

# **Une main-d'oeuvre communautaire outillée pour l'avenir: Résultats d'un prototype de solution pilote**

**AVRIL 2025**

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 [ccndr.ca/fr](http://ccndr.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/YMCA Winnipeg  
Yukon Learn

Nous remercions tout particulièrement Serah Gazali, Mairead Matthews, Rhian Christie, Keshav Kant, Shannon Rex, Cathy Barr, Sarah Juma, Keith Jansa, et Shyra Wells pour leurs commentaires et leurs observations sur ce rapport.

## Crédits

Coauteur(e)s : Emma Elbourne-Weinstock and Max Palamar

Collaborateur(-trice)s : Roua Aljied, Barbara Kuffour Asenso, Spencer Gordon, Alberta Johnson, Samridhi Kundra, Karen Myers, 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.

2 avenue St-Clair Est, suite 300  
Toronto, Ontario, M4T 2T5

Tél. : 416 597-2293 | [ccndr.ca/fr](http://ccndr.ca/fr)

Demandes des médias : [media@imaginecanada.ca](mailto:media@imaginecanada.ca)

# Table des matières

Aperçu du projet : Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir	5
<b>Résumé</b>	<b>9</b>
Ateliers exploratoires sur les prototypes	9
Le prototype que nous avons choisi	10
Mise à l'essai du prototype	11
Quelle est la prochaine étape?	12
<b>Introduction</b>	<b>13</b>
<b>Sélection et élaboration du prototype</b>	<b>15</b>
Principales considérations issues de la recherche	15
Conception de prototypes potentiels	16
Choisir notre prototype	19
<b>Le prototype : renforcer les capacités de gestion des données</b>	<b>21</b>
<b>Mise à l'essai du prototype</b>	<b>25</b>
Questions de recherche et méthodologie	25
Principaux résultats	26
Évolutivité	34
<b>Conclusions</b>	<b>36</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>38</b>

## 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.ccndr.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/](http://dgc-cgn.org/fr/) ou écrivez à [info@dgc-cgn.org](mailto: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 présente les conclusions de la phase finale du projet « Une main-d’œuvre communautaire outillée pour l’avenir », mené par Imagine Canada, The Dais de l’Université métropolitaine de Toronto, le Conseil sur la gouvernance numérique, le Centre canadien pour la résilience numérique des organismes sans but lucratif et Blueprint. Les phases précédentes ont étudié la taille et la composition du secteur canadien à but non lucratif, la demande pour le développement de Compétences Numériques Plus (DS+) et la nature de ses lacunes en matière de compétences numériques afin d’identifier les défis. Les premières phases ont également abouti à la création de quatre prototypes proposés pour aider à combler les lacunes en matière de compétences numériques. Au cours de cette phase, et avec la contribution de nos partenaires de conception, nous avons sélectionné un modèle de talents DS+ puis l’avons mis à l’essai pour en vérifier l’accessibilité, l’efficacité et l’évolutivité.

## Ateliers exploratoires sur les prototypes

En nous basant sur nos recherches, nous savions que notre modèle devait être flexible pour soutenir un large éventail d’organismes à but non lucratif, responsabiliser les dirigeant(e)s grâce à des outils et des ressources ciblés, mettre l’accent sur les compétences de base en matière de données (confidentialité, sécurité, gestion et prise de décision), permettre des approches adaptées pour mettre en relation les organismes à but non lucratif et les ressources, être accessible, peu coûteux et convivial, et relever les défis en amont pour identifier les lacunes en matière de compétences et les possibilités de financement.

Nous avons intégré ces considérations dans quatre prototypes potentiels, qui sont examinés en détail dans notre rapport intitulé [Combler les lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes canadiens à but non lucratif](#). Nos huit partenaires de conception ont ensuite fait part de leur rétroaction sur les objectifs, le caractère novateur, la faisabilité et d’autres aspects du prototype. Cela a mené à la sélection d’un prototype qui combinait des éléments de diverses options, conçu pour aider les organismes à but non

lucratif à acquérir des connaissances et des compétences essentielles pour améliorer leurs processus, cibler leurs efforts d'amélioration des compétences et accroître leur capacité à prendre des décisions concernant les données.

## Notre prototype choisi

Notre prototype fournit une boîte à outils autoguidée conçue pour aider les organismes à adopter une approche pratique et concrète pour améliorer leurs processus en matière de données. Il est appliqué à un processus précis impliquant la collecte de données à un moment donné, comme l'accueil des client(e)s; il peut ensuite être réutilisé pour d'autres processus dans l'ensemble de l'organisme. Il s'articule autour des activités interconnectées suivantes :

- ▶ Tout d'abord, les organismes à but non lucratif établissent une carte des récits utilisateurs qui fournit une représentation visuelle du processus sélectionné, décomposé en étapes. Pour chacune d'entre elles, les utilisateur(-trice)s déterminent les rôles impliqués, les données saisies et les outils utilisés, ce qui leur permet de dresser une « carte » complète de leurs flux de travail.
- ▶ Ensuite, les utilisateur(-trice)s réalisent trois activités de « synthèse » conçues pour les aider à comprendre leurs données, à évaluer leur processus et à identifier leurs besoins en matière de compétences :
  1. La première consiste à réaliser un inventaire des données et une auto-évaluation pour observer les données recueillies et analyser la qualité, découvrir les lacunes et évaluer les pratiques de sécurité.
  2. La deuxième amène les utilisateur(-trice)s à se concentrer sur le processus, soit un examen de l'efficience, de l'efficacité et de l'application uniforme, afin d'identifier les possibilités de rationalisation et d'automatisation.
  3. Lors de la troisième étape, les utilisateur(-trice)s identifient les compétences requises pour chaque rôle du personnel concerné à l'aide d'une matrice de compétences numériques et de questions d'orientation. Cela aide les utilisateur(-trice)s à évaluer les compétences du personnel, à identifier les possibilités d'amélioration des compétences et à élaborer un plan.

## Mise à l'essai du prototype

Afin de contribuer à l'amélioration des processus, sept partenaires de conception ont testé notre prototype sélectionné sur une période de huit semaines, en explorant son accessibilité, son efficacité et son évolutivité. Après une réunion d'intégration pour clarifier les attentes, nous avons recueilli leurs points de vue au moyen de deux sondages et d'entrevues approfondies.

### Au sujet de l'accessibilité

La plupart des partenaires ont convenu que les instructions étape par étape étaient claires et faciles à suivre et que chaque résultat était compréhensible. Les partenaires ont apprécié les exemples illustrés, les modèles, la carte des récits utilisateurs et l'inventaire des données, qui ont permis de décomposer les explications textuelles et de contextualiser les tâches.

Tous les partenaires n'ont pas réalisé toutes les activités en raison de priorités concurrentes et de capacités limitées. Certain(e)s ont estimé que le prototype prendrait trop de temps à réaliser, ce qui a freiné leur engagement. Après avoir commencé, certains partenaires ont rencontré des difficultés initiales liées à la quantité d'informations, mais celles-ci ont été atténuées avec le temps. Les partenaires ont recommandé de diviser le texte en fichiers séparés, listes de vérification et éléments visuels, de télécharger les documents dans des emplacements centralisés et accessibles, et de fournir des composants numériques dans des formats plus accessibles.

### Au sujet de l'efficacité

Tous les partenaires ont déclaré avoir appris quelque chose de nouveau et d'utile, avoir trouvé la carte des récits utilisateurs intuitive et efficace et la matrice des compétences numériques applicable à l'embauche et à l'intégration. La plupart ont estimé que l'expérience avait constitué une utilisation judicieuse de leur temps. Si certains n'ont pas compris l'objectif de l'inventaire des données, d'autres l'ont trouvé très utile.

Tous les partenaires qui ont mis le prototype à l'essai ont indiqué qu'il les avait aidés à mieux comprendre leurs données : le type et le format de collecte, si les données étaient importantes ou superflues, et si elles étaient saisies et partagées de manière sécurisée, cohérente et efficace. Le prototype a révélé les points irritants de la collecte et de la gestion des données et a aidé les utilisateur(-trice)s à identifier les données à recueillir.

