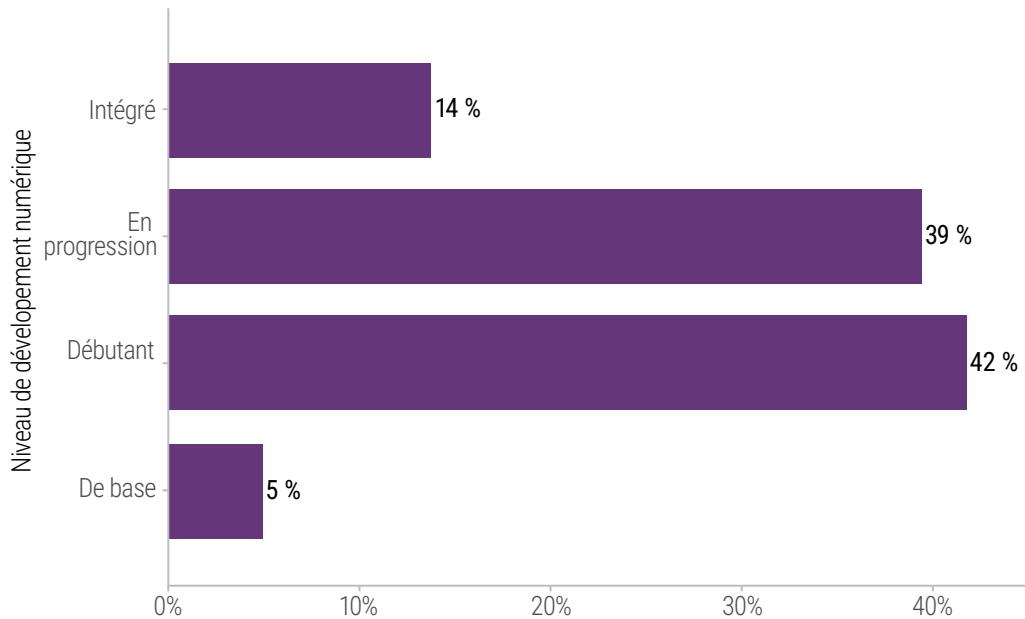
La plupart des répondant(e)s considèrent que leur organisme se trouve dans la phase initiale ou intermédiaire du développement numérique. Lorsqu'on leur a demandé quel était le niveau de développement numérique de leur organisme, **47 %** des répondant(e)s ont indiqué que leur organisme se trouvait à un niveau « de base » ou « débutant ». Trente-neuf pour cent estiment que leur organisme était « en progression » et seulement **14 %** pensent que les compétences numériques sont totalement intégrées au sein de leur organisme. Les proportions des niveaux de développement autoévalués sont présentées dans la **figure 4** ci-dessous. Pour connaître nos définitions des différents niveaux de développement des compétences, voir **l'encadré 4**.

Encadré 4 : Définitions du développement des compétences

Les définitions suivantes ont été proposées aux répondant(e)s pour évaluer le niveau de développement numérique de leur organisme. Cette catégorisation est tirée du *Charity Digital Skills Report 2023* (Amar et Ramsay, 2023). Elle fournit une évaluation globale du développement numérique d'un organisme à but non lucratif qui est en corrélation avec des indicateurs plus précis de compétences numériques et d'adoption du numérique, ce qui en fait un outil de catégorisation utile pour les niveaux globaux de compétences numériques.

- » **De base :** Nous n'utilisons les outils numériques que dans la mesure où ils sont nécessaires à notre fonctionnement et nous ne sommes pas à l'aise avec eux.
- » **Débutant :** Nous développons nos connaissances et notre utilisation des outils numériques dans l'ensemble de l'organisation, mais nous n'avons pas encore de stratégie.
- » **En progression :** Nous élaborons ou avons élaboré une stratégie numérique; nous investissons dans la technologie et développons nos compétences.
- » **Intégré :** Le numérique fait partie intégrante de notre stratégie organisationnelle et il est intégré dans tout ce que nous faisons.

Figure 4 : Niveaux de développement numérique auto-évalués des organismes (n=284)



Quelles sont les lacunes les plus urgentes ou les plus importantes à combler, et pourquoi?

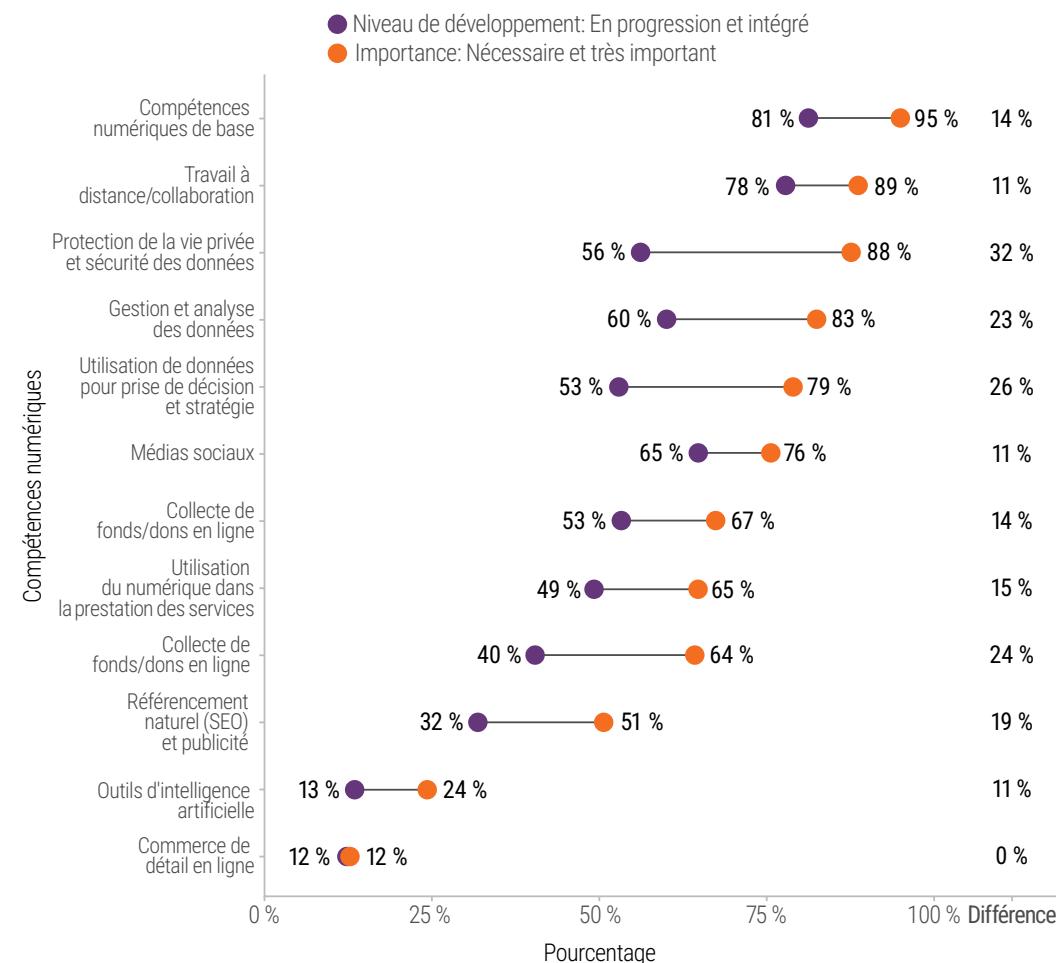
Pour déterminer quelles lacunes en matière de compétences numériques sont particulièrement urgentes à combler, nous avons cherché à déterminer quelles compétences présentent un écart important entre les compétences et les besoins (c'est-à-dire lorsque les besoins ont été jugés importants, mais que le niveau de compétence reste faible).

Si les compétences numériques de base et les compétences en matière de travail à distance sont considérées comme bien développées, l'écart entre les besoins et les compétences actuelles est plus important pour les compétences liées aux données. Pour illustrer les écarts potentiels, la **figure 5** (ci-dessous) présente deux indicateurs différents pour chaque compétence :

- ▶ Tout d'abord, elle présente la proportion de répondant(e)s qui ont indiqué que leur organisme avait élaboré une stratégie et/ou investissait dans le développement de chaque compétence (c'est-à-dire « en progression ») ou qui ont indiqué que la compétence était intégrée dans la stratégie de leur organisme (« intégré »). Cet indicateur nous permet d'évaluer de manière générale si le (la) répondant(e) estime que son organisme dispose d'un niveau élevé de compétences dans ce domaine.
- ▶ Deuxièmement, elle présente la proportion de répondant(e)s qui ont indiqué que la compétence était très importante ou nécessaire à leur travail et à leur organisme.

En comparant ces deux indicateurs, nous pouvons mieux comprendre où se situent les écarts les plus importants entre les niveaux de compétences numériques et l'importance perçue pour chaque compétence. Bien que les différences absolues doivent être comparées avec prudence (ces indicateurs ne mesurent pas le même élément), elles fournissent des indications utiles sur l'ampleur relative de l'écart pour différentes compétences.

Figure 5 : Pourcentage des répondant(e)s qui considèrent les compétences comme nécessaires ou très importantes, proportion des répondant(e)s qui considèrent que leur organisme progresse dans cette compétence ou l'a intégrée, et la différence entre ces deux évaluations*



*Voir l'[annexe C](#) pour un tableau détaillé des données.

Les répondant(e)s ont fait état de niveaux élevés de compétences numériques de base et de compétences en matière de travail à distance, **81 %** et **78 %** d'entre eux (elles) ayant respectivement évalué ces domaines de compétences comme étant « en progression » ou « intégrés ». Toutefois, pour toutes les compétences, à l'exception du commerce de détail en ligne, les répondant(e)s étaient plus

susceptibles de penser que la compétence était importante que de penser que leur organisme avait des niveaux élevés de compétences dans ce domaine.

Cet écart était le plus prononcé pour la protection de la vie privée et la sécurité des données, **88 %** des répondant(e)s jugeant la compétence « nécessaire » ou « très importante », mais seulement **56 %** indiquant que leur organisme était « en progression » dans ce domaine ou avait « pleinement intégré » cette compétence : cela représente un écart de **32 points de pourcentage**. Plusieurs personnes interviewées étaient préoccupées par la possibilité d'une violation des données et estimaient que leur organisme ne possédait pas les compétences nécessaires pour assurer la sécurité des données. Ces personnes ont également estimé que le personnel de leur organisme n'accordait pas la priorité à la sécurité des données.

