

Combler les lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes canadiens à but non lucratif : concevoir des solutions potentielles

JANVIER 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.

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 Josh Berman, Rhian Christie, Serah Gazali, Keith Jansa, Sarah Juma, Vivian Li, Angus Lockhart, Mairead Matthews, Alexandra Theroux, Viet Vu et Leena Yahia pour leurs commentaires et leurs observations sur ce rapport.

Crédits

Coauteur(e)s : Alberta Johnson, Max Palamar, and Karen Myers

Collaborateur(-trice)s : Roua Aljied, Barbara Kuffour Asenso, Spencer Gordon, Samridhi Kundra, Emma Elbourne Weinstock, Maklane deWever, Michelle Zhong

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.

Funded by the
Government of Canada's
Skills for Success Program



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

Demandes des médias : media@imaginecanada.ca

Table des matières

Aperçu du projet : Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir	5
Libérer les compétences numériques du secteur à but non lucratif pour renforcer les services communautaires	5
À propos de nous	6
Résumé	9
Introduction	11
Préparer la conception conjointe des solutions	13
Recruter et engager des partenaires de conception	13
Principales conclusions	15
Quelles sont les possibilités de financement disponibles?	15
Quelles sont les possibilités de formation disponibles?	17
Quelles sont les lacunes à combler en priorité sur le plan des compétences?	19
Synthèse des résultats	21
Le cadre Développement des compétences numériques Plus	23
Qu'est-ce que le cadre DS+?	23
Comment avons-nous élaboré le cadre?	23
Éléments clés du cadre	24
Utiliser le cadre pour éclairer l'élaboration des prototypes	24
Quatre options de prototypes	27
Prototype n°1 : définir les besoins en compétences numériques dans les différents postes	28
Prototype n°2 : améliorer les pratiques et les processus de gestion des données	29
Prototype n°3 : donner au personnel hautement qualifié les moyens d'encadrer et de mentorer ses pairs	31
Prototype n°4 : renforcer la confidentialité des données et les connaissances en matière de sécurité	33
Prochaines étapes : sélectionner un prototype et le mettre à l'essai	35
Bibliographie	36
Annexe A	38
Annexe B	41

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.ccnrdr.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

En entrant dans la **phase 3** du projet « **Une main-d’œuvre communautaire outillée pour l’avenir** », nous avons continué à nous appuyer sur les résultats des phases antérieures et avons entrepris de concevoir conjointement des solutions visant à combler les lacunes en matière de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif canadien. Nos recherches antérieures nous ont permis de tirer les conclusions suivantes :

Les compétences numériques sont de plus en plus essentielles pour le secteur à but non lucratif canadien.

Les contraintes en matière de finances et de ressources constituent les défis les plus courants, suivis par le fait d’ignorer la marche à suivre pour commencer à acquérir des compétences numériques.

Les trois principales lacunes recensées sur le plan des compétences numériques sont les suivantes :

- 1.** la confidentialité et la sécurité des données;
- 2.** la prise de décision et l’élaboration de stratégies fondées sur des données;
- 3.** la gestion et l’analyse des données.

Pour préparer l’élaboration des prototypes, un ensemble autonome d’activités que les organismes à but non lucratif peuvent utiliser pour améliorer leurs compétences et leurs capacités numériques, nous avons fait appel à huit organismes à but non lucratif en vue de collaborer avec eux à la conception d’options de prototypes et avons effectué une analyse des ressources disponibles en matière de formation et de financement au Canada. Nous avons tiré les conclusions suivantes :

- 1.** Bien qu’il existe des possibilités de formation générale ou d’amélioration des compétences, les possibilités de financement offertes aux organismes à but non lucratif expressément consacrées à l’amélioration des compétences numériques sont limitées.
- 2.** L’écosystème de la formation étant largement fragmenté, il est difficile de trouver la bonne formation et d’y accéder.
- 3.** Nos huit partenaires de conception ont fait face à une partie ou à la totalité des défis courants définis dans nos recherches antérieures.

En nous appuyant sur nos conclusions et sur des recherches complémentaires, nous avons élaboré le cadre Développement des compétences numériques Plus afin de définir les compétences numériques essentielles pour les organismes à but non lucratif. Ce cadre a été créé pour être souple et applicable à un large éventail d'organismes à but non lucratif, quel que soit leur secteur de prestation de services ou leur taille. Ce cadre sera mis à l'essai parallèlement au prototype de solution choisi afin de valider son applicabilité et sa pertinence pour le secteur à but non lucratif.

Les quatre prototypes de solution conçus en collaboration avec nos partenaires ont été créés pour répondre à des défis précis définis dans le cadre de nos recherches antérieures. L'un d'entre eux sera sélectionné, élaboré et mis à l'essai avec le concours de nos huit partenaires de conception afin d'en évaluer la faisabilité, l'utilité et l'évolutivité. Nos quatre options de prototypes visent à répondre aux besoins suivants :

- 1.** définir les besoins en compétences numériques dans différentes fonctions;
- 2.** améliorer les pratiques et les processus de gestion des données;
- 3.** donner au personnel hautement qualifié les moyens d'encadrer et de mentorer ses pairs;
- 4.** renforcer la confidentialité des données et les connaissances en matière de sécurité.

Après la sélection d'un prototype avec l'aide de nos partenaires de conception, ceux-ci mettront à l'essai le prototype sélectionné et fourniront une rétroaction approfondie sur son utilité, sa facilité d'utilisation et son évolutivité. Nous partagerons les résultats de ce projet pilote, ainsi que le prototype finalisé, dans le prochain *Rapport sur les résultats*.

Introduction

Le rapport présente les résultats et les renseignements recueillis au cours de la **phase 3** du projet « **Une main-d'œuvre communautaire outillée pour l'avenir** ». L'objectif principal de cette phase consiste à recenser des solutions pratiques pour répondre aux défis les plus pressants du secteur à but non lucratif en matière de compétences numériques grâce à l'élaboration d'une série de prototypes autonomes et évolutifs.

Au cours des **phases 1 et 2**, nous avons mené une recherche fondamentale 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 du secteur à but non lucratif, notamment la proportion de travailleur(-euse)s technologiques en consultant le document intitulé [La main-d'œuvre technologique dans le secteur à but non lucratif au Canada](#) (juillet 2024).
- ▶ Nous avons analysé les données relatives aux offres d'emploi publiées au cours de l'année 2023 afin d'évaluer la demande de DS+ pour différents postes du secteur à but non lucratif en consultant le document intitulé [La demande de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif au Canada](#) (juillet 2024).
- ▶ Nous avons mené des recherches pour mieux cerner la nature des lacunes en matière de compétences numériques présentées par les organismes à but non lucratif au Canada, notamment une analyse environnementale, une nouvelle enquête sur le secteur, ainsi que des entrevues et des groupes de discussion auprès du personnel des organismes à but non lucratif, en consultant le document intitulé [Évaluer les lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes canadiens à but non lucratif](#) (octobre 2024).

Nos recherches ont permis de cerner des défis importants, notamment un accès limité au financement, des possibilités de formation fragmentées et un manque de compétences cruciales dans des domaines tels que la confidentialité des données, la prise de décision fondée sur les données et le leadership numérique.

Au cours de la **phase 3**, nous avons tiré profit de ces conclusions pour élaborer quatre options de prototypes conçus en collaboration avec nos partenaires dans le but de sélectionner et de mettre à l'essai une solution pratique visant à combler les lacunes en matière de compétences numériques.

Le présent rapport comporte quatre sections :

- ▶ Dans la section « **Préparer la conception conjointe de solutions** », nous dressons un résumé des processus de recrutement des partenaires en vue de l'élaboration conjointe des solutions, ainsi que des recherches complémentaires menées pour s'assurer que les solutions proposées sont pratiques et pertinentes.
- ▶ La section « **Principales conclusions** » vise à présenter les conclusions tirées des recherches menées au cours de la phase 3 afin d'éclairer l'élaboration des solutions.
- ▶ Dans la section « **Le cadre Développement des compétences numériques Plus** », nous présentons un nouveau cadre de compétences visant à éclairer la conception des solutions.
- ▶ La section « **Quatre options de prototypes** » décrit nos solutions potentielles visant à combler les lacunes en matière de compétences numériques au sein du secteur à but non lucratif.

Le présent rapport représente une étape cruciale dans l'élaboration de solutions pratiques qui seront mises à l'essai en situation réelle dans des organismes à but non lucratif. Au cours de la **phase 4**, une solution sera sélectionnée, élaborée sous forme de prototype et mise à l'essai dans le cadre d'un projet pilote. Les résultats seront communiqués dans notre prochain Rapport sur les résultats.

Préparer la conception conjointe des solutions

Nous avons fait appel à huit organismes à but non lucratif en tant que partenaires de conception et avons mené des recherches complémentaires pour relever les principaux défis recensés au cours des phases antérieures. Ces efforts permettront de s'assurer que les prototypes sont à la fois pertinents et exploitables pour le secteur à but non lucratif.