Tous les partenaires ont estimé que le prototype leur avait donné plus d'assurance pour s'attaquer aux problèmes liés aux données, en démystifiant le processus pour les aider à consolider et à rationaliser la collecte et la qualité des données. La plupart ont convenu qu'ils avaient acquis une meilleure compréhension des compétences numériques nécessaires pour leur organisme et qu'ils pouvaient mieux évaluer le niveau d'aisance du personnel. Dans certains cas, cela a contribué à des initiatives ciblées de renforcement des capacités, à des plans de développement des compétences et à des plans de mise à jour des processus d'embauche et d'intégration.

## Au sujet de l'évolutivité

Les organismes ayant différents degrés d'aisance de base en matière de gestion des données ont pu réaliser les activités du prototype avec peu de soutien externe. L'utilisation de Word et d'Excel a permis de le distribuer et de l'adapter facilement à tous les organismes. Les partenaires ont pu l'appliquer à divers processus : flux de travail des RH, procédures d'accueil, mise en œuvre de programmes et assistance informatique. La plupart recommanderaient le prototype à d'autres organismes dans des situations similaires.

Des améliorations en matière d'accessibilité (conseils simples par le biais d'explications vidéo, exemples supplémentaires, ressources d'intégration, etc.) pourraient améliorer la courbe d'apprentissage et assurer une plus grande applicabilité.

## Quelle est la prochaine étape?

Cette dernière phase du projet nous a permis de tirer des enseignements des mises à l'essai en situation réelle de notre prototype fondé sur DS+ et de démontrer un fort potentiel pour améliorer la capacité des organismes à but non lucratif à mieux s'orienter à travers leurs données et les utiliser. En continuant à affiner les solutions, le secteur peut s'efforcer de combler les lacunes en matière de compétences numériques et faire en sorte que les organismes à but non lucratif soient outillés pour prospérer dans un monde de plus en plus axé sur les données. Notre Rapport final (à paraître à l'été 2025) fournira d'autres recommandations sur les prototypes potentiels et les orientations politiques pour aider à combler les lacunes en matière de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif.

# Introduction

**L**e rapport présente les renseignements recueillis au cours de la **phase 4** du projet « Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir », qui vise à créer et à mettre à l'essai un prototype de modèle de talents DS+ évolutif.

Au cours des **phases 1 et 2**, nous avons mené des recherches pour comprendre la situation des organismes à but non lucratif sur le plan des compétences numériques :

- ▶ Nous avons utilisé les données du Recensement de 2021 pour connaître l'envergure et la composition de la main-d'œuvre du secteur à but non lucratif, notamment la proportion de travailleur(-euse)s technologiques. Cette recherche a été résumée dans un rapport intitulé [La main-d'œuvre technologique dans le secteur à but non lucratif au Canada](#) (juillet 2024).
- ▶ Nous avons analysé les offres d'emploi publiées au cours de l'année 2023 afin d'évaluer la demande de DS+ pour les postes du secteur à but non lucratif. Cette recherche a été résumée dans un rapport intitulé [La demande de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif au Canada](#) (juillet 2024).
- ▶ Nous avons exploré la nature des lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes à but non lucratif canadiens dans le document intitulé [Évaluer les lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes canadiens à but non lucratif](#) (octobre 2024) au moyen d'une analyse de l'environnement, d'un sondage auprès de l'ensemble du secteur, ainsi que des entrevues et des groupes de discussion auprès du personnel des organismes à but non lucratif.
  - Les défis comprenaient un accès limité au financement, des possibilités de formation fragmentées et un manque de compétences cruciales dans des domaines de la confidentialité des données, de la prise de décision fondée sur les données et du leadership numérique.

Au cours de la **phase 3**, nous avons tiré parti de ces résultats pour créer quatre options de prototypes visant à combler les lacunes en matière de compétences numériques, décrites dans le rapport [Combler les lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes canadiens à but non lucratif : concevoir des solutions potentielles](#) (janvier 2025).

Maintenant, dans la **phase 4**, nous avons sélectionné et mis à l'essai un modèle de talents DS+ proposé comme solution viable, en recueillant la rétroaction de nos partenaires au sujet de l'accessibilité, de l'utilité et de l'évolutivité du prototype. Le présent rapport décrit ces résultats en quatre sections :

- 1. Sélection et élaboration du prototype (p. 15–20)** résume les résultats de nos recherches, nos quatre propositions de prototypes, la rétroaction de nos partenaires et le processus de sélection.
- 2. Le prototype : renforcer les capacités de gestion des données (p. 21–24)** présente le prototype entièrement mis au point.
- 3. Mise à l'essai du prototype : principaux résultats (p. 25–35)** décrit les résultats de la phase pilote du prototype.
- 4. Conclusions (p. 36–37)** résume les enseignements tirés du processus et se tourne vers l'avenir.

# Sélection et élaboration du prototype

## Principales considérations issues de la recherche

Les recherches menées au cours des premières phases ont notamment consisté en une analyse des offres d'emploi, un sondage auprès de l'ensemble du secteur, une analyse environnementale des ressources existantes, des consultations avec nos partenaires de conception et des conversations avec des spécialistes du secteur. Sur la base de ces travaux, nous avons déterminé que notre prototype devait :

- ▶ **Offrir la souplesse** nécessaire pour aider les organismes à but non lucratif d'envergure et de niveaux de maturité numérique différents et confrontés à un large éventail de défis.
- ▶ **Doter les dirigeant(e)s** d'outils et de ressources pour renforcer leurs compétences en leadership et leur permettre de promouvoir la transformation numérique.
- ▶ **Se concentrer sur les compétences de base en matière de données** pour la confidentialité, la sécurité, la gestion et la prise de décision.
- ▶ **Permettre des approches personnalisées**, allant au-delà des modules de formation structurés, en orientant les organismes à but non lucratif vers des ressources et des formations adaptées à leurs besoins particuliers.
- ▶ **Être accessible, peu coûteux et convivial** afin de réduire les contraintes en matière de ressources.
- ▶ **Relever les défis en amont**, notamment l'identification des lacunes en matière de compétences et le recensement des possibilités de financement pertinentes.

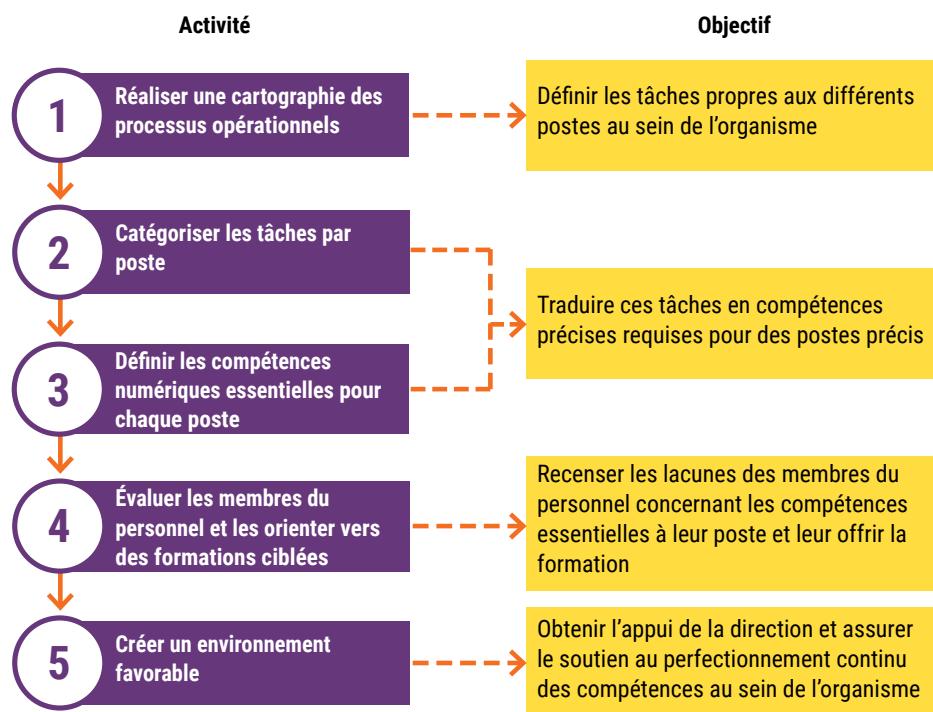
# Conception de prototypes potentiels

Nous avons intégré ces six considérations dans nos prototypes potentiels, qui ont été soumis à nos partenaires de conception pour examen. Pour en savoir plus sur ce processus de création, consultez [Combler les lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes canadiens à but non lucratif](#) (janvier 2025).