D'autres écarts entre l'importance et le niveau de compétence organisationnel ont également été signalés : la gestion et l'analyse des données présentaient un écart de **23 points de pourcentage** et la prise de décision et la stratégie fondées sur les données présentaient un écart de **26 points de pourcentage**.

Lors des entretiens, les membres du personnel qui ont décrit leur organisme comme ayant globalement des compétences numériques plus faibles ont également indiqué que leur organisme avait du mal à développer des compétences fondamentales en matière de collecte de données, notamment en ce qui concerne la normalisation de la collecte de données et de la tenue des dossiers. Inversement, les membres du personnel qui ont décrit leur organisme comme ayant des niveaux plus élevés de compétences numériques dans l'ensemble ont fait état d'une gamme plus précise d'améliorations souhaitées. Par exemple, ces personnes ont estimé qu'avec une capacité de données accrue, elles pourraient améliorer leur capacité à analyser les données pour l'établissement de rapports.

Plusieurs personnes interviewées ont fait état de niveaux très différents de littératie des données au sein de l'organisme et ont noté qu'en comblant cette lacune, leur organisme pourrait renforcer sa capacité à utiliser des outils importants pour la collecte de données. En outre, quelques personnes interviewées se sont identifiées en tant que prestataires clés de soutien numérique ou principales instigatrices du développement des compétences techniques, souvent au-delà du cadre de leurs fonctions, en raison de leurs niveaux plus élevés de compétences numériques au sein de leur organisme.²

² Le sondage 2023 de CanaDon souligne le phénomène des « technologues accidentel(le)s » : des employé(e)s dont la description de poste n'inclut pas formellement des tâches liées aux données et à la technologie, mais qui se retrouvent à fournir des services et de l'aide dans ces domaines. CanaDon constate que 53 % des organismes dont les revenus sont inférieurs à 1 million de dollars se fient à des « technologues accidentels » pour mettre à profit les technologies numériques.

Les lacunes en matière de compétences numériques de base sont plus rares, mais les personnes interviewées ont indiqué que leur incidence était considérable. Bien que l'écart entre l'importance et le niveau de compétence soit plus faible pour les compétences numériques de base que pour les autres compétences (**14 points de pourcentage**), les personnes interviewées ont souligné que lorsque cet écart existe, il a une incidence considérable sur la prestation de services au quotidien. Plusieurs personnes interviewées ont indiqué que les lacunes en matière de compétences numériques de base peuvent avoir des répercussions directes sur l'efficacité des activités quotidiennes et créer un obstacle à l'intégration d'outils numériques plus complexes au sein des organismes.

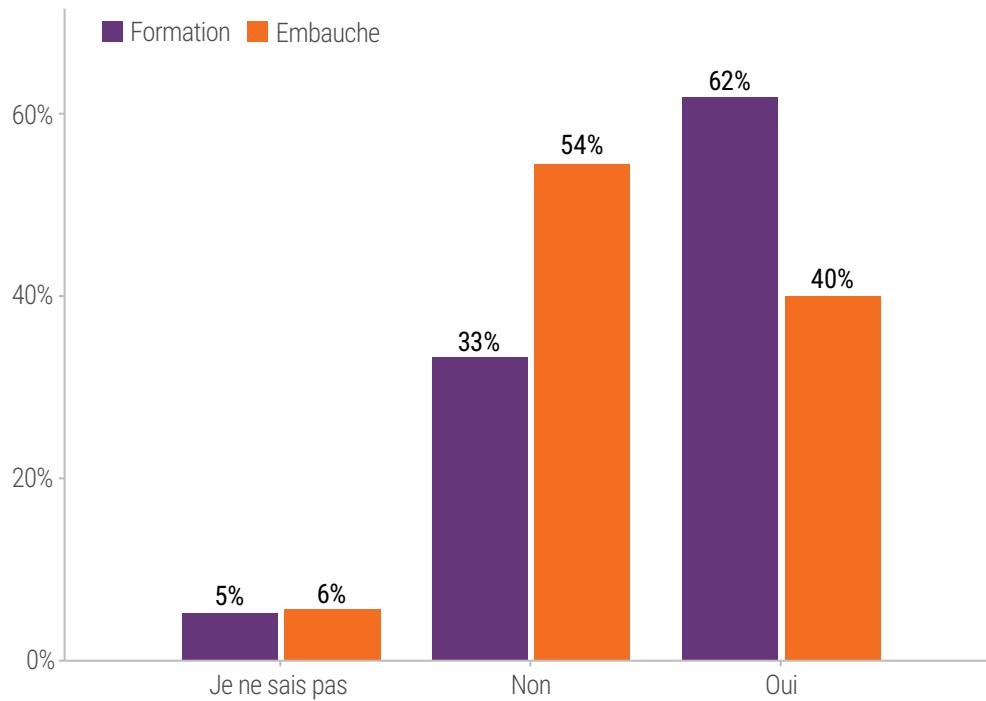
Comment les organismes à but non lucratif ont-ils tenté de combler les lacunes en matière de compétences numériques?

Après avoir quantifié les lacunes en matière de compétences auxquelles les organismes à but non lucratif sont confrontés, nous avons ensuite cherché à comprendre les interventions qui ont été mises à l'essai pour renforcer les compétences numériques du personnel et celles qu'ils perçoivent comme étant les plus efficaces. Pour ce faire, nous avons demandé aux répondant(e)s si leur organisme avait cherché à former ou à embaucher du personnel, si les répondant(e)s avaient suivi une formation ou accédé à des ressources pour améliorer leurs compétences numériques, et quelle avait été l'utilité des différentes ressources.

En quoi consistaient ces efforts?

La plupart des organismes ont dispensé des formations et nombre d'entre eux ont embauché du personnel pour renforcer leurs capacités numériques. Pour comprendre les interventions au niveau organisationnel, nous avons interrogé les gestionnaires sur la formation et l'embauche à l'échelle de l'organisme. Comme le montre la **figure 6**, **62 %** ont indiqué que leur organisme avait participé à une formation au cours de l'année écoulée pour améliorer la capacité numérique de leur organisme, et **40 %** ont indiqué qu'ils (elles) avaient tenté de renforcer la capacité directement par le biais de l'embauche.

Figure 6 : Proportion d'organismes ayant participé à des formations (à gauche) ou embauché du personnel (à droite) afin d'accroître leurs compétences numériques au cours de l'année écoulée (n=217)

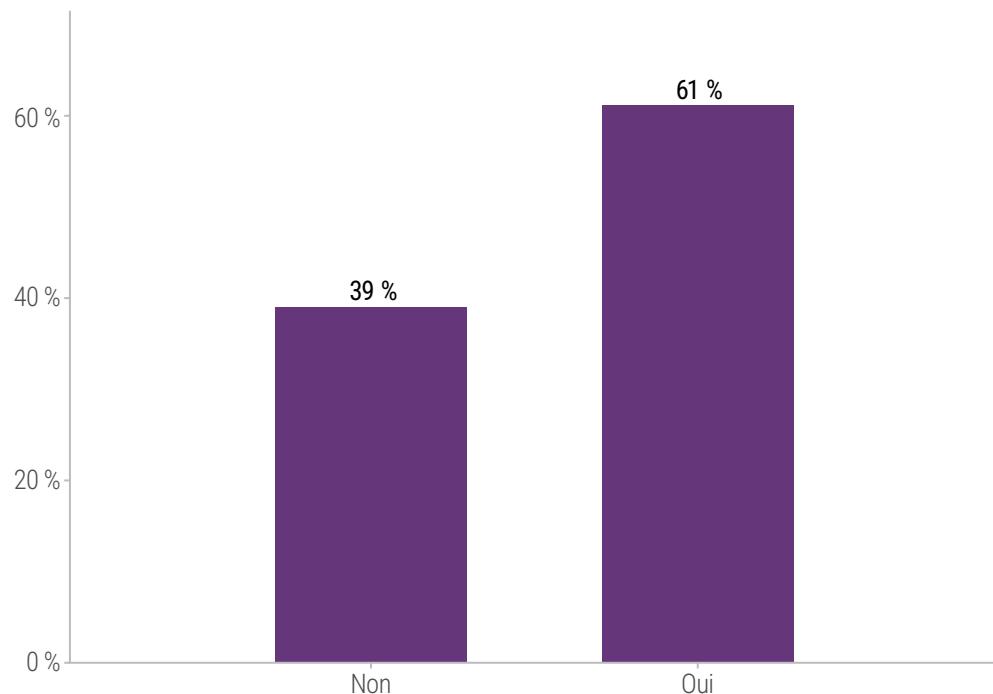


Au niveau de l'individu, les répondant(e)s étaient plus susceptibles d'utiliser des ressources gratuites en ligne. Nous avons demandé aux répondant(e)s d'indiquer le type de formation ou de ressource qu'ils (elles) avaient utilisé au cours des deux dernières années, à partir d'une liste d'options appartenant à trois catégories générales de ressources :

- ▶ **Ressources gratuites, en libre-service :** Informations ou conseils en ligne, webinaires, infolettres ou articles de blogue, communautés en ligne et médias sociaux.
- ▶ **Formation gratuite et structurée :** Séances de formation gratuites, apprentissage par les pair(e)s et conseils ou soutien de la part des bailleur(-euse)s de fonds.
- ▶ **Ressources payantes :** Séances de formation payantes, collaboration avec une agence numérique ou un cabinet de conseil et conférences ou ateliers avec des conférencier(-ère)s.

Comme le montre la **figure 7**, la plupart des répondant(e)s (**61 %**) ont indiqué qu'ils (elles) avaient accédé à certaines ressources pour développer leurs compétences numériques pendant leur temps libre (**29 %**) ou dans le cadre de leur travail (**41 %**).