Recruter et engager des partenaires de conception

Nous avons sélectionné nos partenaires de conception en fonction de leur diversité géographique, de la taille de leur organisation, de leur secteur d'activité et de leur capacité à participer. Ces différents organismes se consacrent à un large éventail de missions, notamment à l'éducation, aux services à la jeunesse et à l'inclusion économique, et sont répartis dans tout le Canada. Au cours de la phase 3, nos partenaires de conception ont participé à des discussions et entretiens d'accueil et d'intégration afin de nous faire part de leurs points de vue sur les défis liés aux compétences numériques et sur les solutions potentielles. Leur contribution a été déterminante pour la conception des premières solutions.

À l'avenir, nos partenaires joueront un rôle essentiel dans la mise à l'essai du prototype sélectionné au cours de la phase suivante. En mettant en œuvre le projet pilote au sein de leur organisation, ils fourniront une rétroaction précieuse sur sa faisabilité, son évolutivité et son incidence, et contribueront à affiner et à finaliser sa conception.

Partenaire de conception :

CUPS Calgary (Calgary, Alberta)

Skills for Change Metro Toronto (Toronto, Ontario)

Malvern Family Resource Centre (Scarborough, Ontario)

Yukon Learn (Whitehorse, Yukon)

À deux mains (Montréal, Québec)

YMCA-YWCA of Winnipeg (Winnipeg, Manitoba)

Inclusion NB (Fredericton, Nouveau-Brunswick)

Le conseil économique des femmes (Toronto, Ontario)

Analyser l'environnement et solliciter des spécialistes

Parallèlement au recrutement de nos partenaires de conception, nous avons mené des recherches complémentaires pour nous assurer que les options de prototype seraient aussi pratiques et pertinentes que possible. Nos recherches antérieures ont mis en évidence les obstacles importants auxquels les organismes à but non lucratif sont confrontés, notamment :

- ▶ un accès limité au financement pour la formation aux compétences numériques;
- ▶ des difficultés à trouver des possibilités de formation adaptées aux besoins de l'organisme;
- ▶ des lacunes critiques en matière de compétences numériques dans des domaines tels que la confidentialité des données, la sécurité et la prise de décision.

Pour veiller à ce que les options proposées répondent à ces défis, nous avons procédé à une analyse complète des programmes de financement, des possibilités de formation et des autres ressources de soutien disponibles pour les organismes à but non lucratif. Cette analyse nous a permis de définir les lacunes et les possibilités dans l'environnement actuel des compétences numériques, mais aussi de veiller à ce que les solutions que nous créons complètent les ressources existantes.

Nous avons également interrogé sept membres du comité consultatif spécialisé(e)s dans les compétences numériques et le renforcement des capacités des organismes à but non lucratif. Ces discussions nous ont permis de mieux comprendre les défis auxquels les organismes à but non lucratif font face et d'élaborer des stratégies concrètes pour combler les lacunes en matière de compétences.

Ensemble, ces activités ont assuré des bases solides pour la conception conjointe des solutions. En intégrant les points de vue de nos partenaires de conception à notre analyse environnementale, nous nous assurons que chaque option permettra de relever des défis concrets et sera conçue pour avoir une incidence significative.

Principales conclusions

Cette section résume les principales conclusions tirées de nos échanges avec nos partenaires de conception et des activités de recherche menées au cours de la phase 3.

Quelles sont les possibilités de financement disponibles?

Lors des phases antérieures du projet, nous avons défini les contraintes de financement et de ressources comme les obstacles les plus importants pour combler les lacunes en matière de compétences numériques. Les organismes à but non lucratif ont indiqué qu'il était difficile de trouver des subventions (**68 %**) ou de les faire correspondre à leurs besoins particuliers (**53 %**) (CCRNOSBL, 2024c). En outre, les possibilités de financement dont les organismes à but non lucratif avaient connaissance étaient souvent axées sur le perfectionnement des compétences individuelles plutôt que sur le renforcement des capacités à l'échelle de l'organisme.

Conclusions tirées de la phase 3

Au cours de cette phase, nous avons cherché à mieux comprendre la situation relative au financement des compétences numériques. Lors de l'examen des possibilités de financement, nous n'avons pas trouvé de subventions conçues pour permettre aux organismes à but non lucratif de renforcer leurs compétences numériques. Les possibilités de financement qui existent tendent à être liées à des projets particuliers ou à se concentrer sur le perfectionnement des compétences individuelles. Les sources de financement existantes se répartissent généralement en quatre catégories :

- 1. Les subventions pour les projets d'innovation comportant un volet dédié aux compétences numériques.** Certain(e)s bailleur(-euse)s de fonds autorisent la formation aux compétences numériques à condition qu'elle s'inscrive dans un projet d'innovation plus large. C'est notamment le cas de la [Fondation Trillium de l'Ontario](#) et

de programmes de responsabilité sociale des entreprises tels que [le programme de subventions à visée sociale de Process Fusion](#).

- 2. Les subventions de formation individuelle.** Des programmes tels que la [Subvention Canada-Ontario pour l'emploi](#) subventionnent les coûts de formation des employé(e)s (ministère des Collèges et Universités de l'Ontario, 2024). Si ces subventions peuvent soutenir directement la formation aux compétences numériques, elles exigent souvent des contributions financières équivalentes de la part des employeur(euse)s et des partenariats avec des établissements de formation admissibles, tels que des collèges ou des universités.
- 3. Les programmes de subventions salariales.** [Les programmes de subventions salariales](#) aident les employeur(euse)s à embaucher de la main-d'œuvre qualifiée, notamment des travailleur(-euse)s qui possèdent une expertise numérique (gouvernement du Canada, 2023). Toutefois, ces programmes ne soutiennent que le recrutement de talents et non la formation des employé(e)s en service, et nécessitent une coordination avec les programmes qui administrent les subventions salariales afin de cibler les profils adéquats.
- 4. Les crédits d'impôt pour les particuliers.** Des crédits tels que le [Crédit canadien pour la formation](#) offrent des avantages financiers aux personnes qui cherchent à perfectionner leurs compétences (Agence du revenu du Canada, s. d.). Bien que ces programmes n'offrent pas de financement direct aux organismes à but non lucratif, ces derniers peuvent encourager leur personnel à tirer parti de ces avantages et leur offrir des horaires flexibles ou des congés payés pour participer à la formation.

Veuillez vous référer au [tableau A2](#) de l'[Annexe A](#) pour consulter la liste complète des possibilités de financement recensées dans notre analyse.

Conséquences pour les prototypes

Pour être efficaces, les prototypes doivent :

- ▶ répondre aux défis auxquels les organismes à but non lucratif sont confrontés lorsqu'ils cherchent à définir et à formuler leurs besoins en matière de compétences numériques;
- ▶ permettre aux organismes de renforcer leurs capacités organisationnelles et d'améliorer les compétences de leur personnel;

- ▶ inclure des outils pour aider les organismes à but non lucratif à cartographier et à hiérarchiser leurs lacunes en matière de compétences numériques;
- ▶ être gratuits ou peu coûteux pour permettre à un large éventail d'organismes à but non lucratif d'y accéder;
- ▶ aider les organismes à recenser et à analyser les possibilités de financement pour soutenir leurs objectifs de perfectionnement des compétences numériques.

Quelles sont les possibilités de formation disponibles?

Au cours des phases antérieures du projet, nous avons constaté que les organismes à but non lucratif peinaient à s'orienter dans l'écosystème fragmenté des ressources de formation et à faire correspondre les possibilités à leurs besoins particuliers. Les possibilités de formation auxquelles les organismes à but non lucratif s'intéressent le plus sont les formations gratuites, les conseils, le soutien des bailleur(-euse)s de fonds et les webinaires, l'apprentissage par les pairs arrivant en quatrième position. Dans le même temps, de nombreux organismes à but non lucratif ont indiqué que les formations et ressources en libre-service existantes, telles que les webinaires, les communautés en ligne et les conseils en ligne, étaient plus efficaces pour les personnes qui disposaient déjà d'un niveau de connaissances moyennement élevé en matière de compétences numériques (CCRNOSBL, 2024c).

Conclusions tirées de la phase 3

Au cours de cette phase, nous avons entrepris d'analyser de manière plus approfondie l'adéquation entre l'environnement actuel de la formation aux compétences numériques au Canada et les besoins particuliers des organismes à but non lucratif. Notre analyse nous a permis de recenser 268 possibilités d'apprentissage, dont un grand nombre de ressources gérées par [CanaDon](#) (s. d.). Parmi celles-ci, 61 % étaient gratuites, et 40 % étaient conçues expressément pour les organismes à but non lucratif. Les sujets abordés traitaient d'un large éventail de compétences numériques, notamment la gestion des données, la cybersécurité et les communications numériques.