## Prototype n° 1 : Définir les besoins en compétence numériques pour différents postes

Ce prototype a été conçu pour pallier l'absence d'outils permettant aux organismes à but non lucratif de mettre en correspondance les processus organisationnels et les compétences particulières requises. La **figure 1** résume les activités et la raison d'être du prototype n° 1.

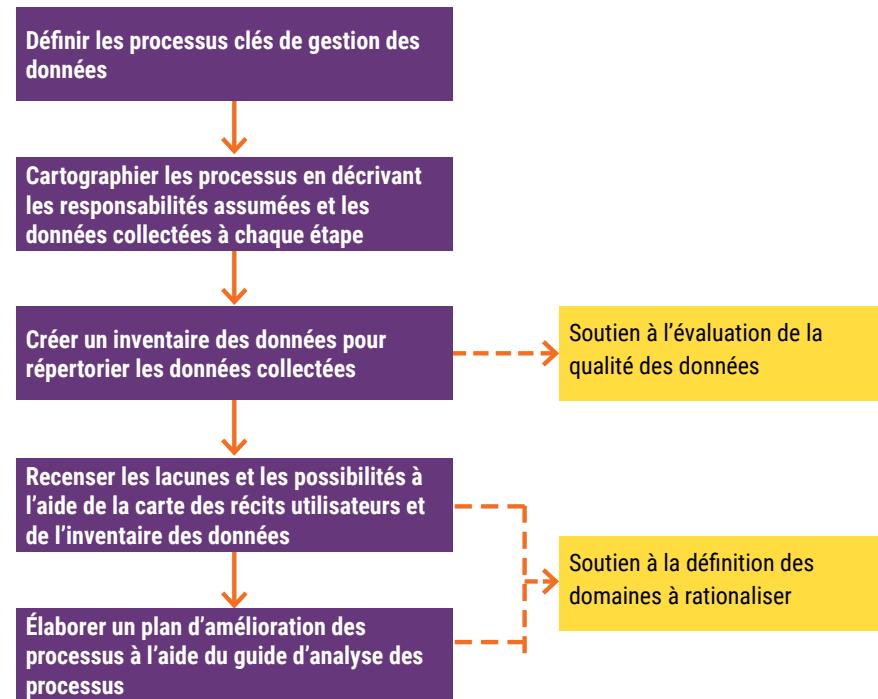
**Figure 1 :** Activités et raison d'être du prototype no 1



## Prototype n° 2 : Améliorer les pratiques et les processus de gestion des données

Ce prototype répondrait au besoin le plus important des organismes à but non lucratif canadiens : les compétences en gestion des données. La **figure 2** présente les principales étapes du prototype no 2.

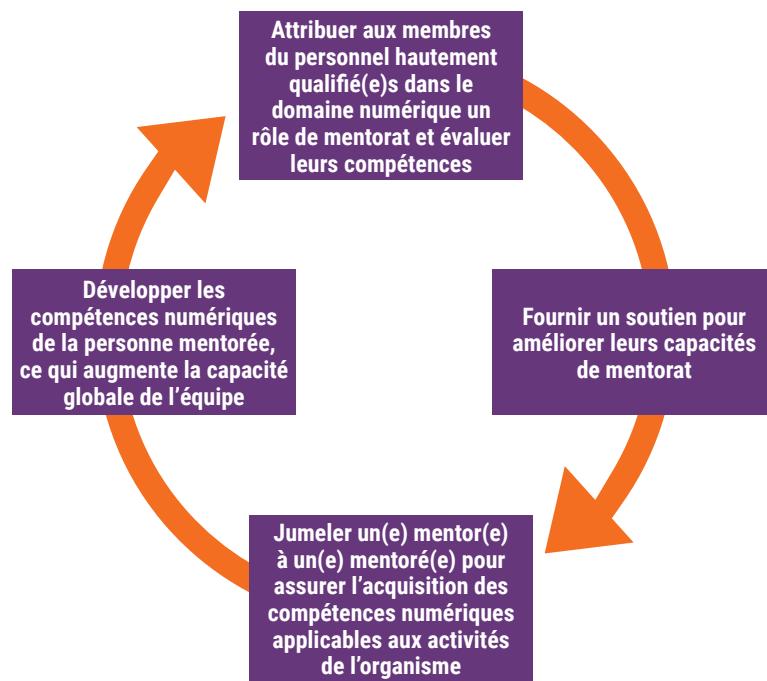
**Figure 2 :** Étapes du processus du prototype no 2



## Prototype n° 3 : Donner au personnel hautement qualifié les moyens de mentorer ses pairs

Ce prototype répondrait aux besoins des « technologues accidentel(le)s », c'est-à-dire des membres du personnel qui acquièrent des compétences numériques de manière indépendante et aident leurs collègues de manière informelle, mais qui ne disposent généralement pas d'un soutien structuré ou d'outils pour accroître leur incidence. La **figure 3** présente les activités du prototype no 3 sous la forme d'un processus de formation cyclique.

**Figure 3 : Processus de formation du prototype no 3**



## Prototype n° 4 : Renforcer les compétences en matière de confidentialité et de sécurité des données

Ce prototype permettrait de doter les organismes à but non lucratif des outils nécessaires pour évaluer et améliorer leurs pratiques en matière de confidentialité et de sécurité des données, ainsi que leur sensibilisation à ces domaines. La **figure 4** illustre les quatre étapes principales du prototype n° 4.

**Figure 4 : Principales étapes du prototype n° 4**

- Renforcer les compétences en matière de confidentialité et de sécurité des données**
- Identifier vos outils et pratiques en matière de confidentialité et de sécurité des données
  - Évaluer et comparer par rapport aux meilleures pratiques
  - Identifier les points à améliorer
  - Améliorer les pratiques grâce à un plan sur mesure et réalisable

## Choisir notre prototype

Nous avons discuté de ces quatre prototypes lors d'ateliers exploratoires avec nos huit partenaires de conception. Les ateliers ont permis de déterminer quelles options répondaient aux besoins les plus urgents du secteur et lesquelles semblaient les plus réalisables. Plus précisément, nous avons sollicité une rétroaction sur ce qui suit :

- ▶ le niveau de priorité des objectifs des prototypes;
- ▶ le caractère novateur des outils proposés par les prototypes;
- ▶ la capacité perçue de nos partenaires à mettre en œuvre le prototype en six à huit semaines;
- ▶ d'autres préoccupations ou critiques; et
- ▶ leur(s) prototype(s) préféré(s).

Dans l'ensemble, nous avons reçu une rétroaction positive sur chaque option. Les partenaires se sont dits très enthousiastes à l'égard de la plupart des conceptions et ont indiqué qu'elles répondaient aux défis auxquels ils étaient confrontés au sein de leurs organismes. Le **tableau 1** présente un résumé de la rétroaction que nous avons reçue sur chaque option.

**Tableau 1 : Rétroaction des partenaires sur les options de prototype**

Prototype n° 1 : Définir les besoins en compétences numériques	Prototype n° 2 : Améliorer la gestion des données
Ce prototype a suscité un grand enthousiasme et a été le premier choix de plusieurs participant(e)s. La difficulté à identifier les formations adéquates pour le personnel en fonction de leurs rôles a trouvé un écho important. Nos partenaires souhaitaient en savoir plus sur leurs besoins en matière de données en tant qu'organisme et sur les niveaux de compétences actuels des membres de leur personnel.	Ce prototype a également suscité un vif enthousiasme; les partenaires ont compris l'importance de faire correspondre les structures de gouvernance des données aux besoins organisationnels et aux meilleures pratiques. Certains ont préféré ce prototype, estimant que la carte des récits utilisateurs serait facile à utiliser. L'apprentissage de la meilleure façon d'exploiter les données et d'améliorer les processus de gestion des données a été jugé hautement prioritaire.
Prototype n° 1 : Donner au personnel hautement qualifié les moyens de mentorer ses pairs	Prototype n° 4 : Renforcer les compétences en matière de confidentialité et de sécurité des données
Les défis énoncés dans ce prototype ont trouvé un écho chez la plupart des partenaires; certains ont estimé qu'il avait le potentiel de combler une lacune importante dans le secteur. Cependant, d'autres craignaient que l'intégration de l'expertise de « technologues accidentel(le)s » n'entraîne une rémunération insuffisante de la main-d'œuvre.	Ce prototype a suscité des réactions mitigées. Certains partenaires ont estimé qu'il répondait à un besoin réel au sein de leur organisme. D'autres ont estimé qu'il était moins pertinent pour eux, car ils disposaient déjà de membres du personnel ou d'entrepreneur(e)s externes spécifiques qui assuraient la gestion de la confidentialité au sein de leur organisme.