Figure 7 : Proportion de personnes ayant eu recours à des ressources en matière de compétences numériques au cours des deux dernières années (n=283)



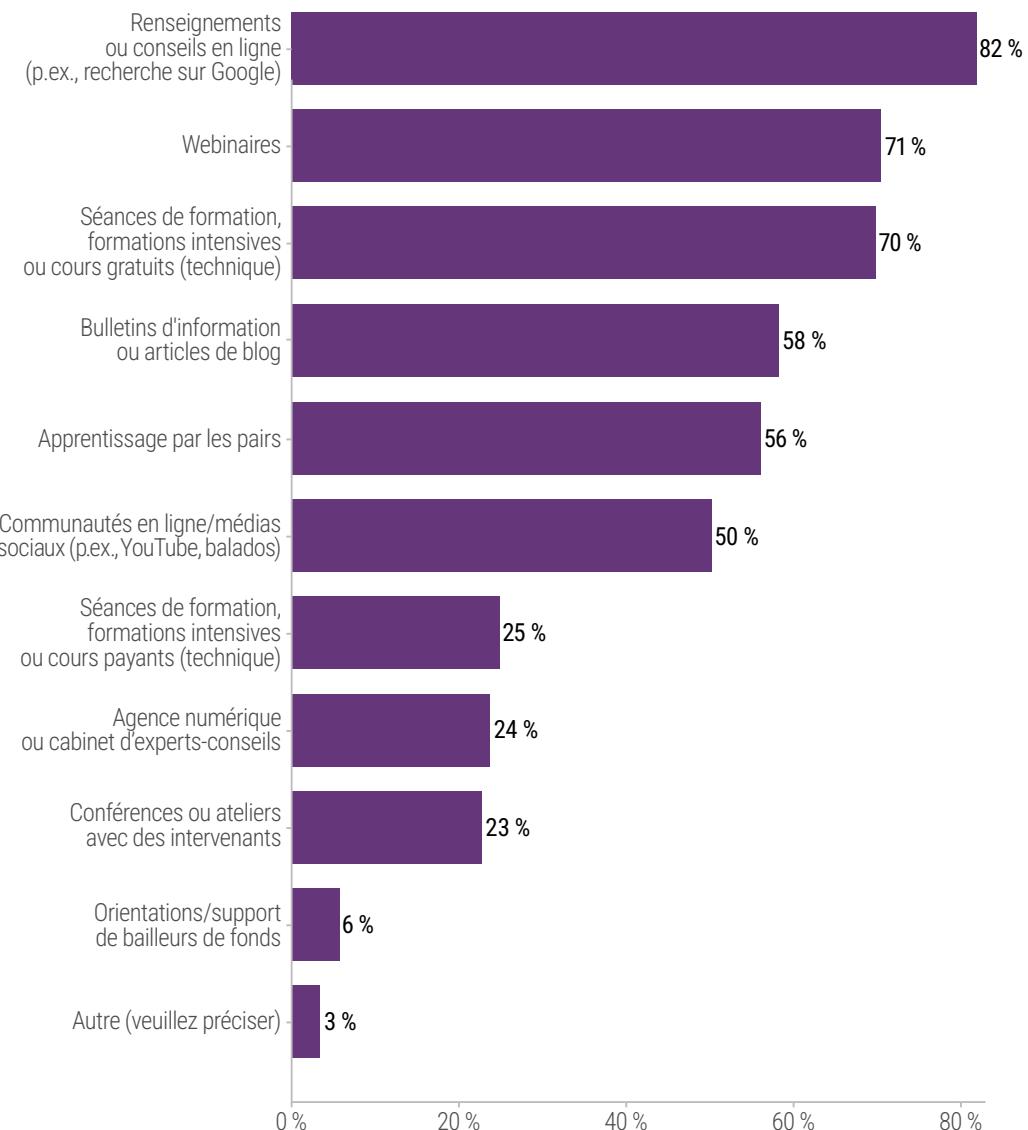
*Voir l'[annexe C](#) pour un tableau détaillé des données.

Les ressources gratuites ont été le plus souvent consultées, qu'il s'agisse d'options en libre-service ou de formations structurées. La **figure 8** présente une ventilation complète des ressources consultées : **82 %** des répondant(e)s ont indiqué avoir consulté des informations ou des conseils en ligne, **71 %** ont indiqué avoir assisté à des webinaires et **70 %** ont indiqué avoir participé à des formations gratuites. L'utilisation de ressources payantes est beaucoup plus faible : **25 %** ont suivi une formation payante, **24 %** ont travaillé avec des consultant(e)s numériques et **23 %** ont assisté à des conférences.

Qu'est-ce qui a été le plus utile?

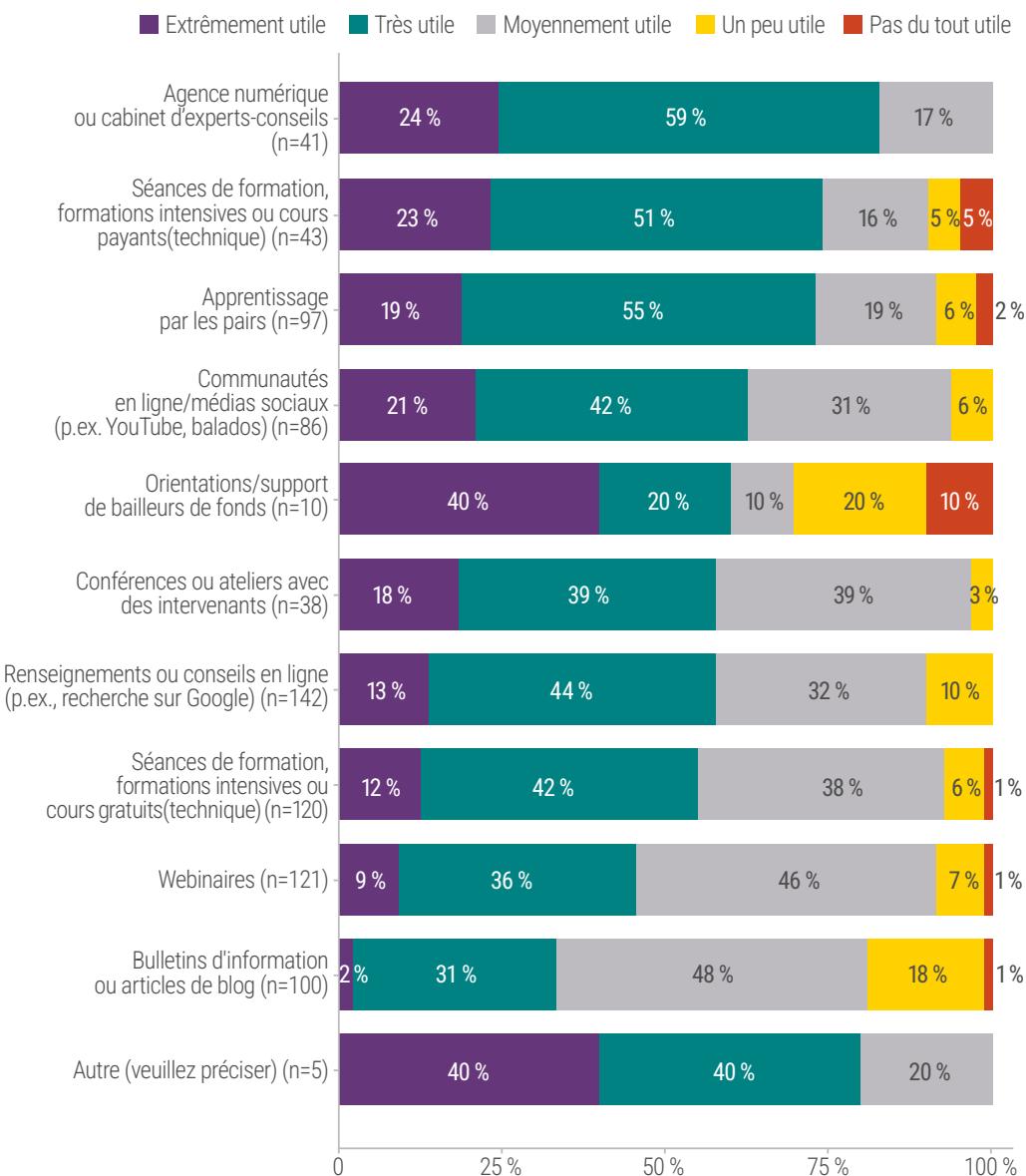
Le soutien d'expert(e)s, les formations payantes et l'apprentissage par les pair(e)s ont été considérés comme les mesures de renforcement des capacités les plus utiles. Lorsqu'il leur a été demandé de définir les formations ou les ressources les plus utiles pour développer leurs compétences numériques, **83 %** des répondant(e)s ont indiqué que travailler avec une agence numérique ou un cabinet de conseil était « extrêmement » ou « très » utile, suivis par 74 % qui ont indiqué ce niveau d'utilité pour les formations payantes et **74 %** pour l'apprentissage par les pairs (la **figure 9** présente l'éventail complet des réponses). Les répondant(e)s ont généralement reconnu que les ressources gratuites étaient également utiles, bien que dans une moindre mesure que ces trois ressources.

Figure 8 : Proportion de personnes ayant eu recours à différents types de ressources au cours des deux dernières années (n=173)