Modalités de formation

Nous avons classé les approches les plus courantes liées au renforcement des compétences numériques en trois grandes catégories :

Tableau 1 : Modalités de formation courantes

Modalité	Exemples et définitions
Apprentissage autodirigé	Comprend des tutoriels en ligne, des webinaires et de la documentation. Efficace pour les apprenant(e)s indépendant(e)s, mais exige du personnel qu'il possède déjà des compétences de base.
Possibilités de formation structurée	Comprend des cours officiels, des certifications et des ateliers. Bien que précieuses, ces formations peuvent se révéler coûteuses ou nécessiter beaucoup de temps et de ressources.
Apprentissage en milieu de travail	Comprend l'apprentissage par les pairs, le mentorat et l'encadrement pratique. Cette approche est efficace dans les organismes à but non lucratif, où des « technicien(ne)s par nécessité » assurent souvent les formations internes et la promotion des technologies numériques. ¹

Malgré la disponibilité des ressources, les organismes à but non lucratif sont confrontés à des difficultés persistantes pour recenser les possibilités de formation adaptées et s'assurer qu'elles correspondent à leurs lacunes en matière de compétences. Ces difficultés découlent des problématiques suivantes :

- ▶ la diversité et la décentralisation des possibilités de formation, qui rendent les recherches plus difficiles;
- ▶ un manque d'outils permettant d'orienter le personnel vers la formation la plus adaptée en fonction des priorités et des besoins de l'organisme;
- ▶ les risques associés à l'investissement dans une formation inadaptée, compte tenu des contraintes de financement associées au renforcement des compétences numériques.

Conséquences pour les prototypes

- ▶ **Mettre l'accent sur l'orientation vers des formations adaptées.**

Les prototypes devraient fournir aux organismes à but non lucratif des outils leur permettant de recenser et de hiérarchiser leurs besoins en

¹ Le sondage 2023 de CanaDon souligne le phénomène des « technicien(ne)s par nécessité » : des employé(e)s dont la description de poste n'inclut pas officiellement des tâches liées aux données et à la technologie, mais qui se voient contraint(e)s de fournir des services et de l'aide dans ces domaines.

matière de compétences numériques et d'orienter leur personnel vers les possibilités de formation les plus pertinentes.

- ▶ **Tirer parti de l'expertise non officielle du personnel.** Les solutions devraient donner aux « technicien(ne)s par nécessité » les moyens de se perfectionner grâce à des ressources d'encadrement et de mentorat qui leur permettront d'améliorer les compétences des autres membres du personnel et de renforcer les capacités de l'organisme.
- ▶ **Promouvoir l'accessibilité des ressources.** Les prototypes doivent mettre l'accent sur des possibilités de formation gratuites ou peu coûteuses et aider les organismes à but non lucratif à accéder à une formation structurée qui correspond à leurs besoins et à leur budget.
- ▶ **Rationaliser la prise de décision.** Les organismes à but non lucratif ont besoin de conseils pour allouer efficacement du temps et des ressources à des formations qui ont une incidence importante sur l'organisation.

En s'attaquant à ces obstacles, les prototypes peuvent aider les organismes à but non lucratif à s'orienter plus efficacement dans l'environnement des formations, à réduire leur dépendance à l'égard des solutions ad hoc et à favoriser une culture de l'apprentissage numérique continu.

Quelles sont les lacunes à combler en priorité sur le plan des compétences?

Au cours des phases antérieures du projet, nous avons recensé les trois plus grandes lacunes en matière de compétences numériques parmi les organismes à but non lucratif :

- ▶ **Confidentialité et sécurité des données.** L'utilisation de politiques, de pratiques et de procédures pour protéger et contrôler la collecte, l'exploitation et la communication des renseignements.
- ▶ **Utilisation des données pour éclairer la prise de décision et la stratégie.** L'exploitation des données et des renseignements connexes pour orienter les décisions, les mesures et les stratégies à long terme.
- ▶ **Gestion et analyse des données.** La collecte, l'organisation et l'interprétation des données afin d'obtenir des renseignements utiles.

Outre ces compétences particulières, nous avons constaté que les petits organismes à but non lucratif et ceux qui en sont à un stade moins avancé de leur parcours numérique manquent souvent de personnel technique spécialisé, laissant les responsabilités essentielles à des responsables non techniques ou à des membres du personnel général. En outre, le leadership numérique est apparu comme un facteur clé pour favoriser le renforcement des compétences numériques et la transformation organisationnelle (Gibson, 2022).

Conclusions tirées de la phase 3

Au cours de cette phase, nous avons constaté que ces lacunes en matière de compétences se manifestent différemment dans les organismes en fonction de leur maturité numérique et des ressources disponibles. En interrogeant des spécialistes ainsi que nos partenaires de conception, nous avons défini trois facteurs clés qui influencent les lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes à but non lucratif :

1. Le manque de compétences en matière de données.

- Comme nous l'avons souligné dans nos recherches antérieures, les spécialistes s'accordent à dire que les compétences en matière de données représentent une lacune importante pour les organismes à but non lucratif.
- Ils (elles) ajoutent que les solutions visant à les combler doivent être souples, car ces lacunes se manifestent très différemment en fonction des ressources et du stade de maturité numérique de l'organisme.

2. Les ressources et le stade de maturité numérique de l'organisation.

- Les organismes plus avancés dans leur parcours de développement numérique sont mieux équipés en personnel et en systèmes dédiés pour combler les lacunes en matière de compétences.
- Les organismes moins matures sont souvent confrontés à des défis plus importants en raison de leurs ressources limitées, de la fragmentation de leurs responsabilités et de leur dépendance à l'égard d'un personnel généraliste.

3. Le leadership numérique.

- Le leadership joue un rôle crucial dans la priorisation de la transformation numérique. Les dirigeant(e)s qui manquent de connaissances numériques peuvent ralentir les progrès, tandis que ceux (celles) qui possèdent de solides compétences numériques peuvent apporter des améliorations à l'échelle de l'organisme.

- Le renforcement du leadership joue un rôle essentiel pour combler les lacunes en matière de compétences et favoriser une culture propice à l'innovation.

Conséquences pour les prototypes

Pour combler ces lacunes, les prototypes devraient répondre aux objectifs suivants :

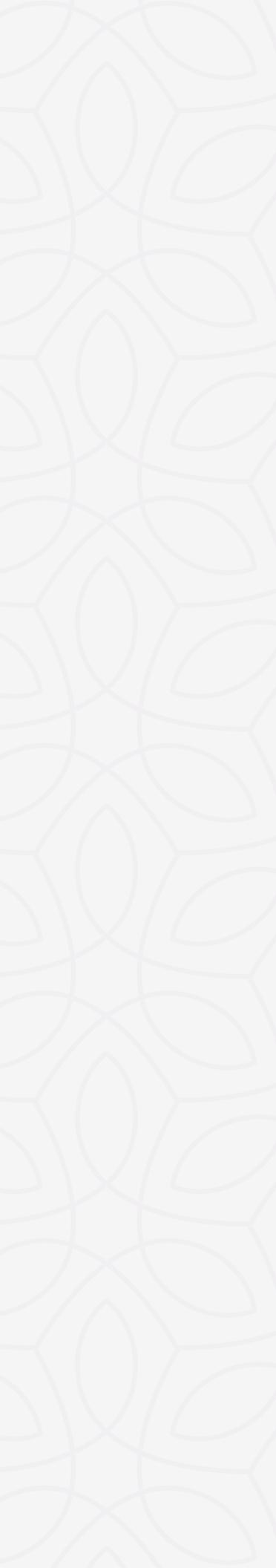
- ▶ **Soutenir les organismes, quel que soit leur niveau de maturité.** Les solutions doivent être évolutives et adaptables pour répondre aux besoins des organismes à but non lucratif présentant des capacités différentes.
- ▶ **Habiliter la direction.** Les prototypes doivent inclure des outils ou des ressources visant à renforcer les compétences en matière de leadership et à garantir que la direction puisse donner la priorité à la transformation numérique et en faire la promotion.
- ▶ **Se concentrer sur les compétences de base en matière de données.** Les prototypes devraient mettre l'accent sur l'acquisition de compétences fondamentales sur le plan de la confidentialité des données, de la sécurité, de la gestion et de la prise de décision.
- ▶ **Permettre l'adoption d'approches personnalisées.** Les solutions doivent tenir compte des défis propres à chaque organisme en l'aidant à hiérarchiser ses lacunes les plus critiques et à renforcer ses capacités au fil du temps.

En comblant ces lacunes prioritaires en matière de compétences, les prototypes peuvent avoir une incidence durable et pertinente en dotant les organismes à but non lucratif des compétences numériques nécessaires pour prospérer dans un environnement de plus en plus axé sur les données.

Synthèse des résultats

Nos nouvelles activités de recherche ont contribué à définir les contraintes et les facteurs essentiels pour l'élaboration des prototypes. D'après nos conclusions, pour être efficaces, les prototypes devraient respecter les critères suivants :

1. Être accessibles, peu coûteux et conviviaux afin de réduire les contraintes en matière de ressources.

- 
- 2.** Relever les défis en amont, notamment la formulation des lacunes en matière de compétences et le recensement des possibilités de formation et de financement pertinentes.
 - 3.** Offrir la souplesse nécessaire pour aider les organismes à but non lucratif d'envergure et de niveaux de maturité numérique différents à faire face à divers défis.
 - 4.** Le prototype devrait aller au-delà des modules de formation structurés et orienter les organismes à but non lucratif vers des ressources et des formations adaptées à leurs besoins et défis particuliers.