Après avoir examiné la rétroaction, nous avons conclu que :

- ▶ Les **prototypes n° 1 et 2** étaient susceptibles de relever des défis importants auxquels nos partenaires étaient confrontés.
- ▶ Bien que nos partenaires aient reconnu les défis soulevés par le **prototype n° 3**, la solution visant à autonomiser les « technologues accidentel(le)s » n'a pas suscité un grand intérêt. Des solutions structurelles pourraient être nécessaires pour résoudre le problème et faire en sorte que les « technologues accidentel(le)s » reçoivent un soutien, une formation et une rémunération adéquats.
- ▶ Le **prototype n° 4** ne serait pas pertinent pour l'ensemble des personnes concernées.

En réponse à cela, et pour répondre aux préférences des partenaires, nous avons élaboré un prototype qui combine des éléments du **prototype n° 1 : définir les compétences numériques dans les différents rôles** et du **prototype n° 2 : améliorer les pratiques et les processus de gestion des données** (les deux qui ont été les mieux accueillis). Nous avons également intégré certains éléments du **prototype n° 4 : renforcer la confidentialité des données** pour répondre aux besoins des organismes qui ne disposent pas de personnel dédié à la sécurité et à la confidentialité des données.

# Le prototype : renforcer les capacités de gestion des données

**L**e prototype que nous avons choisi vise à combler les lacunes critiques en matière de capacité, de compétences et de connaissances en gestion des données au sein des organismes à but non lucratif. Il fournit une boîte à outils autoguidée conçue pour les aider à adopter une approche pratique et concrète pour améliorer leurs processus en matière de données. Grâce à des exercices structurés et interconnectés, les organismes à but non lucratif affinent un processus clé à la fois, en commençant par la création d'une carte des récits utilisateurs et en progressant à travers des activités de synthèse axées sur la compréhension des données, l'évaluation des processus et l'identification des besoins en matière de compétences. En résumé, le prototype aide les organismes à but non lucratif à :

- ▶ Développer des compétences numériques grâce à des exercices pratiques et par l'expérience.
- ▶ Acquérir une meilleure compréhension de leurs données et processus.
- ▶ Déterminer les compétences nécessaires à des rôles précis du personnel pour participer à des processus clés.

En améliorant ces domaines, le prototype est conçu pour :

- ▶ Accroître la confiance et la capacité à prendre des décisions concernant les données et leur gestion.
- ▶ Accroître la capacité à améliorer les processus pour augmenter l'efficacité et la qualité des données.
- ▶ Fournir un développement de compétences et des connaissances ciblés pour soutenir la formation relative à des rôles précis.

Le prototype est conçu pour être appliqué à un processus particulier qui implique la collecte de données, comme l'accueil des client(e)s ou la collecte des résultats des activités d'un programme. Une fois que les utilisateur(-trice)

s ont choisi un processus et mis en application les activités et les outils fournis, le prototype peut être réutilisé pour d'autres processus dans l'ensemble de l'organisme, le tout dans le but d'améliorer leur capacité à prendre des décisions concernant leurs données, à affiner leurs processus et à cibler leurs efforts d'amélioration des compétences.

## 1. Cartographie des récits utilisateurs

Le point de départ est la création d'une carte des récits utilisateurs, qui fournit une représentation visuelle du processus sélectionné, décomposé en étapes séquentielles. Pour chaque étape, les utilisateur(-trice)s identifient les rôles impliqués, les données saisies et les outils utilisés. Il est estimé que la réalisation de la carte des récits utilisateurs prend trois heures. La carte qui en résulte leur permet d'avoir une vue d'ensemble de leurs flux de travail et sert de base aux activités ultérieures du prototype. La **figure 5** fournit un exemple de carte des récits utilisateurs, illustrant la routine matinale d'un personnage.

**Figure 5 : Exemple de carte des récits utilisateurs**

Les utilisateur(-trice)s	Qui fait l'action ?	Robot/ téléphone	Beatrice	Robot/ téléphone/ Fitbit	Beatrice	Robot Brosse à dents				
L'action	Quelle est l'action ?	Son d'alarme	Se réveille et éteint l'alarme	Sort du lit	Enregistre l'heure du réveil	Animaux de compagnie Chat	Se lave le visage	Se brosse les dents	Enregistre les statistiques de brossage	
Les données	Quelles sont les données collectées et où sont-elles stockées ?			Heure de réveil (téléphone)					Temps de brossage (application de brossage)	L'application supprime automatiquement les données après 1 mois

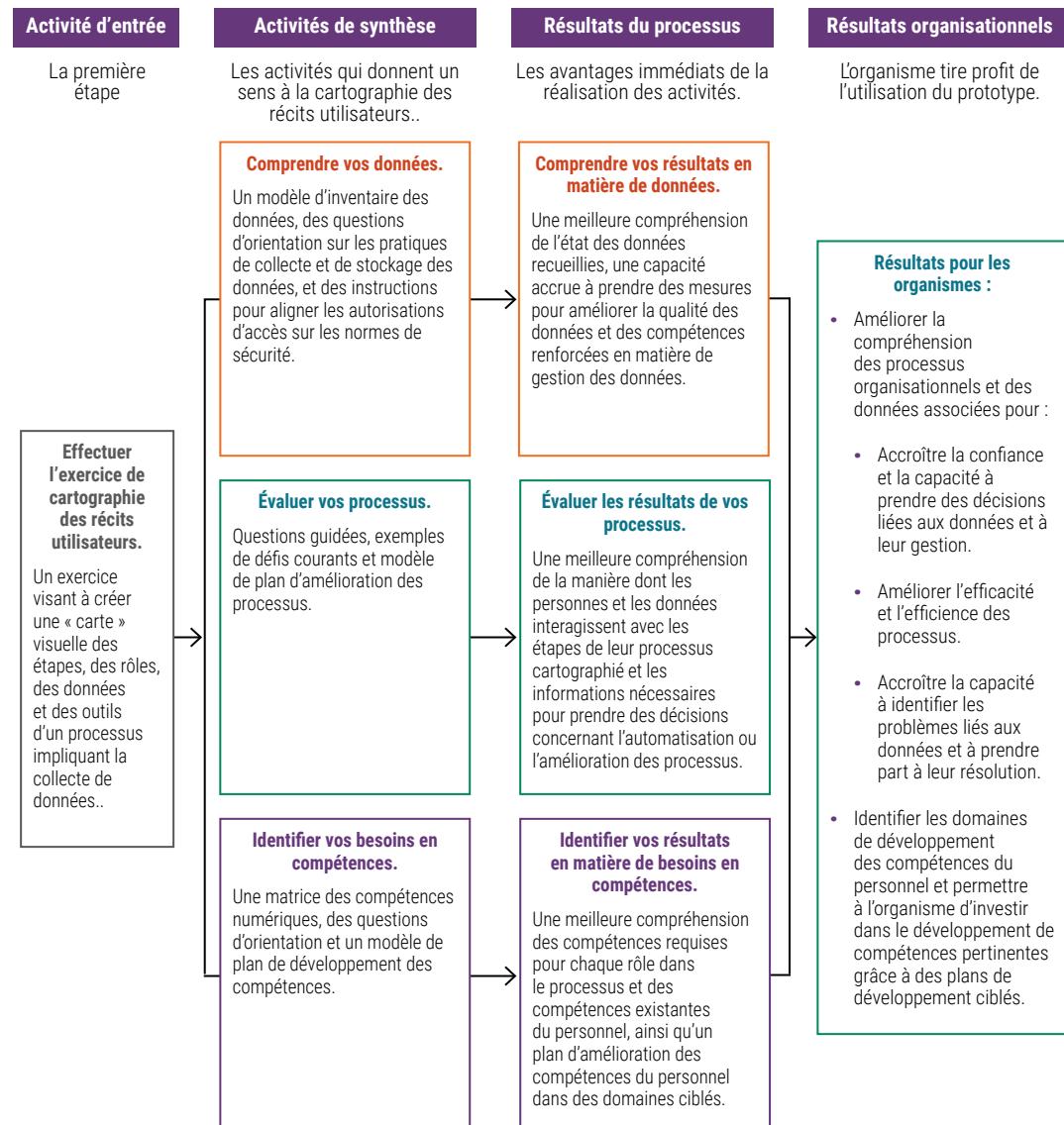
## 2. Activités de synthèse

Les utilisateur(-trice)s effectuent ensuite trois activités de synthèse basées sur le processus décrit dans la carte des récits utilisateurs. Ces activités les aident à acquérir des connaissances supplémentaires et à développer des compétences pratiques pour comprendre leurs données, évaluer leurs processus et identifier leurs besoins en matière de compétences. Chaque série d'activités dure entre deux et cinq heures.