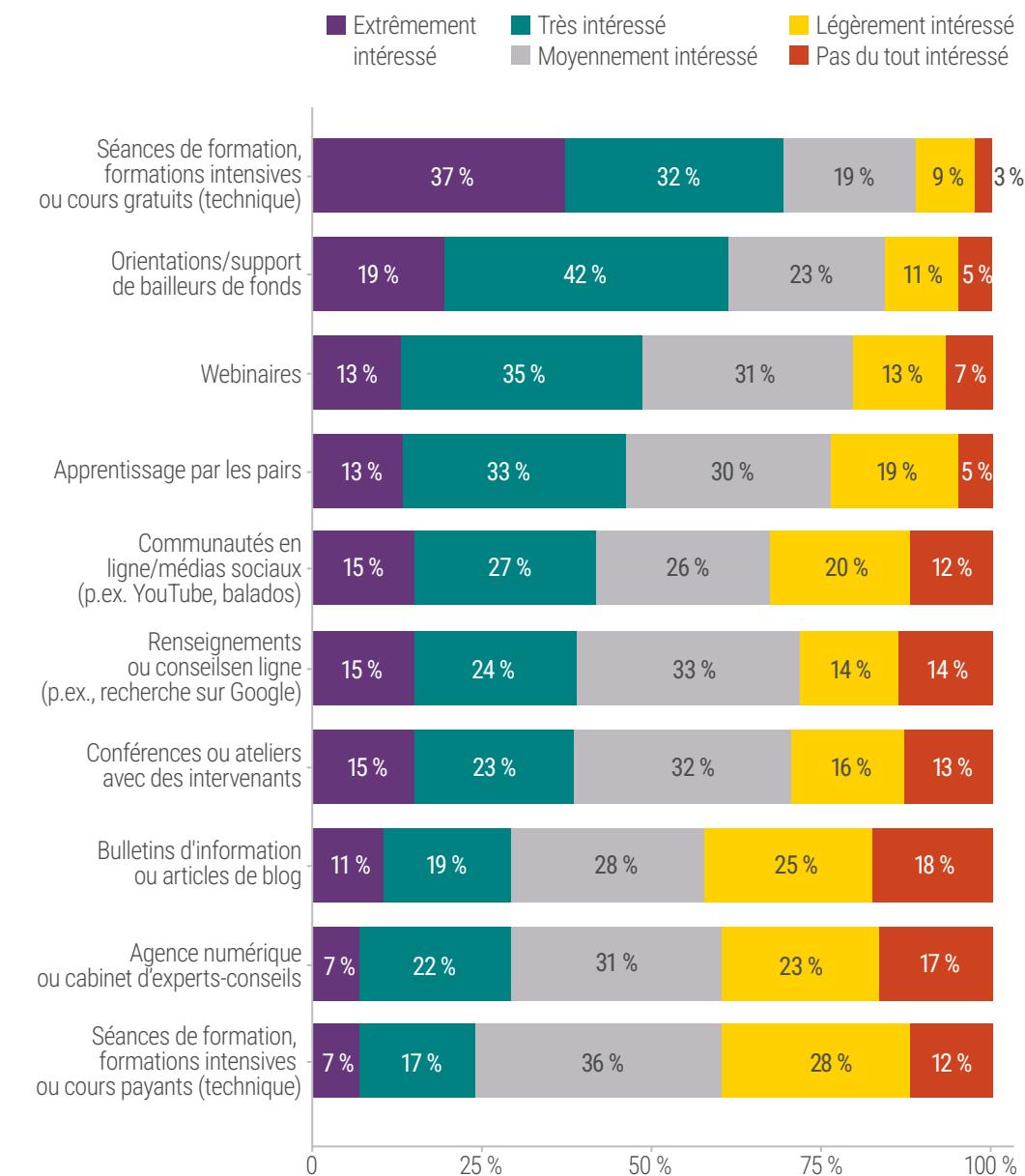
Les deux ressources payantes parmi les trois options les plus utiles (travailler avec des agences numériques et suivre des formations payantes) font partie des ressources les moins utilisées (comme le montre la **figure 8** ci-dessus). Ce constat indique un décalage potentiel entre l'utilité perçue et l'accessibilité des ressources en raison de contraintes financières.

Figure 9 : Perception des répondant(e)s quant à l'utilité des différentes mesures de soutien, parmi les personnes ayant eu recours à ces mesures au cours des deux dernières années (taille des échantillons indiquée dans la figure)



Les répondant(e)s ont exprimé le plus d'intérêt pour les ressources gratuites et celles fournies par les bailleur(-euse)s de fonds. Lorsqu'il leur a été demandé d'indiquer laquelle de ces mesures les intéressait le plus pour faire progresser la capacité numérique de leur organisme, **69 %** ont indiqué qu'ils (elles) étaient « très » ou « extrêmement » intéressé(e)s par les versions gratuites de séances les séances de formation, les des « formations intensives » et les des cours gratuits. Comme le montre la **figure 10**, une grande partie d'entre eux (elles) s'intéressent également aux conseils fournis directement par les bailleur(-euse)s de fonds (**61 %**) et à d'autres options gratuites, comme les webinaires (48 %), l'apprentissage par les pair(e)s (**46 %**), les communautés en ligne (**42 %**) et les ateliers (**38 %**).

Figure 10 : Niveaux d'intérêt des répondant(e)s envers l'accès à différentes mesures de soutien (n=113)



Les perceptions des répondant(e)s contrastent avec leurs évaluations de l'utilité des différentes mesures de soutien. Les répondant(e)s ont exprimé beaucoup plus d'intérêt pour les options gratuites, suggérant que même s'ils (elles) considéraient les options plus coûteuses comme plus utiles, ils (elles) ne s'y intéressaient pas en raison de leur coût élevé. Cette tendance a été confirmée lors des entretiens : plusieurs personnes ont indiqué que leur intérêt moindre pour les formations payantes était directement lié à des contraintes de coût.

La valeur de la formation en libre-service par rapport à la formation structurée peut dépendre des niveaux de compétences de base des individus. Lors des entretiens, de nombreuses personnes ont indiqué que la valeur des formations et des ressources en libre-service, telles que les webinaires, les communautés en ligne et les conseils en ligne, dépendait fortement de leur niveau de compétences numériques. Les personnes interviewées ayant des compétences numériques plus avancées ont indiqué qu'elles étaient bien outillées pour tirer parti des ressources en libre-service. Les personnes dont le niveau de base est plus faible ont évoqué la nécessité d'une formation structurée pour développer ces compétences.

Quels sont les points à améliorer et à innover?

De meilleures ressources pour identifier les mesures de soutien disponibles et pour s'orienter parmi elles pourraient avoir une incidence positive. De nombreuses personnes interviewées ont décrit le besoin de ressources pour les guider dans leurs tentatives d'amélioration de leurs compétences numériques par l'embauche ou la formation. Bien qu'elles soient conscientes de l'existence de diverses options de formation ou de la nécessité d'embaucher des personnes ayant une expertise numérique, elles ont fait état d'un manque d'outils pour les aider à s'orienter efficacement dans l'écosystème des mesures de soutien disponibles.

Par exemple, une personne interviewée occupant un poste de direction a exprimé le besoin de ressources qui pourraient l'aider à évaluer les compétences numériques des candidat(e)s potentiel(le)s au cours du processus d'embauche. D'autres membres du personnel de première ligne ont eu du mal à identifier les outils d'apprentissage correspondant à leurs besoins et à leur rôle. Une personne s'est sentie dépassée par le processus de sélection des options de formation, et d'autres ont décrit un manque général d'information au sein de leur organisme sur les programmes de formation disponibles. Au fil de ces conversations, nous avons observé une constante : une meilleure orientation pourrait aider les organismes à but non lucratif à trouver les possibilités d'amélioration des compétences numériques les plus pertinentes pour leurs besoins et à les mettre en œuvre.

De quelles mesures de soutien les organismes à but non lucratif ont-ils besoin pour mieux combler les lacunes en matière de compétences numériques?

Après avoir répertorié les types de formation et de ressources que les organismes à but non lucratif et leur personnel utilisent pour combler les

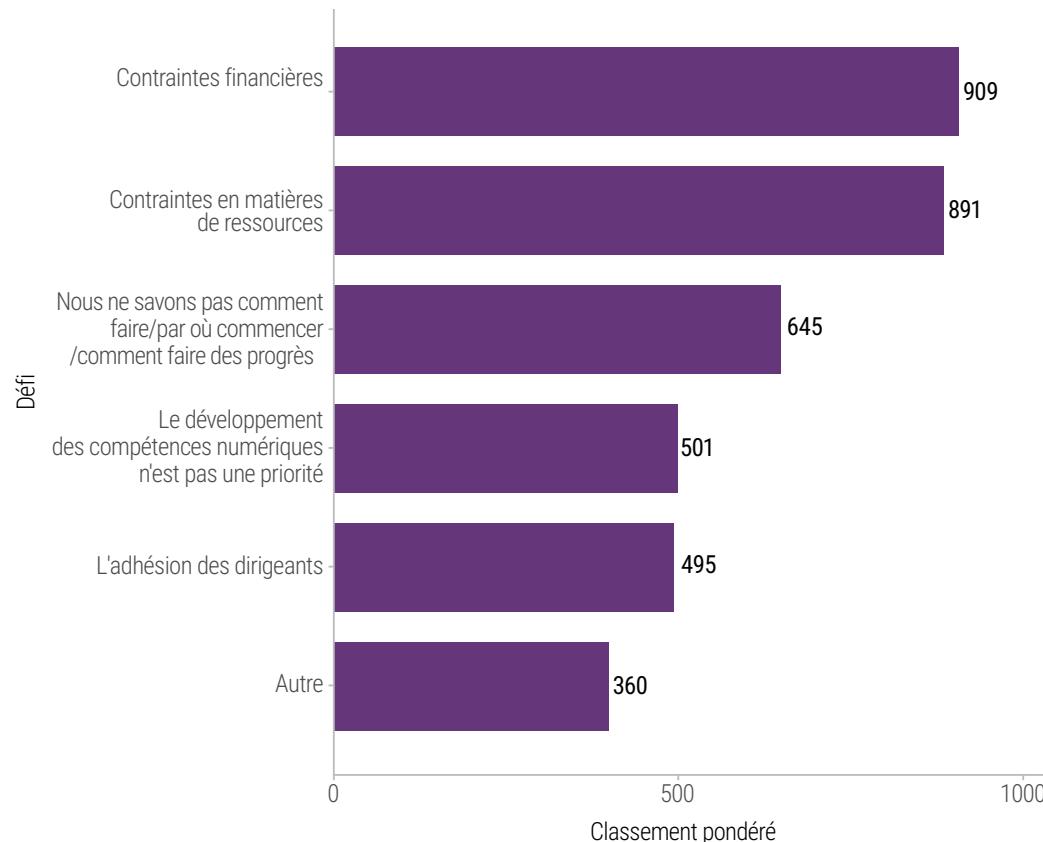
lacunes en matière de compétences numériques, nous avons exploré les obstacles et les facteurs facilitant l'accès à ces ressources. Pour ce faire, nous avons demandé aux répondant(e)s quels étaient les obstacles financiers et organisationnels à la formation et à l'embauche auxquels ils (elles) ont dû faire face, et quels étaient les facteurs favorables qui pourraient les aider, eux (elles) et leur organisme, à mieux trouver les ressources de développement des compétences numériques et à y avoir accès.

Existe-t-il des obstacles susceptibles d'empêcher l'accès au développement des compétences numériques?

Les contraintes financières et en matière de ressources sont considérées comme les plus grands obstacles à la mise en œuvre de solutions.

Lorsqu'on leur a demandé de classer les défis rencontrés dans le développement des compétences numériques organisationnelles, les répondant(e)s ont classé les contraintes financières en tête, suivies par les contraintes en matière de ressources (comme le montre la **figure 11**). Le troisième défi le plus important est l'incertitude quant à la manière de commencer ou de progresser, qui est également le défi le plus important qui n'est pas directement associé aux ressources matérielles.