Ces connaissances constituent une base solide pour l'élaboration des prototypes, garantissant que les solutions sont à la fois pratiques et efficaces pour les organismes à but non lucratif au Canada.

Le cadre Développement des compétences numériques Plus

Pour éclairer l'élaboration des prototypes, nous avons créé **le cadre Développement des compétences numériques Plus (DS+)**. Ce cadre définit et organise les compétences numériques et complémentaires essentielles dont les organismes à but non lucratif ont besoin pour s'orienter dans un environnement numérique en constante évolution. Il est conçu pour être pratique, souple et adapté aux divers besoins des organismes à but non lucratif de différents niveaux de maturité numérique.

Qu'est-ce que le cadre DS+?

Le cadre DS+ englobe à la fois les compétences numériques et les **compétences habilitantes** adjacentes qui sont essentielles à une utilisation efficace des outils et des technologies numériques. Ces compétences adjacentes, telles que la communication, l'adaptabilité, la résolution de problèmes et l'innovation, aident les équipes des organismes à but non lucratif à appliquer des solutions numériques dans le cadre de leur travail.

Comment avons-nous élaboré le cadre?

L'élaboration du cadre DS+ a été éclairée par un processus collaboratif et fondé sur des données probantes qui s'est appuyé sur les éléments suivants :

- ▶ **Les typologies des compétences numériques.** Nous avons examiné les typologies canadiennes et internationales des compétences numériques afin d'ancrer le cadre dans l'expertise et les approches établies au sein du secteur.²

² Les typologies les plus pertinentes pour nos objectifs comprenaient la typologie des compétences numériques d'Annalise Huynh et Nisa Malli (2018); les définitions des sous-groupes numériques de Vivian Li, Tiffany Kwok et Mahmehr Hamza (2023), ainsi que les cadres utilisés dans les *Résultats du sondage sur les compétences numériques* de CanaDon (2023) et le *Charity Digital Skills Report* de Zoey Amar et Nissa Ramsay (2023).

- ▶ **Les résultats de recherche.** Nous avons tiré profit des renseignements recueillis au cours des phases 1 et 2 pour nous assurer que notre cadre mettait l'accent sur les compétences numériques les plus demandées dans le secteur à but non lucratif.
- ▶ **Le modèle Compétences pour réussir du Canada.** Nous avons adapté notre cadre au modèle Compétences pour réussir du gouvernement du Canada afin de catégoriser les compétences numériques habilitantes et d'assurer leur pertinence dans le cadre d'initiatives plus larges de perfectionnement de la main-d'œuvre (gouvernement du Canada, 2024).
- ▶ **Les entretiens avec les spécialistes.** Les membres du comité consultatif ont fourni des conseils sur les compétences essentielles et les approches efficaces en matière de renforcement des capacités.
- ▶ **Nos partenaires de conception.** La rétroaction fournie par nos huit organismes à but non lucratif partenaires nous a permis de cerner les compétences les plus pertinentes et les plus utiles pour le secteur.

Cette approche globale nous a permis de nous assurer que le cadre DS+ reflète les besoins réels des organismes à but non lucratif tout en restant adaptable à divers contextes.

Éléments clés du cadre

Le cadre DS+ organise les compétences numériques et habilitantes en six grands **domaines de compétences**, chacun lié à des compétences particulières, aux compétences habilitantes décrites dans le cadre Compétences pour réussir et aux sous-groupes de compétences numériques utilisés dans nos phases de recherche antérieures. Un résumé du cadre est fourni dans le [tableau 2](#), et une version détaillée est disponible à l'[Annexe B](#).

Utiliser le cadre pour éclairer l'élaboration des prototypes

Le cadre DS+ sert de base à la conception des prototypes en se concentrant sur deux objectifs :

- ▶ **Définir les compétences prioritaires.** La cartographie des lacunes en matière de compétences numériques et habilitantes permet de s'assurer que les prototypes ciblent les besoins les plus pressants.

Tableau 2 : Cadre DS+

Domaine de compétence	Compétence	Compétence habilitante du cadre	Sous-groupe de compétences numériques
Outils de bureau	Traitements de texte	Rédaction	Compétences numériques générales
	Présentation	Créativité, rédaction	Compétences numériques générales
	Tableur	Calcul	Compétences numériques générales
Communication et collaboration	Courriel	Communication	Compétences numériques générales
	Visioconférence ou clavardage	Communication	Compétences numériques générales
	Partage de documents sur le nuage informatique	Collaboration	Compétences numériques générales
	Recours au tableau blanc électronique et autres outils de collaboration	Collaboration	Compétences numériques générales
Outils de marketing et de site Web	Gestion de site Web	Adaptabilité, créativité	Développement de logiciels et de produits et gestion des données
	Marketing par courriel	Communication, rédaction	Compétences en matière de conception et de marketing
	Médias sociaux	Communication, rédaction	Compétences en matière de conception et de marketing
	Référencement naturel (SEO)	Rédaction, lecture, créativité	Compétences en matière de conception et de marketing
Outil de gestion et d'analyse des données	Gestion des données (systèmes de données et de GRC)	Calcul, résolution de problèmes, créativité	Développement de logiciels et de produits et gestion des données
	Analyse des données (tableurs et outils de programmation)	Calcul, résolution de problèmes, créativité, adaptabilité	Développement de logiciels et de produits et gestion des données
	Prise de décision et analyse fondées sur des données	Résolution de problèmes	Compétences numériques générales
Outils d'IA (modèles d'apprentissage des langues)	Maîtrise et utilisation de l'IA	Résolution de problèmes, adaptabilité, créativité et innovation	Compétences numériques générales
	Intégration de l'IA et automatisation des flux de travail	Créativité, compétences numériques, résolution de problèmes	Développement de logiciels et de produits et gestion des données
Cybersécurité et confidentialité des données	Pratiques de cybersécurité	Communication, lecture, résolution de problèmes	Compétences en cybersécurité et en infrastructure système
	Confidentialité des données et évaluation des logiciels	Résolution de problèmes, adaptabilité, lecture	Compétences numériques générales

- ▶ **Promouvoir la flexibilité.** Les prototypes peuvent se concentrer sur les compétences de base pour les petites organisations ou sur les capacités avancées pour les organismes à but non lucratif présentant un niveau de maturité numérique plus élevé.

Au cours de la phase de mise à l'essai, nous validerons le cadre DS+ avec nos partenaires de conception et l'intégrerons dans le prototype sélectionné. Un cadre actualisé ainsi que des recommandations concernant la poursuite de l'élaboration des prototypes seront inclus dans le Rapport final. Ces recommandations seront consacrées à l'étude des possibilités liées à l'adoption d'outils d'évaluation officiels et de normes consensuelles afin d'améliorer son applicabilité et son incidence.

Quatre options de prototypes

Cette section présente quatre options de prototypes élaborées à partir de nos recherches, de nos consultations et du cadre DS+. Ces prototypes sont conçus comme des outils et des ressources autonomes que les organismes à but non lucratif peuvent utiliser pour améliorer leurs compétences et leurs capacités numériques. Se voulant évolutif, pratique et accessible, chaque prototype cible une possibilité ou un défi précis qui a été défini lors des phases antérieures du projet. La **figure 1** présente une vue d'ensemble des quatre options de prototypes :

Figure 1 : Résumé des quatre options de prototypes

1

Définir les besoins en compétence numériques pour différents postes

Objectif cible : permettre aux organismes à but non lucratif de définir et d'évaluer leurs besoins en matière de compétences numériques afin d'investir dans des formations ciblées et pertinentes.

2

Améliorer les pratiques et les processus de gestion des données

Objectif cible : acquérir des compétences essentielles en matière de gestion des données en orientant les organismes à but non lucratif dans l'analyse et l'amélioration de leurs processus de gestion des données.

3

Donner au personnel hautement qualifié les moyens d'encadrer et de mentorer ses pairs

Objectif cible : permettre au personnel hautement qualifié d'assurer le perfectionnement des membres de l'équipe au moyen d'un encadrement en compétences numériques afin de créer un modèle durable de perfectionnement des compétences.

4

Renforcer la confidentialité des données et les connaissances en matière de sécurité

Objectif cible : renforcer la capacité des organismes à but non lucratif à évaluer et à améliorer leurs pratiques en matière de protection de sécurité et de confidentialité des données et à se conformer aux meilleures pratiques du secteur.

Prototype n° 1 : définir les besoins en compétences numériques dans les différents postes

Raison d'être

Nos recherches ont révélé que de nombreux organismes à but non lucratif n'ont pas une idée claire des compétences numériques requises dans le cadre de leurs divers postes, ce qui limite leur capacité à formuler les lacunes en matière de compétences et à accéder à une formation pertinente. L'un des principaux obstacles recensés réside dans l'absence d'outils permettant de mettre en correspondance les processus organisationnels et les compétences particulières requises. Ce défi affecte de manière disproportionnée les organismes à but non lucratif de petite envergure, où chaque membre du personnel assume de multiples responsabilités, aussi bien administratives que techniques.