- a. Comprendre vos données.** Dans cette série d'activités, les utilisateur(-trice)s examinent de plus près les données recueillies au cours du processus choisi afin d'en vérifier la qualité, de déceler les lacunes et d'évaluer les pratiques de sécurité. Plus précisément, les utilisateurs effectuent trois activités :
  - un exercice d'inventaire des données à l'aide d'un modèle structuré, qui les aide à documenter les données recueillies, l'endroit où elles sont stockées et les personnes qui y ont accès;
  - une auto-évaluation de la qualité des données, en répondant à des questions d'orientation incitant les utilisateur(-trice)s à repérer les incohérences, les redondances et les informations manquantes; et
  - une auto-évaluation de la sécurité, en répondant à des questions d'orientation incitant les utilisateur(-trice)s à examiner où leurs données sont stockées et comment les autorisations sont gérées, en s'assurant que les meilleures pratiques sont respectées.
- b. Évaluer vos processus.** Ici, les utilisateur(-trice)s se concentrent sur l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'application uniforme du processus cartographié dans l'ensemble de l'organisme. À travers une série de questions guidées, les participant(e)s auto-évaluent le processus et identifient les possibilités de rationalisation, d'automatisation ou de réorganisation des processus. Les utilisateur(-trice)s documentent ces possibilités de changement dans un modèle de plan d'amélioration des processus.
- c. Identifier vos besoins en compétences.** Dans cette dernière activité de synthèse, les utilisateur(-trice)s identifient les compétences requises pour chaque rôle du personnel impliqué dans le processus cartographié. Les utilisateur(-trice)s regroupent ensuite ces tâches dans différents domaines de compétences pour une formation ciblée à l'aide d'une matrice de compétences numériques basée sur notre cadre de Compétences Numériques Plus (DS+). Enfin, les utilisateur(-trice)s répondent à des questions guidées pour évaluer les compétences existantes du personnel, identifier les possibilités d'amélioration des compétences et créer un plan.

La **figure 6** présente une représentation visuelle des entrées, des activités et des résultats du prototype.

**Figure 6 : Renforcer les capacités de gestion des données**



# Mise à l'essai du prototype

Pendant huit semaines, à l'automne 2024 et à l'hiver 2025, nous avons mis ce prototype à l'épreuve avec huit partenaires de conception afin de déterminer s'il permettait d'atteindre ces objectifs de manière claire, efficace et évolutive. Les enseignements tirés de ce processus ont permis d'améliorer le prototype et de mieux comprendre les meilleures pratiques en matière d'élaboration de solutions pour combler les lacunes en matière de compétences numériques. Nos partenaires de conception étaient les suivants :

- ▶ CUPS Calgary (Calgary, Alberta)
- ▶ À deux mains (Montréal, Québec)
- ▶ Inclusion NB (Fredericton, Nouveau-Brunswick)
- ▶ Malvern Family Resource Centre (Scarborough, Ontario)
- ▶ Skills for Change Metro Toronto (Toronto, ON)
- ▶ Le conseil économique des femmes (Toronto, Ontario)
- ▶ YMCA-YWCA of Winnipeg (Winnipeg, Manitoba)
- ▶ Yukon Learn (Whitehorse, Yukon)

## Questions de recherche et méthodologie

Nous avons posé les questions suivantes :

- 1. Le prototype était-il accessible?**
  - Les instructions étaient-elles claires et accessibles? Le prototype était-il facile à utiliser?
- 2. Le prototype était-il efficace?**
  - Nos partenaires ont-ils estimé que le prototype était globalement utile?
  - Le prototype les a-t-il aidés à mieux comprendre les données organisationnelles, à gagner en confiance en ce qui concerne les processus liés aux données et à identifier les compétences numériques essentielles au sein de leur organisme?
- 3. Le prototype peut-il être facilement adapté?**

Nous avons sollicité des commentaires par les moyens suivants :

- ▶ **Sondage préalable au projet pilote :** pour évaluer la confiance de

nos partenaires dans les processus de gestion et de collecte des données avant d'utiliser le prototype.

- ▶ **Sondage après le projet pilote :** un sondage après le projet pilote pour recueillir de la rétroaction sur l'utilisation du prototype, l'efficacité perçue et les améliorations des compétences numériques ciblées.
- ▶ **Entrevues de rétroaction :** discussions approfondies pour explorer les expériences des partenaires dans la mise en œuvre du prototype et recueillir des suggestions d'améliorations futures.

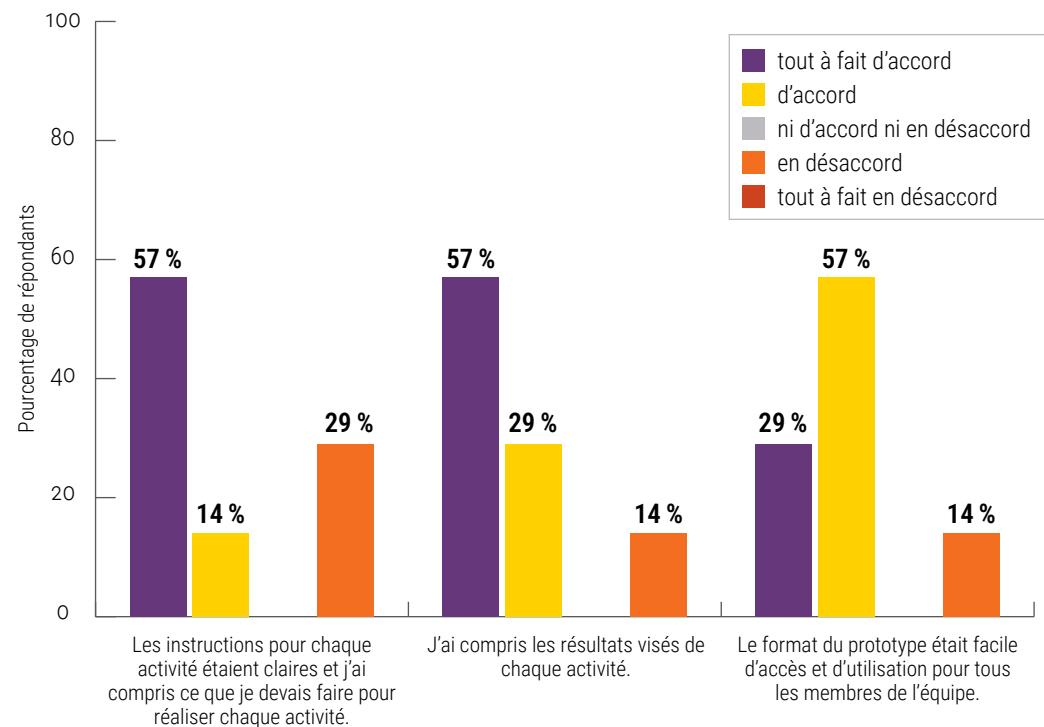
Nous avons également organisé une rencontre d'intégration avec chaque partenaire pour présenter les composantes du prototype et notre stratégie d'évaluation, et clarifier les attentes. Sept de nos huit organisations partenaires ont fait l'essai du prototype. Le huitième partenaire n'a pas pu participer en raison de changements inattendus au sein de l'organisme, y compris un changement de direction.

## Principaux résultats

### Accessibilité

Les personnes interrogées ont répondu à une série de questions sur l'accessibilité du prototype dans notre sondage mené après le projet pilote. Les résultats sont détaillés dans la **figure 7** et les conclusions sont discutées ci-dessous.