Figure 11 : Classement par les répondant(e)s des plus grands défis rencontrés en matière de formation aux compétences numériques (n=181)



En ce qui concerne la formation et l'embauche de personnel pour soutenir la capacité organisationnelle, les répondant(e)s ont souligné les contraintes en matière de ressources et de stratégie. Nous avons demandé aux gestionnaires (en particulier aux personnes qui travaillent dans des organismes ayant mis en place des initiatives de formation ou embauché du personnel) quels étaient les défis rencontrés dans le cadre de l'amélioration des compétences.

Parmi les répondant(e)s dont les organismes avaient récemment entrepris une formation, **66 %** ont indiqué qu'il avait été difficile de trouver du temps pour que le personnel y participe, et **44 %** ont indiqué que le coût constituait un obstacle. De même, **47 %** des répondant(e)s dont les organismes avaient récemment embauché de nouveaux(-elles) employé(e)s pour renforcer les compétences numériques organisationnelles ont indiqué qu'il avait été difficile de répondre aux attentes salariales (voir **figure 12**, ci-dessous).

Figure 12a : Défis les plus fréquemment cités en matière de formation (n=134), parmi les organismes qui ont eu recours à la formation ou à l'embauche pour accroître leur capacité en matière de compétences numériques au cours de la dernière année.

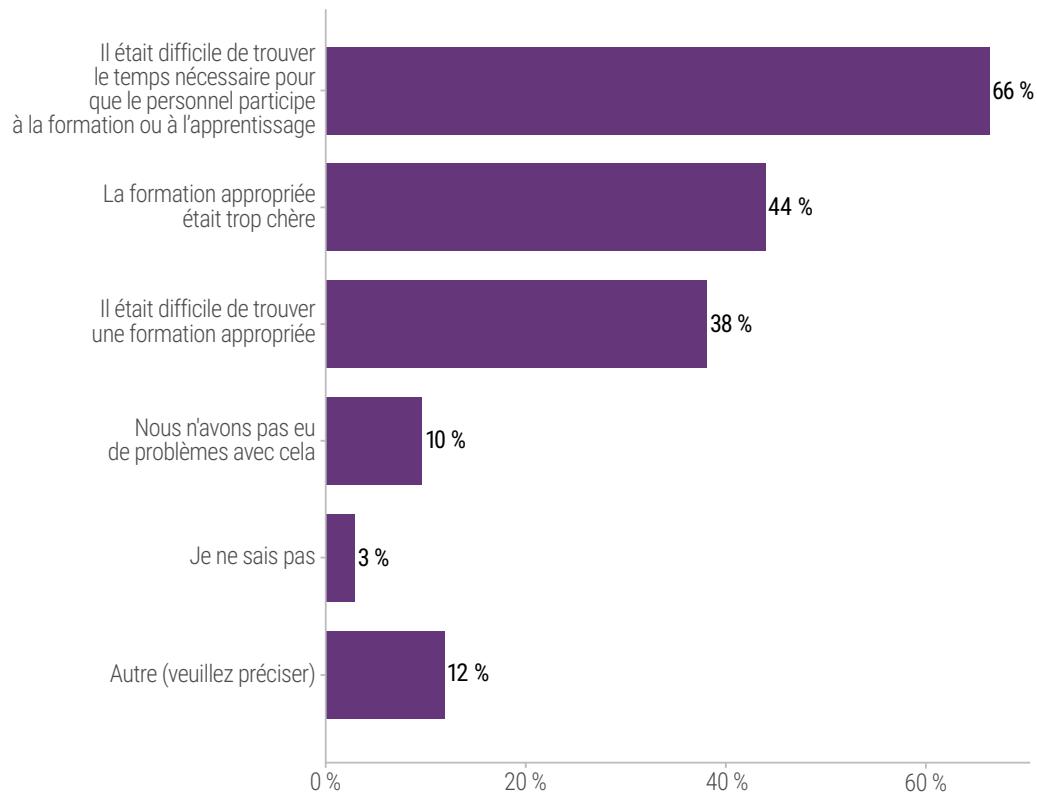
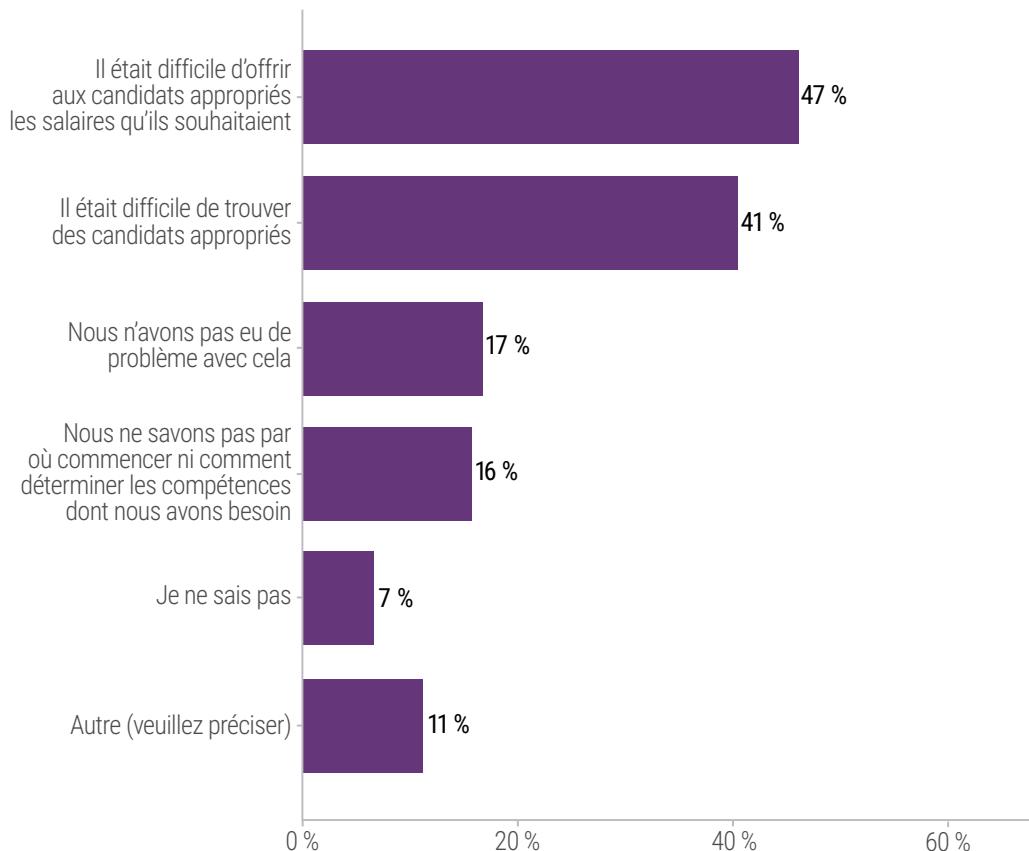


Figure 12b : Défis les plus fréquemment cités en d'embauche (n=87), parmi les organismes qui ont eu recours à la formation ou à l'embauche pour accroître leur capacité en matière de compétences numériques au cours de la dernière année.



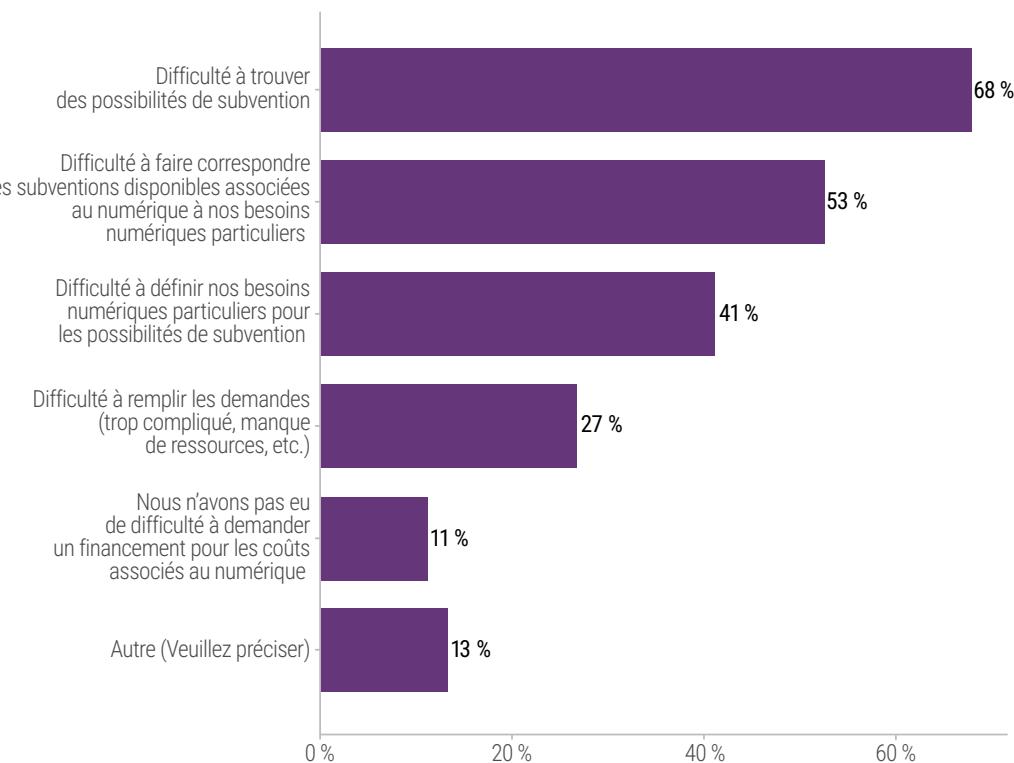
Outre ces obstacles financiers, les répondant(e)s ont également mentionné des lacunes en matière de connaissances ou de stratégie qui ont entravé les progrès. La difficulté de trouver la bonne formation a été citée par **38 %** des répondant(e)s qui avaient suivi une certaine forme de formation. Parmi les personnes ayant récemment embauché du personnel, **41 %** ont déclaré avoir eu du mal à trouver le personnel approprié, et **16 %** ont indiqué qu'elles ne savaient pas par où commencer. Lors des entretiens, certain(e)s répondant(e)s ont déclaré avoir l'impression que les lacunes en matière de compétences numériques au niveau de la direction pouvaient entraver la croissance numérique de leur organisme; de telles lacunes pourraient réduire la priorité accordée au renforcement des capacités et limiter la capacité de leur organisme à déterminer les meilleurs investissements.