En outre, les organismes à but non lucratif ont fait part de leur difficulté à définir les compétences prioritaires, ce qui conduit à des efforts de formation ad hoc qui ne correspondent pas aux objectifs de l'organisation. Ce prototype vise à combler ces lacunes en fournissant des outils structurés pour évaluer les compétences et les besoins de formation à l'échelle de l'organisme.

Principales étapes et caractéristiques

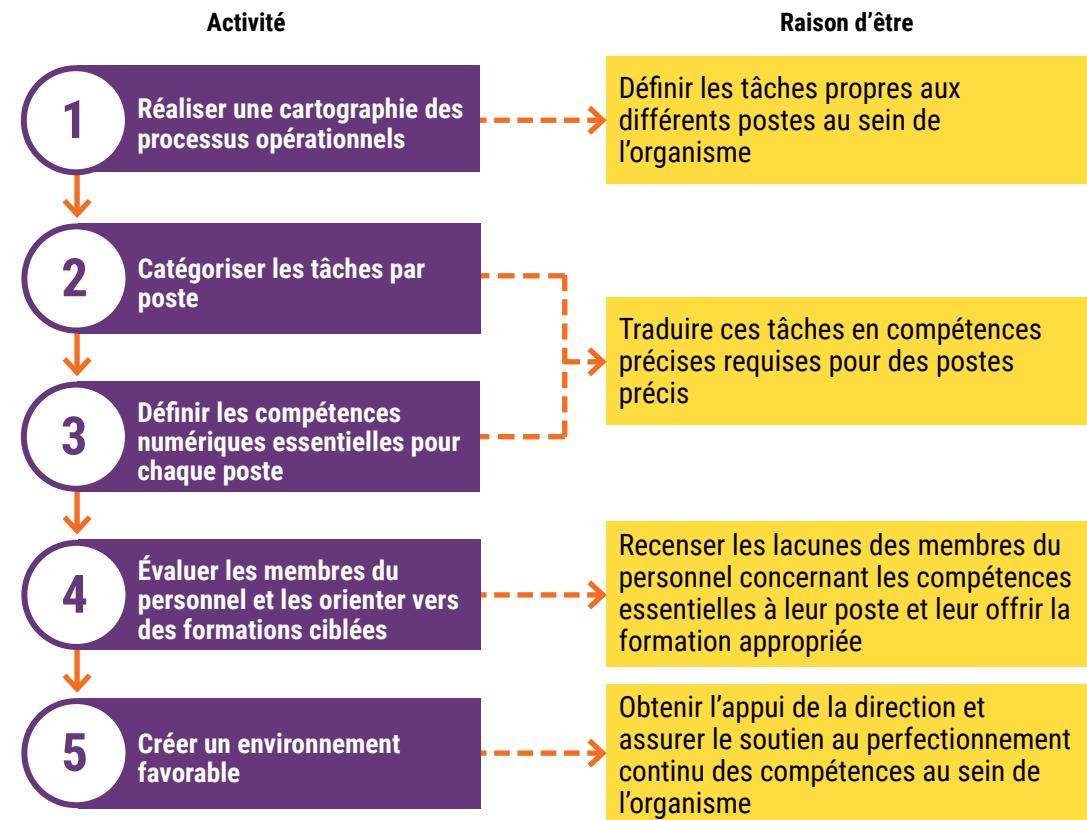
- ▶ Cartographier les processus organisationnels à l'aide d'un **guide de cartographie des processus opérationnels**.
- ▶ Définir les tâches et les compétences requises pour ces tâches à l'aide du cadre DS+.
- ▶ Évaluer les compétences du personnel à l'aide d'un **guide d'évaluation**, et faire correspondre les lacunes aux possibilités de formation appropriées.
- ▶ Accéder à des conseils sur la création d'un environnement favorable au renforcement des compétences numériques.

Résultats visés

- ▶ Amélioration de la capacité à évaluer et à formuler les besoins en compétences numériques de l'organisme.

- ▶ Affectation stratégique des ressources de formation aux domaines où l'incidence est la plus importante.
- ▶ Rationalisation des processus de recrutement grâce à une meilleure définition des compétences numériques requises pour les postes.

Figure 2 : Résumé du prototype n° 1



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

Raison d'être

- ▶ Nos recherches ont révélé que la gestion des données constitue l'une des plus grandes lacunes sur le plan des compétences numériques, les organismes à but non lucratif faisant état de difficultés à maintenir la qualité des données, à rationaliser les flux de travail et à obtenir des renseignements exploitables. Cette lacune est particulièrement marquée dans des domaines tels que la gestion des donateur(-trice)s, la

mesure des retombées et l'efficacité opérationnelle. Les organismes à but non lucratif de petite envergure s'appuient souvent sur des processus manuels ou des systèmes obsolètes, tandis que les grands organismes font face à des difficultés d'intégration des données entre les différents services (Blueprint, 2024).

- ▶ Ce prototype fournit aux organismes à but non lucratif des outils pour distinguer les inefficacités dans leurs processus de gestion des données et mettre en œuvre des améliorations. En comblant les lacunes dans ce domaine, les organismes à but non lucratif peuvent accroître leur efficacité, améliorer leur prise de décision et réduire les redondances.

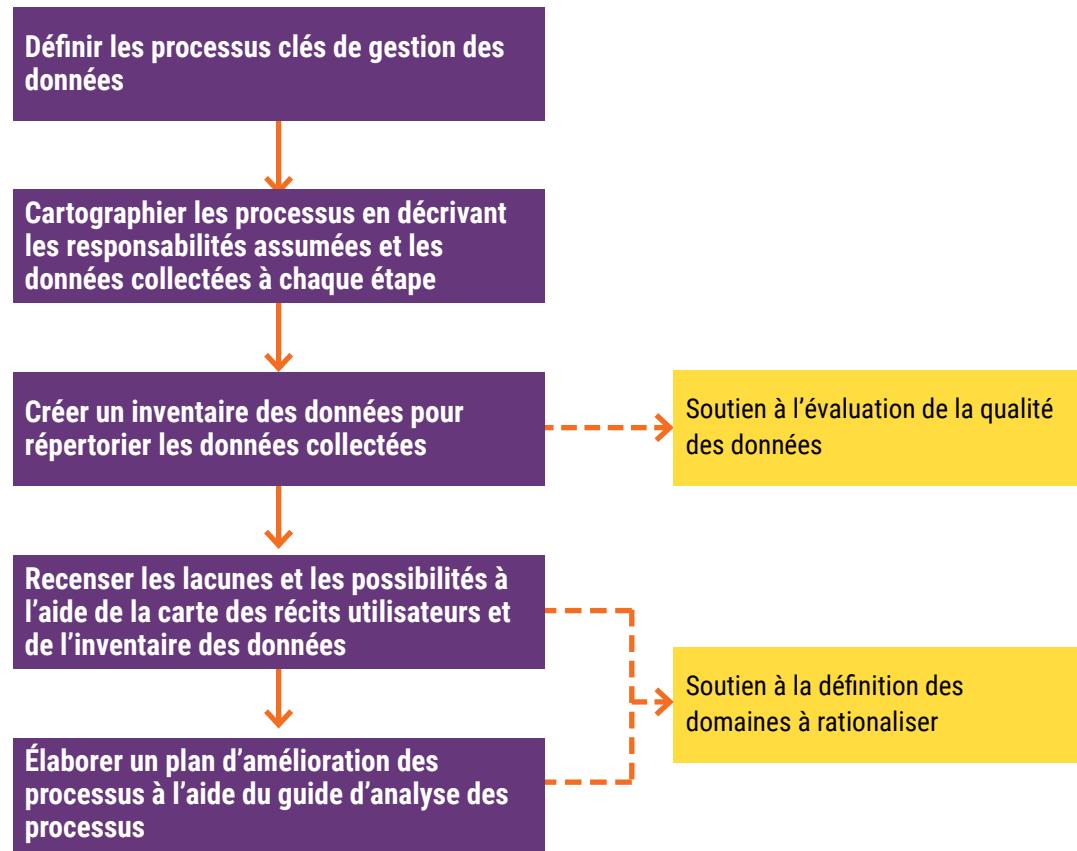
Principales étapes et caractéristiques

- ▶ Cartographier les processus de gestion des données et définir les responsabilités à l'aide d'un **guide de cartographie des récits utilisateurs**.
- ▶ Dresser un inventaire des données et répondre aux questions directrices pour identifier les lacunes et les possibilités d'amélioration.
- ▶ Utilisez un **guide d'analyse des processus** pour rationaliser les pratiques de gestion des données et étudier les possibilités d'automatisation.

Résultats visés

- ▶ Amélioration de la qualité des données et rationalisation des processus liés aux données.
- ▶ Amélioration de la capacité d'analyse et d'exploitation des données pour la prise de décision.
- ▶ Définition stratégique et hiérarchisation des améliorations des processus et des outils technologiques.