**Figure 7 : Réponses des partenaires de conception aux questions sur l'accessibilité du prototype (n=7) (n=7)**



Source : sondage après le projet pilote

## Les instructions étaient-elles claires et accessibles?

La plupart des répondant(e)s au sondage (**71 %**) ont déclaré que les instructions du prototype étaient claires et faciles à suivre. Lors des entrevues, la plupart des partenaires ont mentionné qu'ils s'étaient d'abord sentis dépassés par la quantité d'informations et de texte contenus dans le prototype. Le tout est devenu plus facile à gérer avec le temps et après un examen plus approfondi. Les personnes interrogées ont déclaré que les instructions étape par étape se sont avérées utiles et que le niveau de détail les a aidées à se sentir guidées tout au long de chaque activité. Comme l'a fait remarquer l'une des personnes interrogées :

*« [Une fois que j'ai regardé les instructions]... J'ai juste, vous savez, j'ai compris. Je comprends pourquoi c'est si long maintenant. [J'ai réalisé que] je vais simplement suivre ces étapes et ensuite nous allons le faire ensemble. »*

— Entrevue avec un partenaire de conception

## Les organismes ont-ils compris les résultats attendus de chaque activité?

**Quatre-vingt-six pour cent** des répondant(e)s au sondage ont déclaré avoir compris chaque résultat. Cinq ont déclaré avoir compris ces attentes en travaillant sur le prototype. Deux ont exprimé leur incertitude quant à savoir si les activités avaient été réalisées de la manière prévue, ce qui indique qu'il serait peut-être nécessaire de clarifier davantage les attentes. L'un de ces organismes a décrit son expérience comme suit :

*« Et c'était très détaillé... il n'y a jamais eu de tâche pour laquelle je me suis dit : "Oh, je ne sais pas quel est le but de tout ça". J'aime la façon dont c'était présenté, comme si on disait : "Voici ce que nous faisons. Voici ce que vous allez obtenir au final. Voici comment vous devez procéder". Vous savez, je pense que c'est vraiment une façon très utile de procéder. »* — Entrevue avec un partenaire de conception

## Le format était-il facile d'accès et d'utilisation pour l'ensemble des membres de l'équipe?

Dans l'ensemble, **86 %** des personnes interrogées ont déclaré que le format du prototype était facile à utiliser et à comprendre. Elles ont apprécié les exemples illustrés et les modèles, expliquant que ces techniques permettaient de décomposer les explications textuelles denses et de contextualiser les tâches pour faciliter la compréhension. Les répondant(e)s ont estimé que la carte

des récits utilisateurs était la composante la plus facile à utiliser grâce à des exemples clairs et illustrés. L'inventaire des données, fourni au format Excel, a également été bien accueilli pour sa simplicité et sa facilité d'utilisation.

## Malgré la rétroaction positive sur la convivialité, les taux d'achèvement étaient faibles.

Lors de l'intégration, nous avons expliqué que les organismes devraient idéalement réaliser toutes les sections du prototype. Cependant, seuls deux organismes ont effectué toutes les activités et deux autres en ont effectué trois sur quatre. Trois ont effectué la moitié des activités ou moins. Si les organismes ont jugé que le temps estimé nécessaire pour réaliser le prototype était raisonnable, les priorités concurrentes, le roulement du personnel et les capacités limitées ont été cités comme raisons d'une participation incomplète, en particulier pour les petits organismes.

*« Pour les petits organismes, je pense qu'il est [...] difficile de consacrer du temps à quelque chose, même si cela nous fera gagner du temps plus tard, parce qu'il faut avoir un état d'esprit d'investissement du genre : "Je vais y consacrer du temps maintenant et c'est utile et profitable". [...] Dans les organismes locaux, la chose la plus urgente sera toujours celle qui retient le plus l'attention. »* — Entrevue avec un partenaire de conception

Certain(e)s répondant(e)s craignaient que le prototype ne prenne trop de temps à réaliser, ce qui a constitué un obstacle pour commencer. Bien que ces préoccupations se soient atténuées à mesure que les partenaires s'impliquaient davantage dans le travail, cette appréhension initiale les a parfois empêchés de consacrer le temps et les capacités nécessaires.

*« [Notre] première réaction a été : "Mon Dieu, ça va être tellement de travail", car c'est très détaillé. »* — Entrevue avec un partenaire de conception

*« Nous avons d'abord pensé à notre capacité. Nos ressources sont évidemment limitées, mais nous savons à quel point c'est important. Mais au début, c'était... accablant... rien qu'en raison de notre capacité limitée. »* — Entrevue avec un partenaire de conception

## Les organismes ont proposé des suggestions pour améliorer l'accessibilité et la participation aux activités.

Le prototype a été présenté dans un document avec des liens intégrés renvoyant à des modèles. Une recommandation qui est revenue souvent était

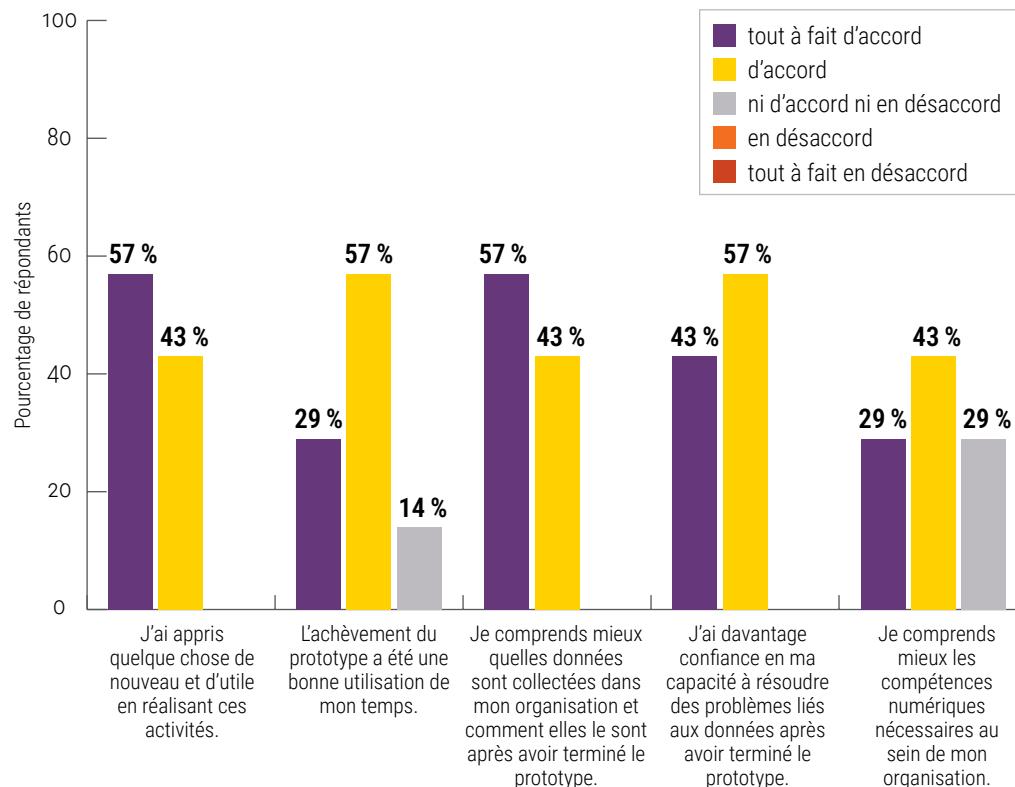
de restructurer l'information pour la rendre moins dense en fournissant des fichiers séparés pour les instructions et les devoirs, ainsi qu'une liste de vérification ou une table des matières distincte. Les partenaires ont suggéré de séparer les documents et de les téléverser dans un seul emplacement accessible, tel que Google Drive ou SharePoint. Le fait de fournir un guide qui aide les organismes disposant de peu de temps à choisir les activités essentielles à accomplir pourrait également contribuer à encourager la participation sans accabler les utilisateur(-trice)s.

Les organismes ont également recommandé d'utiliser davantage d'éléments visuels et d'exemples pour réduire la densité du texte. Il pourrait s'agir de versions numériques avec des composantes interactives et des modèles dans des formats plus accessibles, comme PowerPoint. Certains ont suggéré d'ajouter une composante vidéo pour expliquer les principaux concepts et s'adapter aux différents styles d'apprentissage.

## Efficacité

Les répondant(e)s au sondage mené après le projet pilote ont également répondu à une série de questions sur l'efficacité du prototype. Les résultats sont détaillés dans la **figure 8** et les constatations sont abordées ci-dessous.