Existe-t-il des catalyseurs susceptibles de faciliter l'accès au développement des compétences numériques?

Le développement des compétences numériques des organismes peut bénéficier d'un soutien dans la recherche et la rédaction de demandes de subventions. Comme décrit ci-dessus et dans l'étude récente du CCRNOSBL sur les postes technologiques dans le secteur à but non lucratif, le principal obstacle à l'amélioration des compétences, que ce soit par la formation ou l'embauche, était le manque de financement (CCRNOSBL, 2024a). Pour comprendre l'expérience des organismes à but non lucratif en matière d'obtention de subventions, nous avons demandé aux répondant(e)s occupant un poste de gestionnaire quels défis avaient été rencontrés lors de la demande de subventions liées aux compétences numériques au cours de l'année écoulée.

Parmi ces répondant(e)s, **89 %** ont déclaré que leur organisme avait rencontré au moins un défi lors de la demande de subventions (le total des réponses est indiqué dans la **figure 13**). La moitié des répondant(e)s ont déclaré avoir eu des difficultés à trouver des subventions pour répondre à des besoins numériques précis (**53 %**) ou à trouver des subventions tout court (**68 %**). Certain(e)s répondant(e)s ont eu de la difficulté à définir les besoins numériques pour les subventions (**41 %**) ou à remplir les demandes de subventions (**27 %**).

Figure 13 : Difficultés citées par les répondant(e)s pour demander des subventions afin d'améliorer leurs compétences numériques, parmi les personnes ayant fait une demande de subvention au cours de l'année écoulée (n=97)



Lorsqu'on leur a demandé quelles étaient les difficultés rencontrées quant aux demandes de subventions, les personnes interviewées ont le plus souvent mentionné le manque de temps et les priorités concurrentes comme des obstacles. Certaines personnes interviewées ont également indiqué qu'elles avaient trouvé peu (voire pas du tout) de possibilités de financement pour les coûts technologiques internes, l'une d'entre elles expliquant qu'elle intégrait les besoins technologiques internes dans les budgets d'autres subventions et propositions de projet.

Ces résultats montrent que les organismes pourraient avoir besoin d'un soutien supplémentaire en ce qui concerne les subventions disponibles et la manière de déterminer les subventions les plus appropriées, y compris la manière d'incorporer les compétences numériques dans les demandes relatives à des projets ou à des programmes. Toutefois, s'il n'existe qu'un petit nombre de subventions permettant d'améliorer les compétences numériques, l'amélioration des compétences pour s'orienter et rédiger des demandes de subventions pourrait n'avoir qu'une incidence minime.

Les organismes pourraient tirer un meilleur parti des formations si celles-ci étaient adaptées à leurs besoins. Certaines personnes interviewées souhaitaient que la formation soit mieux adaptée aux besoins du personnel et à son niveau de compétences actuel. Par exemple, les personnes interviewées ont expliqué que le personnel ayant un niveau inférieur de compétences numériques fondamentales avait besoin d'une formation plus structurée et adaptée à ses besoins. Les personnes interviewées jouant un rôle spécialisé dans les données ont souligné que bien qu'elles soient en mesure d'utiliser des ressources autonomes, leurs collègues dont les compétences numériques de base sont moins élevées ont besoin d'une formation structurée combinée à une assistance sur mesure. Dans l'ensemble, cette rétroaction indique un potentiel pour les programmes de formation qui abordent les différents niveaux de compétences, en veillant à ce que les personnes ayant des compétences fondamentales minimales puissent également recevoir le soutien nécessaire pour améliorer efficacement leurs compétences.

Les répondant(e)s ont estimé que l'apprentissage par la pratique était une méthode efficace pour acquérir de nouvelles compétences numériques. Dans l'enquête, l'apprentissage autonome était considéré comme l'une des méthodes de formation les plus utiles. De nombreuses personnes interviewées ont déclaré qu'elles apprenaient mieux lorsqu'elles étaient en mesure d'essayer elles-mêmes de nouveaux outils numériques; c'était particulièrement le cas de celles qui utilisaient des outils numériques dans le cadre de leur travail.

Discussion

Notre analyse de l'environnement, notre enquête auprès des organismes à but non lucratif canadiens et nos entretiens avec le personnel des organismes à but non lucratif nous ont permis de mettre en évidence une série de défis et de possibilités liés aux compétences numériques dans le secteur. Nous résumons ci-dessous ces résultats et leurs implications.

Résumé des principaux résultats

Notre enquête auprès des organismes à but non lucratif et nos entretiens nous ont permis de faire les constatations suivantes :

- ▶ Parmi les répondant(e)s, **81 %** ont déclaré que les compétences numériques étaient « nécessaires » ou « très importantes » pour accomplir la mission de leur organisme, mais près de la moitié des répondant(e)s (**47 %**) ont décrit leur organisme comme ayant des compétences numériques « de base » ou comme « débutant » dans son processus de développement des compétences numériques.
- ▶ Les compétences numériques ont été perçues comme les plus importantes pour permettre aux organismes à but non lucratif de fournir de meilleurs services, de servir plus de gens, de fonctionner efficacement et de développer de nouveaux services.
- ▶ Il existe des écarts entre la perception des répondant(e)s quant aux compétences importantes pour leur organisme et le niveau de développement des compétences de leur organisme. Les écarts les plus importants concernent les compétences en matière de données, mais des écarts considérables ont également été constatés en ce qui concerne les compétences numériques de base et le travail à distance.
- ▶ Les répondant(e)s ont accédé à un large éventail de mesures de soutien pour développer leurs compétences numériques; ils (elles) étaient plus susceptibles d'avoir accédé à des ressources gratuites, y compris des conseils en ligne, des webinaires et des formations gratuites. Cependant, les ressources payantes, y compris les formations payantes et le travail avec des experts du numérique, figurent parmi les ressources les plus utiles, ce qui

indique un décalage entre les mesures de soutien auxquelles ils (elles) ont accès et celles qui pourraient être les plus efficaces.

- ▶ Les contraintes financières et en matière de ressources figurent parmi les obstacles les plus courants rencontrés par les répondant(e)s pour accéder aux ressources de développement des compétences numériques.
- ▶ Les répondant(e)s ont également fait état de lacunes en matière d'information, notamment en ce qui concerne la manière de s'orienter dans les ressources de formation existantes et de comprendre par où commencer leurs initiatives en matière de compétences numériques. Les personnes interviewées ont indiqué que des services modulables ou sur mesure pourraient être particulièrement utiles.

Implications des résultats

Les lacunes en matière de compétences numériques constituent un frein pour une grande partie du secteur à but non lucratif. Les résultats obtenus en ce qui concerne à la fois l'importance des compétences numériques et la fréquence à laquelle les organismes à but non lucratif sont confrontés à des lacunes indiquent une occasion manquée pour les parties prenantes de mieux servir leur clientèle et d'accomplir leur mission. Les lacunes en matière de compétences numériques peuvent limiter la qualité des services offerts, la portée de ces services, leur efficacité et leur capacité à innover des mesures nouvelles et meilleures.

Les contraintes financières entraînent un décalage entre les besoins et les mesures prises en matière de compétences numériques. Le faible taux d'utilisation des ressources payantes parmi les répondant(e)s, y compris pour les formations payantes et le soutien des expert(e)s du numérique, contraste avec l'évaluation élevée de leur utilité. Les répondant(e)s ont indiqué que les contraintes financières constituaient le principal obstacle à l'accès aux ressources numériques. Ces résultats suggèrent que même si certaines approches d'amélioration des compétences numériques avec des coûts financiers directs peuvent être très utiles pour les organismes à but non lucratif, les contraintes financières peuvent les empêcher d'y accéder.

Les difficultés à s'orienter constituent les obstacles non financiers les plus importants. Le deuxième obstacle le plus cité est la difficulté de savoir par où commencer dans un processus d'amélioration des compétences numériques. Les répondants(e) à l'enquête occupant des postes de gestionnaires ont indiqué que la sélection de la formation et la détermination des exigences liées au rôle des nouvelles recrues représentaient des défis importants.

Conclusion et recommandations

Le présent rapport renforce les constatations existantes sur l'état des compétences numériques au sein du secteur à but non lucratif canadien et s'efforce d'établir une compréhension plus nuancée des obstacles et des possibilités auxquels le secteur fait face dans le développement de ces compétences. Dans la prochaine phase du projet « Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir » (**phase 3**), nous travaillerons à la conception de modèles de talents évolutifs en collaboration avec nos partenaires sectoriels. Sur la base des résultats de notre étude, nous envisageons trois recommandations clés à prendre en compte dans la **phase 3** :

1. Envisager des approches qui offrent des conseils ciblés à faible coût.

Les organismes à but non lucratif ont indiqué qu'une aide pour s'orienter parmi les options de formation et déterminer par où commencer pourrait les aider à atteindre leurs objectifs de développement des compétences numériques. Cependant, ils sont confrontés à d'importantes contraintes financières et en matière de ressources. Les approches qui peuvent les aider à définir et à mettre en œuvre leur stratégie de développement des compétences numériques à moindre coût pourraient leur permettre d'utiliser au mieux leurs ressources limitées. La conception des solutions devrait prendre en compte le coût dès le départ afin d'améliorer l'accessibilité et la pérennité.

2. Mettre l'accent sur les compétences numériques de base à haut rendement et axées sur les données.

Les organismes à but non lucratif ont cité les compétences numériques de base comme étant les plus importantes pour leurs activités quotidiennes. Ce constat concorde avec une analyse des offres d'emploi des organismes à

but non lucratif réalisée par le CCRNOSBL, qui a révélé que la plupart des compétences numériques exigées des travailleur(-euse)s des organismes à but non lucratif étaient des compétences à faible intensité qui ne nécessitent pas de connaissances techniques (CCRNOSBL, 2024b). Bien que tous les organismes n'étaient pas confrontés à des lacunes dans ces domaines, lorsque c'était le cas, ils ont indiqué que cela avait eu une incidence importante sur leur capacité à réussir. Ils ont également désigné les compétences en matière de données comme le domaine où l'écart entre les besoins et les niveaux de développement actuels est le plus important. Les interventions axées sur ces domaines sont peut-être les plus susceptibles d'avoir un effet immédiat. Toutefois, étant donné que nous avons observé des variations selon que les organismes à but non lucratif étaient confrontés à des lacunes dans les compétences de base ou que les compétences axées sur les données constituaient une priorité, toute solution devrait s'accompagner d'une évaluation visant à comprendre dans quelle mesure chaque domaine de compétences est pertinent pour un organisme donné.