Figure 3 : Résumé du prototype n° 2



Prototype n° 3 : donner au personnel hautement qualifié les moyens d'encadrer et de mentorer ses pairs

Raison d'être

Nos recherches ont mis en évidence le rôle essentiel des « technicien(ne)s par nécessité » dans les organismes à but non lucratif, c'est-à-dire les membres du personnel qui acquièrent des compétences numériques par leurs propres moyens et soutiennent leurs collègues de manière informelle. Cependant, ces personnes manquent souvent d'un soutien structuré ou d'outils pour accroître l'incidence de leurs efforts. Les organismes à but non lucratif ont exprimé la nécessité d'adopter des approches de renforcement des capacités qui s'appuient sur ces talents internes pour encadrer d'autres membres du personnel, réduisant ainsi la dépendance à l'égard de services de consultation externes ou de séances de formation ponctuelles.

Ce prototype s'appuie sur le concept de mentorat par les pairs en donnant au personnel qualifié les moyens d'encadrer ses équipes, favorisant ainsi un modèle durable de perfectionnement continu des compétences.

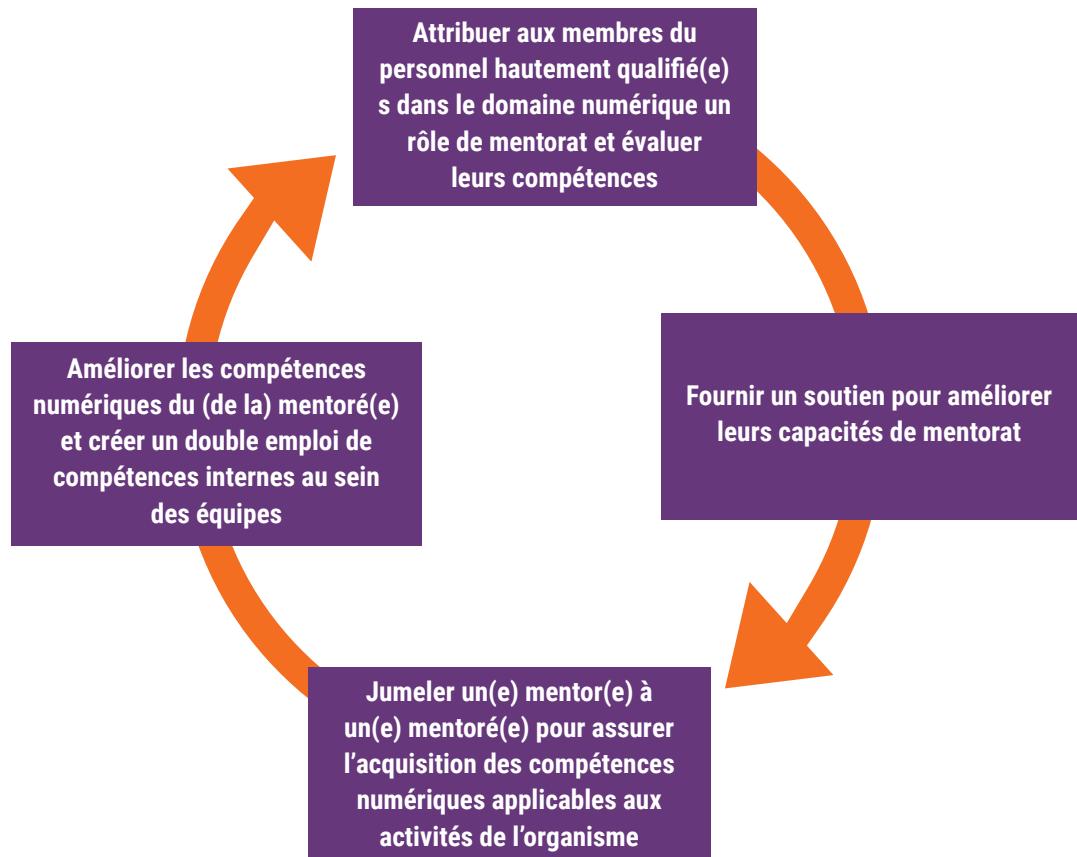
Principales étapes et caractéristiques

- ▶ Reconnaître le personnel numériquement compétent à l'aide de **questions directrices**.
- ▶ Évaluer leurs compétences techniques et d'encadrement à l'aide d'un **guide d'évaluation des compétences**.
- ▶ Élaborer des plans de mentorat à l'aide de modèles d'encadrement structuré.
- ▶ Fournir des ressources supplémentaires pour améliorer les capacités d'encadrement numérique.

Résultats visés

- ▶ Renforcement des capacités internes grâce au mentorat par les pairs, en utilisant les ressources existantes.
- ▶ Amélioration de la résilience numérique en créant un double emploi de compétences au sein des équipes.
- ▶ Amélioration de la satisfaction au travail et de la fidélisation du personnel hautement qualifié.

Figure 4 : Résumé du prototype n° 3



Prototype n° 4 : renforcer la confidentialité des données et les connaissances en matière de sécurité

Raison d'être

La sécurité et la confidentialité des données ont été considérées comme des domaines critiques par 88 % des organismes à but non lucratif interrogés (CCRNOSBL, 2024c). De nombreux organismes ont fait état d'un manque de politiques et de pratiques claires, ce qui les expose à des violations et des risques de non-conformité. Les organismes de petite envergure, en particulier, peinent à comprendre et à mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de cybersécurité.

Ce prototype vise à combler directement ces lacunes en dotant les organismes à but non lucratif d'outils pratiques leur permettant d'évaluer et d'améliorer leurs pratiques en matière de sécurité et de confidentialité des données, tout

en renforçant leurs connaissances dans ces domaines. Il met l'accent sur la conformité à la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE) et à d'autres normes pertinentes pour assurer la conformité (Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, 2024).

Principales étapes et caractéristiques

- ▶ Évaluer les pratiques actuelles en matière de sécurité et de confidentialité des données à l'aide de **questions directrices**.
- ▶ Cerner les domaines d'amélioration et les besoins particuliers en fonction du type de données gérées.
- ▶ Intégrer les meilleures pratiques conformes à la LPRPDE et aux normes du secteur.
- ▶ Créer un plan d'amélioration personnalisé à l'aide des modèles fournis.

Résultats visés

- ▶ Renforcement de la sécurité et de la confidentialité des données en conformité avec les normes du secteur.
- ▶ Amélioration de la confiance du personnel dans le maintien et la communication de pratiques sécurisées.
- ▶ Responsabilités clairement établies concernant la sécurité et la confidentialité des données au sein des équipes.

Figure 5 : Résumé du prototype n° 4

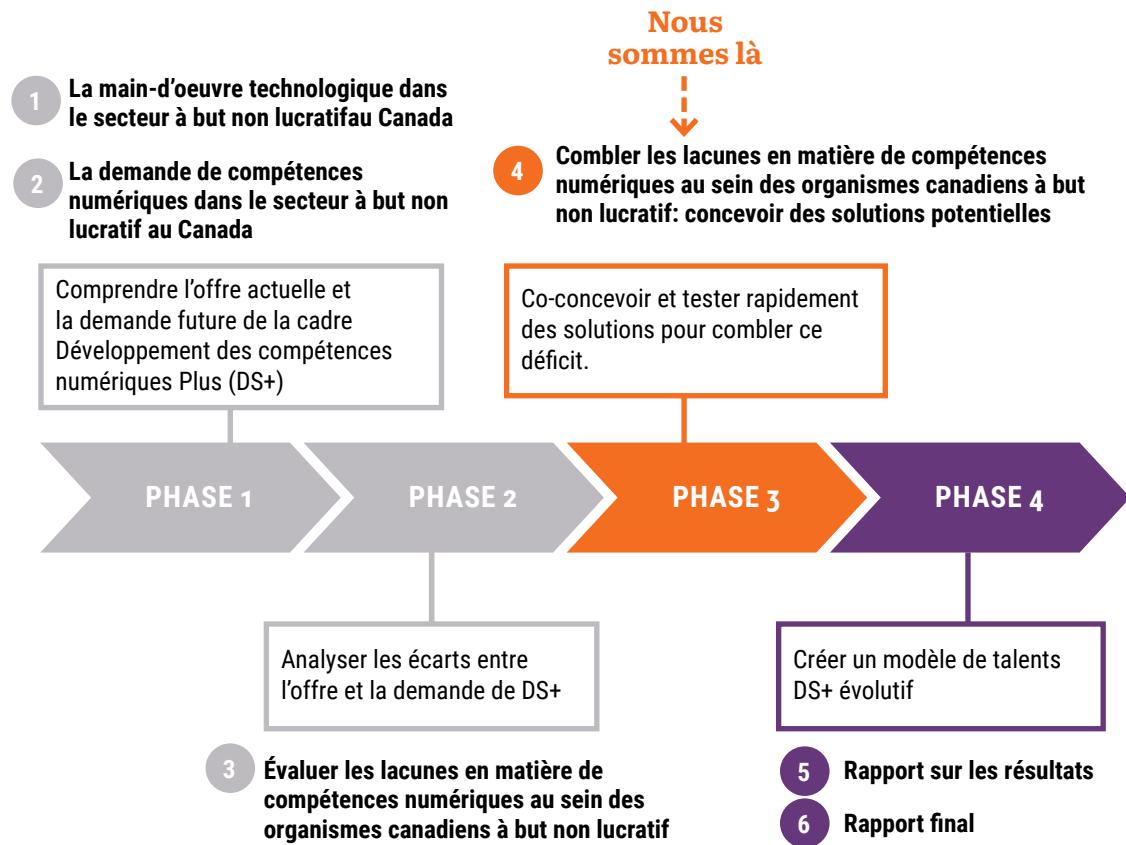
Renforcer la confidentialité des données et les connaissances en matière de sécurité

- identifier vos outils et pratiques en matière de sécurité des données et de protection de la vie privée
- évaluer et comparer aux meilleures pratiques
- identifier les domaines d'amélioration
- améliorer les pratiques par un plan adapté et réalisable

Prochaines étapes : sélectionner un prototype et le mettre à l'essai

Les prototypes présentés seront examinés par nos partenaires de conception afin d'établir l'option la plus prometteuse pour la mise à l'essai du projet. Le prototype sélectionné fera l'objet d'une mise à l'essai afin d'évaluer sa faisabilité, son utilité et son évolutivité.