**Figure 8 : Réponses des partenaires de conception aux questions sur l'efficacité du prototype (n=7)**



Source : sondage après le projet pilote

## Nos partenaires ont-ils estimé que le prototype était globalement utile?

Les résultats du sondage montrent un niveau élevé d'utilité perçue :

- ▶ **100 %** des répondant(e)s ont convenu que les activités leur avaient permis d'apprendre quelque chose de nouveau et d'utile;
- ▶ **86 %** ont convenu que la réalisation du prototype représentait une bonne utilisation de leur temps;
- ▶ **86 %** prévoient utiliser certains des outils du prototype pour continuer à renforcer la capacité de gestion des données dans leur organisme; et
- ▶ dans une entrevue, le seul organisme qui a répondu « ni en accord ni en désaccord » à ces affirmations a expliqué qu'il avait trouvé le prototype utile, mais qu'il était confronté à d'autres priorités concurrentes et plus urgentes.

Dans le sondage, tous les organismes qui ont au moins partiellement mené à bien le prototype ont déclaré avoir appris quelque chose de nouveau et d'utile. Tous ont fait part de commentaires positifs lors des entrevues, y compris les organismes qui n'ont réalisé que la moitié du prototype, voire moins. Malgré leur participation limitée, ces organismes ont tout de même trouvé utile de réfléchir aux compétences de leur organisme en matière de données. Cette constatation suggère que le moindre conseil peut être utile aux organismes à but non lucratif qui ne se concentrent pas régulièrement sur les compétences en matière de données.

*« [Cette expérience] a été vraiment positive et révélatrice. La gestion des données a toujours été une préoccupation pour moi, non seulement en termes de gestion des données elles-mêmes, mais aussi pour amener les membres de l'équipe à comprendre leurs compétences, comment il(elle)s s'intègrent dans la structure et comment il(elle)s peuvent contribuer à la gestion des données. Cet outil nous a été d'une grande aide pour réfléchir à ces défis de manière plus systémique, ce qui a finalement permis de trouver des solutions créatives qui non seulement résolvent le problème, mais sensibilisent également l'équipe à ses propres compétences. »* — Entrevue avec un partenaire de conception

Les organismes ont également indiqué quels outils ils avaient trouvés les plus utiles :

- ▶ Lors des entrevues, l'ensemble des participant(e)s ayant réalisé la carte des récits utilisateurs l'ont trouvée utile. Beaucoup l'ont trouvée

intuitive et ont estimé qu'elle leur avait permis de mieux comprendre leurs données sans trop d'efforts. Un organisme a estimé qu'il s'agissait d'une activité efficace de consolidation d'équipe.

- ▶ Bien que peu d'organismes aient rempli la matrice des compétences numériques, la plupart ont estimé qu'elle était très applicable aux processus futurs, tels que le recrutement et l'intégration du personnel.
- ▶ Environ la moitié des organismes ont trouvé l'outil d'inventaire des données très utile; d'autres ont déclaré ne pas en comprendre l'utilité.

## Le prototype a-t-il aidé les organismes à mieux comprendre les données organisationnelles?

Dans le sondage, **100 %** des organismes ayant terminé le prototype ont convenu que celui-ci les avait aidés à mieux comprendre leurs données. Lors des entrevues, les personnes interrogées ont décrit des cas où elles avaient pu mieux comprendre le type et le format des données qu'elles recueillaient, si elles étaient partagées de manière sécurisée et si les membres du personnel les recueillaient et les stockaient de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisme. Elles ont également décrit comment le prototype avait permis de cerner les points faibles de leurs pratiques de collecte et de gestion des données. De nombreux organismes ont identifié des problèmes dans la manière dont les données étaient recueillies et gérées, ainsi que des possibilités de les recueillir différemment :

- ▶ En réalisant la carte des récits utilisateurs, un organisme a découvert qu'il recueillait des données superflues sur sa clientèle, alors que les bailleur(-euse)s de fonds ne les demandaient plus.
- ▶ Un organisme a expliqué que le prototype l'avait aidé à identifier les données qui étaient recueillies dans des formats incohérents à travers l'organisme.
- ▶ Un organisme a indiqué qu'après avoir terminé le prototype, il s'était rendu compte que les données étaient partagées à l'interne par courriel et qu'elles devraient plutôt être partagées de manière plus sécurisée.
- ▶ Après les activités de synthèse, un organisme a noté que l'inventaire des données l'avait aidé à mieux articuler les données qu'il devait saisir pour raconter les récits qu'il voulait raconter.

*« [Il] était intéressant de voir combien de fois nous recueillions les mêmes données encore et encore sans vraiment en avoir besoin et [...] la qualité de ces données et [...] où elles se trouvent et pourquoi. Je pense que ce qui a été très utile, c'est de réfléchir à un processus étape par étape et d'examiner chaque partie prenante. »* — Entrevue avec un partenaire de conception

Les participant(e)s ont également partagé des exemples concrets de changements apportés à leurs processus de gestion des données :

- ▶ Un organisme a prévu de trouver des moyens d'éviter de recueillir plusieurs fois les mêmes données sur la clientèle.
- ▶ Un organisme a envisagé de mettre en œuvre des lignes directrices pour assurer la cohérence de la saisie des données.
- ▶ Plusieurs organismes ont réexaminé les données qu'ils recueillaient afin de s'assurer qu'ils ne collectaient que les données dont ils avaient réellement besoin.

### **Le prototype a-t-il aidé les organismes à gagner en confiance en ce qui concerne les processus liés aux données?**

Parmi les répondants au sondage, **100 %** ont déclaré avoir davantage confiance en leur capacité à résoudre les problèmes liés aux données. Avant d'utiliser le prototype, seuls deux organismes avaient confiance en leur capacité à relever les défis liés aux données. Tant ceux qui étaient confiants au départ que ceux qui ne l'étaient pas ont déclaré que leur confiance avait augmenté après avoir utilisé le prototype, ce qui suggère que celui-ci pourrait contribuer à améliorer le savoir-faire en matière de données dans un large éventail de contextes.

Le personnel des organismes à but non lucratif a acquis une expérience pratique des questions liées aux données et a partagé des exemples de la manière dont les activités du prototype les ont aidés à consolider et à rationaliser la collecte de données et à améliorer leur qualité. Les organismes ont pu mettre en pratique une approche méthodique des défis liés aux données, en utilisant les outils et les cadres fournis pour démystifier la gestion des données. Les participant(e)s ont indiqué que cela avait contribué à rendre les tâches de gestion des données plus faciles à gérer.

*« J'ai vraiment une meilleure compréhension de l'environnement de données de mon organisme. Je pense que c'est un bon moyen de rendre concret*

*quelque chose qui est vraiment difficile à comprendre. [Cela m'a aidé à réfléchir] à la variété des différents endroits où nous stockons nos données et aux différentes manières de le faire. Cela m'a vraiment aidé à comprendre ce que sont les données, où elles se trouvent et pourquoi nous les utilisons. »*

— Entrevue avec un partenaire de conception

## **Le prototype a-t-il aidé les organismes à identifier les compétences numériques essentielles au sein de leur organisme?**

Parmi les personnes interrogées, **71 %** ont déclaré avoir une meilleure compréhension des compétences numériques nécessaires au sein de leur organisme après avoir mené à bien le prototype. Lors des entrevues, les organismes ont indiqué que la matrice des compétences numériques les avait aidés à identifier les compétences nécessaires pour accomplir chaque tâche. Les activités du prototype les ont aidés à évaluer le niveau d'aisance actuel du personnel, ce qui a eu plusieurs effets positifs :

- ▶ Pour certains, cela a permis d'identifier les lacunes existantes en matière de compétences et de planifier des initiatives ciblées de renforcement des capacités.

*« D'un point de vue de la gestion, il est utile de disposer d'une documentation qui nous aide à parler au personnel de ce dont il peut avoir besoin en matière de formation et qui nous sert de guide. »* — Entrevue avec un partenaire de conception

- ▶ Les organismes ont indiqué qu'ils utiliseraient la matrice des compétences numériques pour aider le personnel à décider quelles compétences numériques développer, en fonction des besoins de leur rôle.

*« La matrice est bonne... nous nous y référerons pour déterminer si nous avons les bonnes compétences pour chaque rôle. »* — Entrevue avec un partenaire de conception

- ▶ D'autres l'ont utilisée pour éclairer des initiatives à l'échelle de l'entreprise. Par exemple, l'une d'entre elles a expliqué que la réalisation des activités du prototype avec son personnel a révélé que les membres du personnel avaient recours à des logiciels obsolètes au lieu d'utiliser de nouveaux systèmes de gestion des données en raison d'un manque de familiarité et d'aisance avec la nouvelle technologie. Par conséquent,

elle prévoit de mettre en place des séances mensuelles pour aider le personnel à se familiariser avec les nouveaux systèmes.