3. Adapter les mesures prises aux besoins des organismes, tout en maintenant l'évolutivité.

Bien que les organismes aient indiqué des besoins relativement communs en matière de compétences numériques de base et de compétences en matière de données, ils ont également indiqué un large éventail de besoins particuliers qui varient d'un organisme à l'autre. Les personnes interviewées ont souligné la valeur des mesures de soutien en matière de compétences numériques qui répondent aux besoins et au contexte précis de leur organisation. Compte tenu de la diversité des organismes à but non lucratif ayant des besoins en matière de compétences numériques, des mesures efficacement modulables devraient permettre une certaine souplesse pour répondre aux priorités et aux points forts de chaque organisme. Toutefois, le fait de trop cibler les mesures à prendre pour chaque organisme pourrait limiter l'évolutivité, de sorte que cette flexibilité doit être équilibrée par une compréhension des défis et des solutions qui sont le plus souvent pertinents et qui peuvent être reproduits de manière efficace au sein de l'ensemble des organismes.

Bibliographie

- Amar, Z., et Ramsay, N. (2023). *Charity digital skills report 2023*. <https://charitydigitalskills.co.uk/wp-content/uploads/2023/07/Charity-Digital-Skills-Report-2023.pdf>
- CanadaDon. (2021). Les organismes de bienfaisance du Canada sont-ils prêts pour la transformation numérique? Résultats du sondage sur les compétences numériques. https://www.canadahelps.org/media/Le_Sondage_sur_les_comp%C3%A9tences_num%C3%A9riques.pdf
- CanadaDon. (2023a). Il est temps de changer : Rapport sur les dons 2023. https://indd.adobe.com/view/publication/1fdaa5b9-65af-4325-86e2-628a1f02d797/28q9/publication-web-resources/pdf/TGR_23_FullReport.pdf
- CanadaDon. (2023b). How digital are Canadian charities now? Digital skills survey results 2023. https://uploads-ssl.webflow.com/630e3aceced5730797294f62/65fb05472386450b6d4b2d9f_How%20digital%20are%20Canadian%20charities%20now%20-%20CanadaHelps%20CGA%20March%202024.pdf
- Centre canadien pour la résilience numérique des organismes sans but lucratif (CCRNOSBL). (s.d.). <https://ccndr.ca/>
- CCRNOSBL. (2024a). La main-d'œuvre technologique dans le secteur à but non lucratif au Canada. <https://ccndr.ca/wp-content/uploads/2024/07/La-main-doeuvre-technologique-dans-le-secteur-a-but-non-lucratif-au-Canada-FR-1.pdf>
- CCRNOSBL. (2024b). La demande de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif au Canada. <https://ccndr.ca/wp-content/uploads/2024/07/La-demande-de-competences-numeriques-dans-le-secteur-a-but-non-lucratif-au-Canada-FR.pdf>

- Edwards, C. (2022). Voix du secteur : Innovation et transformation numériques : la perspective des organismes de bienfaisance et OBNL canadiens Imagine Canada. <https://imaginecanada.ca/sites/default/files/Imagine-Canada-Voix-du-secteur-Innovation-et-transformation-numeriques.pdf>
- Gibson, K. (14 mars 2022). How non-profit executives can build their digital leadership skills. The Philanthropist Journal. <https://thephilanthropist.ca/2022/03/how-non-profit-executives-can-build-their-digital-leadership-skills/>
- Imagine Canada. (s.d.). Priorité stratégique : Bâtir la capacité numérique du secteur. <https://https://imaginecanada.ca/fr/priorite-strategique/batir-la-capacite-numerique-du-secteur>
- Imagine Canada. (2022). Notre diversité, notre force : pour de meilleures conditions de travail dans le secteur à but non lucratif. <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/2022-10/diversity-is-our-strength.pdf>
- MakeWay. (s.d.). <https://makeway.org/>
- NetHope. (s.d.). Boîte à outils Digital Skills. <https://nethope.org/toolkits/digital-skills/>
- NetHope. (s.d.). Digital Leadership Institute de NetHope. <https://nethope.org/programs/digital-inclusion/nethope-digital-leadership-institute/>
- Non-profit Technology Enterprise Network. (NTEN). (2023). Outil d'évaluation Tech Accelerate. <https://www.nten.org/accelerate>
- NTEN. (s.d.). <https://www.nten.org/learn/professional-certificates>
- Ontario Nonprofit Network. (ONN). (s.d.). Ressources de l'Ontario Nonprofit Network. <https://theon.ca/resources/>
- PolicyWise for Children & Families. (s.d.). <https://policywise.com/>
- PolicyWise for Children & Families. (s.d.). Build Better Data de PolicyWise. <https://policywise.com/buildbetterdata/>
- Statistique Canada. (2023). Tableau 33-10-0753-01 Pourcentage d'organisme sans but lucratif, 2023. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310075301&request_locale=fr

Statistique Canada. (2024). Utilisation de l'IA générative par l'entreprise, premier trimestre de 2024. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310078401&request_locale=fr

TechSoup. (s.d.). Cours de TechSoup. <https://www.techsoup.ca/techsoup-courses>

The Human Stack. (s.d.). <https://thehumanstack.com>

ANNEXE A :

Ressources pour l'analyse de l'environnement

Amar, Z., et Ramsay, N. (2023). Charity digital skills report 2023. <https://charitydigitalskills.co.uk/wp-content/uploads/2023/07/Charity-Digital-Skills-Report-2023.pdf>

Atomic Build. (2023). How digital is your organization? Charity Village. <https://charityvillage.com/how-digital-is-your-organization/>

Bow Valley College. (2023). Establishing a common framework for digital skills in Canada: Recommendations report. https://bowvalleycollege.ca/-/media/bvc/school-of-continuing-learning/towes/recommendations_report.ashx?la=en&hash=E276AEDCBE604E207C570CC5C2550BoAD77F394F

CanadaDon. (2023a). Il est temps de changer : Rapport sur les dons 2023. https://indd.adobe.com/view/publication/1fdaa5b9-65af-4325-86e2-628a1f02d797/28q9/publication-web-resources/pdf/TGR_23_FullReport.pdf

CanadaDon. (2023b). How digital are Canadian charities now? Digital skills survey results 2023. https://uploads-ssl.webflow.com/630e3aceced5730797294f62/65fb05472386450b6d4b2d9f_How%20digital%20are%20Canadian%20charities%20now%20-%20CanadaHelps%20CGA%20March%202024.pdf

CanadaDon. (2021). Les organismes de bienfaisance du Canada sont-ils prêts pour la transformation numérique? Résultats du sondage sur les compétences numériques. https://www.canadahelps.org/media/Le_Sondage_sur_les_comp%C3%A9tences_num%C3%A9riques.pdf

Centre canadien pour la résilience numérique des organismes sans but lucratif (CCRNOSBL). (s.d.). <https://ccndr.ca/>

Autorité canadienne pour les enregistrements Internet. (s.d.). Digital capacity in Canada's not-for-profit sector. <https://cira.org/articles/digital-capacity-in-canada's-not-i-profit-sector/>

Autorité canadienne pour les enregistrements Internet. (s.d.). Sans connexion : manque à gagner du financement, déséquilibres politiques et leur contribution au sous-développement numérique au Canada. <https://www.cira.ca/fr/ressources/documents/net-good-fr/sans-connexion/>

Charity Village. (25 août 2022). Why are Canadian nonprofits still not embracing digital transformation? <https://charityvillage.com/why-are-canadian-nonprofits-still-not-embracing-digital-transformation/>

Duran III, V. (10 mars 2021). 5 essential digital skills nonprofit employees should learn. TechSoup. <https://www.techsoup.ca/content/5-essential-digital-skills-nonprofit-employees-should-learn>

Edwards, C. (2022). Voix du secteur : Innovation et transformation numériques : la perspective des organismes de bienfaisance et OBNL canadiens Imagine Canada. <https://imaginecanada.ca/sites/default/files/Imagine-Canada-Voix-du-secteur-Innovation-et-transformation-numeriques.pdf>

Feijao, C., Flanagan, I., van Stolk, C. et Gunashekhar, S. (2021). The global digital skills gap: Current trends and future directions. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RRA1500/RRA1533-1/RAND_RRA1533-1.pdf

Gandhi, S. (31 août 2023). New framework designed to advocate for responsible AI/ChatGPT use among fundraisers. How does it work? Future of Food. <https://futureofgood.co/new-framework-designed-to-advocate-for-responsible-ai-chatgpt-use-among-fundraisers-in-non-profits-and-philanthropic-organizations-how-does-it-work/>

Gibson, K. (14 mars 2022). How non-profit executives can build their digital leadership skills. The Philanthropist Journal. <https://thephilanthropist.ca/2022/03/how-non-profit-executives-can-build-their-digital-leadership-skills/>

Greenfield, E. (7 juillet 2020). Digital equity for Indigenous communities. The Samuel Centre for Social Connectedness. <https://www.socialconnectedness.org/digital-equity-for-indigenous-communities/>

Grow with Google. (s.d.). Applied digital skills. <https://applieddigitalskills.withgoogle.com/c/en/curriculum.html?audience=1&sort=popularity>

Imagine Canada. (s.d.). Priorité stratégique : Bâtir la capacité numérique du secteur. <https://imaginecanada.ca/fr/priorite-strategique/batir-la-capacite-numerique-du-secteur>

Imagine Canada. (2022). Notre diversité, notre force : pour de meilleures conditions de travail dans le secteur à but non lucratif. <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/2022-10/diversity-is-our-strength.pdf>

Union internationale des télécommunications. (2018). Kit pratique sur les compétences numériques. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital-Inclusion/Youth-and-Children/Pages/Digital-Skills-Toolkit.aspx>

Lee, Y. T. et Fanea-Ivanovici, M. (20 avril 2022). An exploratory study of digital literacy frameworks: A comparative analysis. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4088293>

McCosker, A., Yao, X., Albury, K., Maddox, A., Farmer, J. et Stoyanovich, J. (2022). Developing data capability with non-profit organisations using participatory methods. Big Data & Society, janvier-juin : 1-13. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/20539517221099882>

McKinsey. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>

National Council for Voluntary Organisations. (2021). What digital skills do charities need?