Figure 6 : Résumé des phases du projet



Le prototype sélectionné et les résultats du projet pilote seront présentés dans le *Rapport sur les résultats* au début de l'année 2025. Dans ce rapport sera décrit le modèle évolutif de Développement des compétences numériques Plus en vue de la quatrième phase du projet. Au printemps 2025, nous publierons le rapport final consacré au projet, ainsi qu'une mise à jour du cadre Développement des compétences numériques Plus et des recommandations concernant les activités de recherche ou de conception ultérieures afin de continuer à combler les lacunes en matière de compétences numériques dans le secteur à but non lucratif canadien.

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>

Blueprint. (2024). Design report: The practitioner data initiative (PDI). https://cdn.prod.website-files.com/5f80fa46a156d5e9dc0750bc/6748d203735dc8d038d5ae1e_Blueprint-%20PDI-%20Final%20Report.pdf

Agence du revenu du Canada. Crédit canadien pour la formation. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/prestations-enfants-familles/credit-canadien-pour-la-formation/qui-peut-soumettre-une-demande.html>

Centre canadien pour la résilience numérique des organismes sans but lucratif (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>

CCRNOSBL. (2024c). Évaluer les lacunes en matière de compétences numériques au sein des organismes canadiens à but non lucratif. <https://ccndr.ca/wp-content/uploads/2024/10/Evaluer-les-lacunes-en-matiere-de-competences-numeriques-au-sein-des-organismes-canadiens-a-but-non-lucratif-FR.pdf>

CanadaDon. (s. d.). CGA resources. Airtable. <https://airtable.com/appJBpbOK7Oyx589a/shrsPiQoSYwizzAy5/tblBkAVmja9e1IPUD?viewControls=on>

CanadaDon. (2023). 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

- 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/>
- Gouvernement du Canada. (2023). Subventions salariales et autres programmes d'aide. <https://innovation.ised-isde.canada.ca/innovation/s/list-liste?language=fr-CA&token=aoBOGooooo4bTbp2AE>
- Gouvernement du Canada. (2024). Les niveaux et les composantes des compétences. <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/formation/initiatives/competence-reussir/etapes-apprentissage.html>
- Huynh, A., et Malli, N. (2018). Leveling up: The quest for digital literacy. The Dais. <https://dais.ca/wp-content/uploads/2023/10/Level-Up-report-FINAL-online-2.pdf>
- Li, V., Kwok, T., Hamza, M. (2023). The Skills Algorithm: Digital Skills Demand Across Canada's Labour Market. The Dais. <https://dais.ca/wp-content/uploads/2023/11/The-Skills-Algorithm.pdf>
- Ministère des Collèges et Universités de l'Ontario. (2024). Subvention Canada-Ontario pour l'emploi. Gouvernement de l'Ontario. <https://www.tcu.gov.on.ca/fre/eopg/cojg/>
- Fondation Trillium de l'Ontario. (2024). Nos subventions. <https://otf.ca/fr/nos-subventions>
- Commissariat à la protection de la vie privée du Canada. (2024). Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE). <https://www.priv.gc.ca/fr/sujets-lies-a-la-protection-de-la-vie-privee/lois-sur-la-protection-des-renseignements-personnels-au-canada/la-loi-sur-la-protection-des-renseignements-personnels-et-les-documents-electroniques-lprpde/principle/>

Annexe A

Tableau A1 : Ressources sur l'analyse des formations

Titre de la formation	Organisme	Public	Type	Coût
Digital Transformation	CharityVillage	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Payante
Jump Start Your Nonprofit: Creating a Fundraising System That Funds Your Mission	CharityHowTo	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Payante
Data-Driven Storytelling: How to Incorporate Impact Metrics into Your Nonprofit Marketing Strategy	CharityHowTo	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Payante
How to Create & Organize Your Nonprofit's Social Media Marketing Plan!	CharityHowTo	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Payante
Easy, Effective Google Grant Ads for Non-Profits	Digital Charity Lab	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Payante
Email Marketing for Charities & Non-Profits	Digital Charity Lab	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Payante
Digital Marketing For Non-Profits & Charities	Digital Charity Lab	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Payante
Digital GuidanceMD	The Human Stack	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Payante
Digital Driver's Ed	The Human Stack	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Payante
Guide to Landing Pages, by UX Expert Paul Boag	Digital Charity Lab	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Gratuite
Digital Transformation	First Nations Technology Council	Organismes à but non lucratif	Formation/apprentissage structuré	Gratuite
Learn Excel	DataCamp	Organisations générales	Formation/apprentissage structuré	Payante
Data Scientist in Python	Dataquest	Organisations générales	Formation/apprentissage structuré	Payante
Data Analyst in Python	Dataquest	Organisations générales	Formation/apprentissage structuré	Payante
Business Analyst with Power BI	Dataquest	Organisations générales	Formation/apprentissage structuré	Payante
Programme d'analyste de données	NPower	Organisations générales	Formation/apprentissage structuré	Gratuite

<u>Programme d'analyste débutant·e en technologies de l'information</u>	NPower	Organisations générales	Formation/apprentissage structuré	Gratuite
<u>Security Operations Analyst Program</u>	NPower	Organisations générales	Formation/apprentissage structuré	Gratuite
<u>Académie de croissance caritative</u>	Académie de croissance caritative	Organismes à but non lucratif	Apprentissage autodirigé	Gratuite
<u>La norme commune de données d'impact</u>	Approche commune	Organismes à but non lucratif	Apprentissage autodirigé	Gratuite
<u>Data Resources Centre</u>	Ontario Nonprofit Network (ONN)	Organismes à but non lucratif	Apprentissage autodirigé	Gratuite
<u>Build your capacity to gather and manage data.</u>	PolicyWise	Organismes à but non lucratif	Apprentissage autodirigé	Gratuite
<u>Responsible AI Adoption in Philanthropy</u>	Project Evident	Organismes à but non lucratif	Apprentissage autodirigé	Gratuite
<u>Best Practices for Recruiting Online</u>	VolunteerMatch	Organismes à but non lucratif	Apprentissage autodirigé	Gratuite
<u>AI for anyone</u>	The Human Stack	Organismes à but non lucratif	Apprentissage autodirigé	Payante

Tableau A2 : Résumé des possibilités de financement offertes aux organismes à but non lucratif canadiens

Nom de la subvention/du programme	Description	Admissibilité	Détails du financement
Subventions pour les projets d'innovation			
Fondation Trillium de l'Ontario	Offre des subventions pour des projets destinés à bâtir des communautés saines et dynamiques, notamment en renforçant leurs capacités numériques.	Organismes à but non lucratif situés en Ontario.	Le financement varie en fonction de la portée du projet; plusieurs sources de subventions sont disponibles.
Programme de subventions à visée sociale de Process Fusion	Accorde des subventions aux organismes à but non lucratif canadiens pour le renforcement des capacités, la transformation numérique, la formation et l'emploi.	Organismes de bienfaisance enregistrés au Canada ou organismes sociaux.	Le montant du financement varie en fonction du volet et de la portée du projet.
Programme d'aide financière aux entreprises en matière de technologies de l'information du Québec	Offre une aide financière pour améliorer l'utilisation des technologies au sein des organisations.	Entreprises et organismes à but non lucratif du Québec qui entreprennent des projets technologiques.	Les montants de financement varient; le programme soutient des projets d'adoption de technologies.
Subvention pour les projets du Programme d'initiatives communautaires (PIC) de l'Alberta	Finance des programmes et initiatives communautaires, notamment des mises à niveau technologiques dans le cadre de programmes de financement axés sur le développement organisationnel.	Organismes à but non lucratif situés en Alberta.	Ce programme offre un montant d'une valeur maximale de 15 000 \$ pour le développement organisationnel, ainsi qu'un financement supplémentaire pour la mise en œuvre du projet.