- ▶ Étant donné que la matrice a permis d'associer des compétences numériques précises à des rôles précis du personnel, de nombreux organismes ont estimé qu'elle contribuerait à éclairer les processus d'embauche et d'intégration. Lors des entrevues, la plupart des organismes ont évoqué la possibilité d'utiliser la matrice des compétences numériques pour l'intégration.

## Évolutivité

### **La mise en œuvre du prototype a nécessité peu de conseils externes.**

Les organismes ayant différents degrés d'aisance de base en matière de gestion des données ont participé aux activités du prototype et les ont réalisées de manière indépendante. Un seul organisme a posé une question pour obtenir des éclaircissements. Si la plupart des participant(e)s ont pu travailler seul(e)s sur le prototype, certain(e)s ont trouvé l'expérience initiale intimidante. Cette rétroaction suggère que certaines améliorations pourraient accroître l'accessibilité et la facilité d'utilisation. Certains organismes ont indiqué qu'un léger encadrement, comme de courtes vidéos explicatives, des exemples supplémentaires ou une ressource d'intégration, pourrait contribuer à réduire la courbe d'apprentissage. D'autres ont fait remarquer qu'une signalisation plus claire dans le prototype pourrait le rendre plus facile à suivre sans que l'on se sente surchargé.

Des améliorations mineures visant à améliorer l'accessibilité et la convivialité, telles que celles évoquées ci-dessus, pourraient permettre au prototype d'être largement diffusé et mis en œuvre tout en conservant son évolutivité.

### **Le prototype est présenté dans un format hautement évolutif.**

Étant donné qu'il a été construit à l'aide d'outils Microsoft largement disponibles tels que Word et Excel, le prototype a été facile à distribuer et à adapter à différents organismes. La flexibilité du format fait en sorte que les organismes ayant différents niveaux de compétence numérique peuvent y accéder et l'utiliser sans avoir besoin de logiciels spécialisés.

## **La polyvalence des exercices favorise encore l'évolutivité.**

Les organismes ont mis en application le prototype avec succès pour cartographier divers processus, y compris les flux de travail des RH, les procédures d'accueil, les processus de mise en œuvre des programmes et les systèmes de soutien informatique. Cette adaptabilité suggère que le prototype peut être utilisé dans différents domaines opérationnels, ce qui le rend pertinent pour un large éventail d'organismes. De plus, les organismes qui l'ont trouvé utile étaient ceux qui commençaient à des niveaux de base variables d'aisance et de confiance avec leurs données. Cela suggère que le prototype peut être largement appliqué par des organismes à but non lucratif ayant des degrés variables du savoir-faire en matière de données.

## **Les organismes ont exprimé leur intérêt à recommander le prototype à d'autres.**

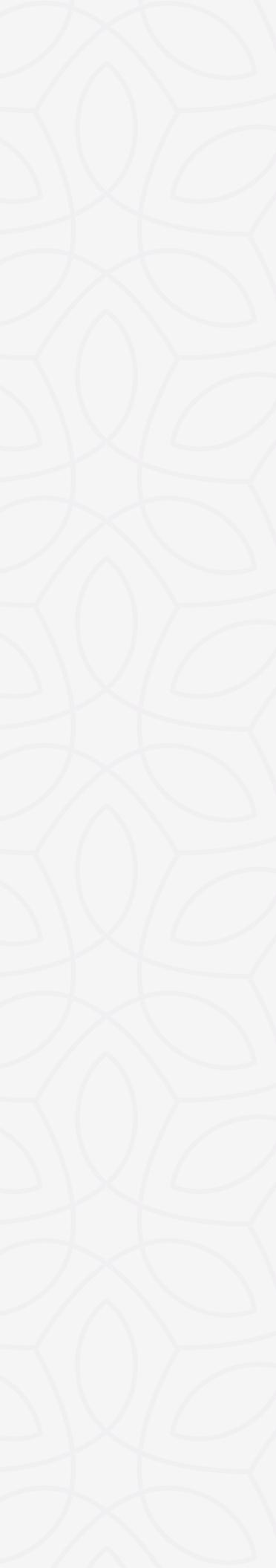
Dans le sondage mené après le projet pilote, on a demandé aux participants d'évaluer sur une échelle de 1 à 10 dans quelle mesure il(elle)s étaient susceptibles de recommander le prototype à d'autres organismes cherchant à améliorer leurs compétences en matière de capacité de données. Un organisme a évalué cette probabilité à 7 et les autres ont donné des notes de 8 ou 9. Cette constatation laisse présager un solide potentiel d'adoption à plus grande échelle.

# Conclusions

Cette quatrième et dernière phase du projet *Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir* nous fournit des enseignements tirés des mises à l'essai dans le monde réel de notre prototype basé sur DS+. Bien que reposant sur un petit échantillon, le prototype démontre un fort potentiel pour améliorer la capacité des organismes à but non lucratif à mieux s'orienter à travers leurs données et les utiliser.

- ▶ La plupart des utilisateur(-trice)s ont trouvé les instructions et les activités accessibles et intuitives. Les suggestions d'amélioration suggèrent que des améliorations mineures — des repères de navigation plus clairs, une mise en forme différente et des composants visuels supplémentaires — pourraient encore améliorer la convivialité.
- ▶ Bien que de nombreux organismes aient eu du mal à réaliser le prototype dans son intégralité, tous ont constaté que les exercices qu'ils avaient réalisés leur avaient été utiles. Les partenaires ont utilisé le prototype pour décomposer les processus, évaluer les données et identifier les lacunes en matière de compétences, estimant que cela leur avait permis d'utiliser leur temps de manière efficace.
- ▶ Le prototype a été mis en œuvre avec un soutien externe limité, ce qui en fait une solution évolutive pour le secteur. Son succès démontre que les organismes à but non lucratif peuvent bénéficier d'outils structurés et adaptables qui fournissent des conseils clairs sur le développement des compétences numériques. Cet accueil positif suggère que le prototype peut servir de modèle pour de futures initiatives visant à renforcer les capacités numériques de la main-d'œuvre des organismes à but non lucratif.

En continuant à affiner et à adapter des solutions telles que celle-ci, le secteur peut s'efforcer de combler les lacunes en matière de compétences numériques et de faire en sorte que les organismes à but non lucratif soient outillés pour prospérer dans un monde de plus en plus axé sur les données. Cela s'inscrit dans l'objectif principal du projet : constituer une base de données probantes sur les besoins en matière de DS+ afin d'éclairer les stratégies de formation et de gestion des talents du secteur à but non lucratif.



Notre **Rapport final** (à paraître en été 2025) positionnera ce prototype dans le contexte des défis plus larges auxquels est confronté l'ensemble du secteur. Nous étudierons les limites lors de la phase de mise à l'essai, par exemple la manière de prendre en charge différents types, tailles et compositions d'organismes à but non lucratif, en mettant particulièrement l'accent sur l'aide aux petits organismes (ceux dont les capacités, le budget et les délais sont limités) pour l'adoption de nouveaux outils de capacité numérique. Nous continuerons à fournir des recommandations supplémentaires sur les orientations politiques afin d'aider les organismes à but non lucratif à acquérir les ressources et les capacités nécessaires pour améliorer leur capacité numérique et à disposer de prototypes qui peuvent les aider à combler les lacunes en matière de compétences numériques dans le secteur.

# Bibliographie

- Canadian Centre for Nonprofit Digital Resilience (CCNDR). (2024a). Canada's nonprofit tech workforce. <https://ccnldr.ca/wp-content/uploads/2024/07/Canadas-Nonprofit-Tech-Workforce-EN.pdf>
- CCNDR. (2024b). The demand for digital skills in Canada's nonprofit sector. <https://ccnldr.ca/wp-content/uploads/2024/07/The-Demand-for-Digital-Skills-in-Canadas-Nonprofit-Sector-EN.pdf>
- CCNDR. (2024c). Assessing the digital skills gap in Canadian nonprofits. <https://ccnldr.ca/wp-content/uploads/2024/10/Assessing-the-Digital-Skills-Gap-in-Canadian-Nonprofits-EN.pdf>
- CCNDR. (2025). Addressing the digital skills gap in Canadian nonprofits: designing options for solutions. <https://ccnldr.ca/wp-content/uploads/2025/01/Options-Report-EN.pdf>