<https://www.ncvo.org.uk/help-and-guidance/digital-technology/digital-leadership-people-skills-and-strategy/digital-skills-your-organisation/what-digital-skills-do-charities-need/#/>

NetHope. (s.d.). Boîte à outils Digital Skills. <https://nethope.org/toolkits/digital-skills/>

NetHope. (15 décembre 2022). Spotlight: Skills and leadership for a digital age. <https://nethope.org/articles/spotlight-skills-and-leadership-for-a-digital-age/>

Non-profit Technology Enterprise Network (NTEN). (2023). Outil d'évaluation Tech Accelerate. <https://www.nten.org/accelerate>

- (NTEN). (2017). Nonprofit technology staffing and investments report. https://www.nten.org/wp-content/uploads/2019/11/2017-Nonprofit-Technology-Staffing-and-Investments-Report_updated-2019.pdf
- OCDE. (2021). Artificial intelligence and employment: New cross-country evidence. <https://doi.org/10.1787/c2c1d276-en>
- Skokova, Y., Korneeva, I., Krasnopol'skaya, I., Guseva, P., Rybnikova, M., Fadeyev, S. et Zelinskaya, A. (2021). Digitalization of the non-profit sector: Readiness, barriers and effects. <https://search.issuelab.org/resources/38433/38433.pdf>
- Comité spécial sénatorial sur le secteur de la bienfaisance. (2019). Catalyseur du changement : une feuille de route pour un secteur de la bienfaisance plus robuste. https://sencanada.ca/content/sen/committee/421/CSSB/Reports/CSSB_Report_Final_f.pdf
- Statistique Canada. (30 avril 2021). Compte satellite des organismes sans but lucratif et du bénévolat : Module des ressources humaines, 2010 à 2019. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210430/dq210430d-fra.htm>
- Statistique Canada. (2023). Tableau 33-10-0753-01 Pourcentage d'organisme sans but lucratif, 2023. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310075301&request_locale=fr
- Statistique Canada. (2024). Utilisation de l'IA générative par l'entreprise, premier trimestre de 2024. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310078401&request_locale=fr
- Tircher, P., Goddard, V., et Zorn, N. (2019). Virage numérique : Portrait des opportunités et des enjeux pour les OSBL. Observatoire québécois des inégalités. <https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYMZxfbWTbVKVvSt3IBEClc/asset/files/OQI%202019%20-%20Virage%20num%C3%A9rique%20OSBL.pdf>
- Forum économique mondial. (2020). Jobs will be very different in 10 years. Here's how to prepare. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/future-of-work/>
- Young, J. A. (2020). Social media and digital literacies for nonprofit educators and professionals. Dans K. C. Bezboruah (Éd.), *Teaching nonprofit management* (pp. 237–253). Edward Elgar. https://www.academia.edu/48984792/Social_media_and_digital_literacies_for_nonprofit_educators_and_professionals

ANNEXE B :

Personnes rejointes

Tableau B1 : Distribution des postes occupés par les répondant(e)s à l'enquête

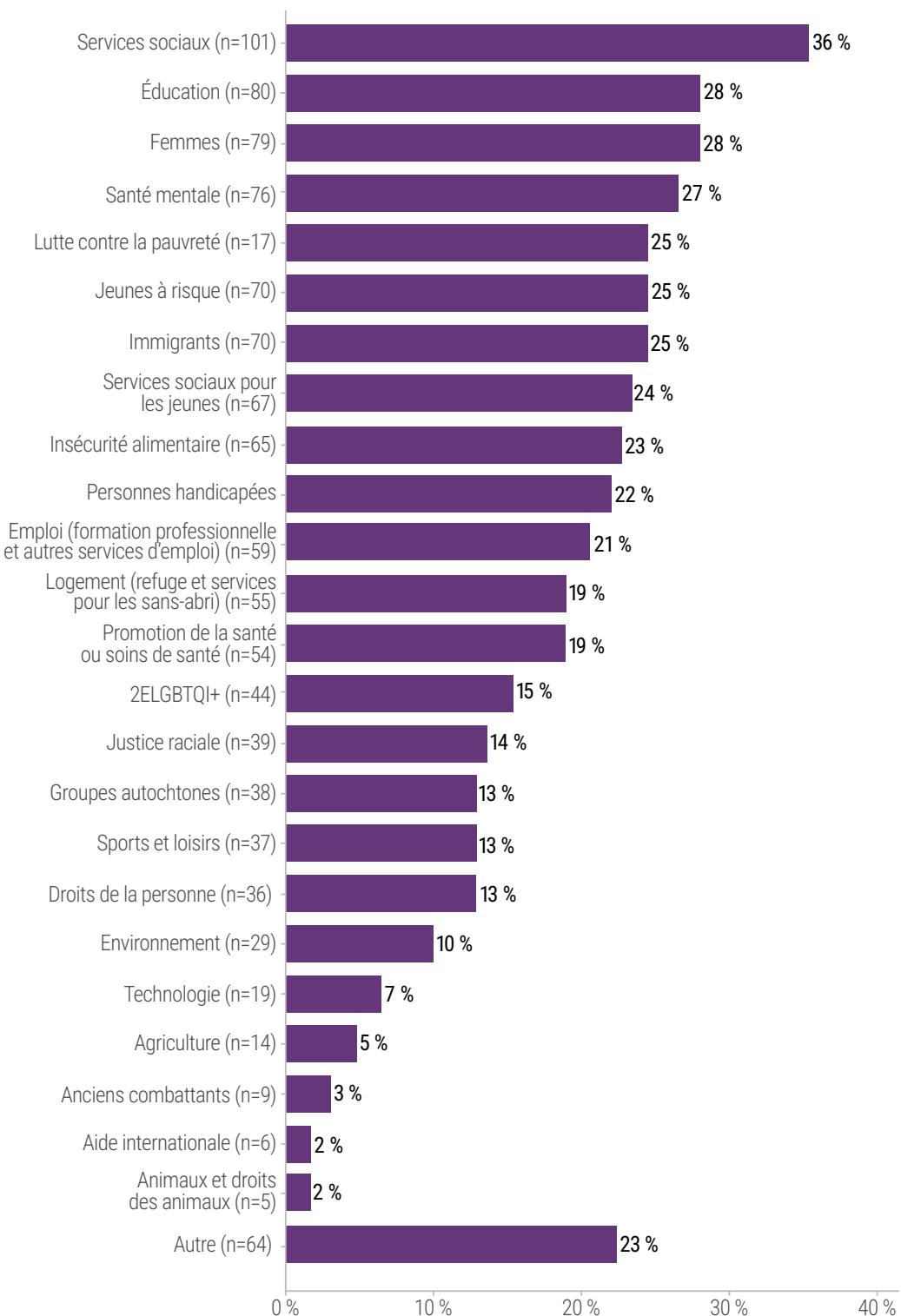
Poste	Nombre de répondant(e)s
PDG ou directeur(-trice) général(e)	102
Équipe de direction	66
Gestionnaire	49
Personnel administratif	42
Personnel de première ligne	39
Administrateur(-trice), membre du conseil d'administration ou administrateur(-trice) indépendant(e)	29
Consultant(e)	12
Autre	10

Remarque. La somme des chiffres n'est pas égale à 283, car les personnes pouvaient choisir plusieurs options.

Tableau B2 : Répartition géographique des répondant(e)s à l'enquête

Province	Nombre de répondant(e)s
Ontario	107
À travers le Canada	47.
Alberta	39
Québec	27
Colombie-Britannique	21
Nouvelle-Écosse	11
Manitoba	8
Saskatchewan	5
Terre-Neuve-et-Labrador	4
Nouveau-Brunswick	2
Territoires du Nord-Ouest	1
Île-du-Prince-Édouard	1
Yukon	1
Sans objet	3

Figure B1 : Domaine d'intérêt sectoriel des répondant(e)s à l'enquête



ANNEXE C :

Tableaux de données détaillées

Tableau C1 : Valeurs de la [figure 5](#) : Proportion des répondant(e)s qui considèrent les compétences comme nécessaires ou très importantes, proportion des répondant(e)s qui considèrent que leur organisme progresse dans cette compétence ou l'a intégrée, et la différence entre ces deux évaluations

Compétence numérique	Pourcentage qui considère qu'elle est importante (nécessaire ou très importante / toutes les réponses)	Pourcentage qui possède la compétence (intégrée ou en progression / toutes les réponses)	Différence
Compétences numériques de base	95,1 % (270/284)	81,2 % (229/282)	13,9 %
Travail/collaboration à distance	88,7 % (250/282)	77,9 % (218/280)	10,8 %
Protection de la vie privée et sécurité des données	87,7 % (242/276)	56,1 % (252/269)	31,5 %
Gestion et analyse des données	82,6 % (233/282)	60 % (265/275)	22,6 %
Utilisation des données pour éclairer la prise de décision et la stratégie	79,0 % (222/281)	52,9 % (146/276)	26,1 %
Médias sociaux	75,7 % (212/280)	64,7 % (178/275)	11 %
Marketing par courriel	67,3 % (187/278)	53 % (141/266)	14,3 %
Utilisation du numérique dans la prestation de services	64,6 % (173/268)	49,1 % (131/267)	15,5 %
Collecte de fonds/dons en ligne	64,5 % (176/273)	40,3 % (108/268)	24,2 %
Référencement naturel et publicité	50,8 % (133/262)	31,7 % (77/243)	19,1 %
Outils d'IA	24,2 % (58/240)	13,3 % (31/233)	10,9 %
Commerce de détail en ligne	12,1 % (31/256)	12,5 % (32/256)	-0,4 %

Table C2 : Valeurs de la figure 7 : Proportion de personnes ayant eu recours à des ressources en matière de compétences numériques au cours des deux dernières années, ventilée par option de réponse

Option de réponse	Pourcentage des répondant(e)s
Non	38,9 % (110/283)
Oui, dans mes temps libres	19,8 % (56/283)
Oui, par mon travail	32,2 % (91/283)
Oui, dans mes temps libres et par mon travail (les deux options « oui » ont été sélectionnées)	9,2 % (26/283)