Programme d'aide au renforcement des capacités (PARC)	Offre un financement opérationnel pluriannuel aux organismes à but non lucratif qui renforcent les capacités d'autres organismes à but non lucratif, notamment par l'entremise de la formation et de la technologie.	Renforcement des capacités des organismes à but non lucratif en Alberta.	Ce programme offre un financement d'une valeur de 75 000 \$ à 150 000 \$ par an; ce financement est destiné à la formation, à l'équipement et à l'adoption de technologies. Il s'échelonne sur une durée maximale de trois ans.
Subventions de formation			
Subventions à l'emploi provinciales et canadiennes	Offrent un financement destiné à la formation du personnel qui couvre les coûts de perfectionnement des compétences, notamment des compétences numériques.	Employeur(euse)s à but lucratif et non lucratif au Canada.	Le montant de financement varie selon les provinces et couvre généralement jusqu'à deux tiers des coûts de formation.
Crédits d'impôt et subventions pour les particuliers			
Crédit canadien pour la formation	Crédit d'impôt remboursable pour les particuliers couvrant la moitié des frais de formation admissibles, dans la limite d'un plafond à vie.	Résident(e)s canadien(ne)s de 26 à 65 ans disposant d'un revenu admissible.	Ce crédit d'impôt permet d'accumuler 250 \$ par année, jusqu'à concurrence de 5 000 \$ à vie.
Prestations aux travailleur(-euse)s canadien(ne)s	Crédit d'impôt remboursable destiné à soutenir les travailleur(-euse)s à faible revenu qui peut être utilisé pour couvrir les coûts de formation.	Personnes et familles à faible revenu.	Ce crédit d'impôt offre un montant maximal de 1 528 \$ pour les personnes seules et de 2 616 \$ pour les familles avec enfants.
Incitatifs pour la main-d'œuvre qualifiée			
Bourse Accélération de Mitacs	Jumelle des étudiant(e)s universitaires à des organismes à but non lucratif pour travailler sur des projets de recherche innovants, notamment des initiatives numériques.	Organismes à but non lucratif collaborant avec des chercheur(-euse)s universitaires.	Mitacs offre un financement pour des stages de recherche et partage les coûts liés au projet avec l'organisme.
Advanced Digital and Professional Training (ADaPT) Program de l'Université métropolitaine de Toronto	Offre de la formation et des subventions au recrutement pour les personnes dans les domaines des STIM au profit d'organismes à la recherche de talents numériques.	Organismes désireux de recruter des personnes ayant suivi une formation dans l'Université métropolitaine de Toronto.	Subventions salariales pour le recrutement de candidat(e)s admissibles.
Programme de subventions pour les étudiant(e)s stagiaires de BC Tech	Aide les organisations à recruter des étudiant(e)s stagiaires dans les domaines des technologies pour soutenir des projets numériques.	Organisations en Colombie-Britannique qui recrutent des étudiant(e)s stagiaires dans les domaines des technologies.	Ce programme offre un financement d'une valeur maximale de 5 000 \$ par étudiant(e) recruté(e) dans le cadre d'un programme d'enseignement coopératif.

Annexe B

Tableau B1 : Domaines de compétences du cadre DS+ Plus et définitions relatives aux différents niveaux de développement

Domaine de compétence	Maîtrise élémentaire <i>Compétences essentielles pour les tâches quotidiennes.</i>	Maîtrise pratique <i>Compétences qui améliorent les flux de travail et la productivité.</i>	Maîtrise avancée <i>Expertise en matière d'automatisation, d'intégration et de stratégie.</i>
Outils de bureau			
Traitement de texte (Word, Google Docs)	<ul style="list-style-type: none"> Ouvrir un fichier nouveau ou existant et rédiger un document Mettre en forme un texte Ajouter des tableaux et des images Utiliser le correcteur orthographique 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en forme un document à l'aide d'en-têtes pour faciliter la navigation Créer un modèle de style Utiliser l'outil de suivi des modifications et ajouter des commentaires Utiliser des modèles téléchargeables sur Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser la fusion de courriels Insérer des éléments de texte ou d'image complexes
Présentation (PowerPoint, Google Slides, Canva)	<ul style="list-style-type: none"> Ouvrir un fichier nouveau ou existant et créer une présentation Mettre en forme des diapositives à l'aide d'options de mise en forme préexistantes Insérer des images ou des icônes Utiliser le correcteur orthographique et ajouter des commentaires 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un thème de diaporama à appliquer à l'ensemble du fichier Créer des icônes ou des diagrammes à partir de zéro Utiliser les notes et le mode de présentation avec minuteur 	<ul style="list-style-type: none"> Enregistrer un diaporama avec une narration Ajouter des éléments vidéo aux diapositives Ajouter des graphiques ou des visuels basés sur des données provenant d'un tableau
Feuille de calcul (Excel, Google Sheets)	<ul style="list-style-type: none"> Ouvrir un fichier nouveau ou existant et saisir des données Utiliser les en-têtes de colonne pour filtrer les données Déetecter les doubles entrées de données Mettre en forme les en-têtes de colonnes et les nombres (p. ex., devises, pourcentages, dates) Insérer des fonctions mathématiques de base qui font référence aux données des cellules Enregistrer des fichiers sous différents formats (p. ex., CSV, PDF) 	<ul style="list-style-type: none"> Sélectionner et utiliser les formules disponibles Utiliser la mise en forme conditionnelle et la validation de données Utiliser la validation de données pour éviter les erreurs de saisie (p. ex., listes déroulantes) Utiliser des tableaux croisés dynamiques à des fins d'analyse Collaborer en temps réel sur des feuilles de calcul partagées Utiliser des modèles partagés pour les tâches ordinaires (p. ex., budgets, suivis des projets...) 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser des fonctions de recherche de base pour référencer des cellules dans un classeur ou une feuille de calcul Utiliser des macros ou Power Query pour automatiser les tâches répétitives Lier et référencer des données provenant d'autres fichiers ou feuilles de calcul (p. ex., lien avec le budget...)

Outils de communication et de collaboration			
Courriel (Outlook, Gmail)	<ul style="list-style-type: none"> Ouvrir les courriels et y répondre, utiliser la fonction « Répondre à tous » Ajouter des destinataires en CC et CCI Envoyer une invitation à une réunion et vérifier la disponibilité des autres personnes à l'aide de leurs calendriers Modifier les paramètres d'affichage 	<ul style="list-style-type: none"> Configurer des dossiers et des règles pour rediriger les courriels vers les dossiers Bloquer les expéditeur(-trice)s et vérifier les courriels redirigés par erreur dans le dossier des courriels indésirables Organiser des réunions récurrentes 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un protocole POP ou de redirection vers la boîte de réception Automatiser les flux de travail par courriel (p. ex., réponses automatiques...)
Visioconférence ou clavardage	<ul style="list-style-type: none"> Ouvrir et se connecter à des outils de vidéoconférence sur le bureau d'un ordinateur, Internet et un téléphone Programmer des réunions ou des messages à envoyer à une date ultérieure 	<ul style="list-style-type: none"> Créer et utiliser des salles pour petits groupes dans les réunions Trouver et ajouter des applications auxiliaires à des fins précises (p. ex., applications de transcription, intégration de calendrier...) Utiliser le partage d'écran et les tableaux blancs collaboratifs pendant les réunions 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les fonctionnalités de l'IA pour résumer les discussions et créer des actions Gérer les autorisations des membres de l'équipe et contrôler les paramètres de la réunion (p. ex., délégation du rôle d'organisateur[-trice], mise en sourdine automatique des participant[e]s)
Partager des documents sur le nuage informatique	<ul style="list-style-type: none"> Créer et enregistrer des fichiers sur un disque partagé Accéder à des liens partageables 	<ul style="list-style-type: none"> Définir des autorisations de sécurité pour des fichiers ou des dossiers individuels Supprimer les autorisations relatives à un fichier ou à un dossier Accorder l'accès à des fichiers ou dossiers sur demande 	<ul style="list-style-type: none"> Créer, surveiller et administrer des services de partage de fichiers dans le nuage (p. ex., administration SharePoint Admin ou Google Docs) Automatiser les flux de travail de partage de fichiers grâce à des intégrations (p. ex., synchroniser les fichiers avec des outils de GRC ou de gestion de projet)
Tableau blanc électronique et autres outils de collaboration	<ul style="list-style-type: none"> Définir et sélectionner l'outil de collaboration approprié Se connecter et définir les autorisations pour un document 	<ul style="list-style-type: none"> Inviter d'autres personnes à collaborer ou fournir un lien pour visiteur(-euse) Exporter les résultats de la collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser le mode privé/les fonctionnalités anonymes Créer et gérer des modèles pour les flux de travail collaboratifs
Outils de marketing et de site Web			
Gestion de site Web	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser des outils de gestion de site Web et de contenu de base sans code Mettre à jour le site Web pour s'assurer qu'il est compatible avec les appareils mobiles 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer des éléments HTML ou en CSS de base si nécessaire (p. ex., intégrer une vidéo) Utiliser les mesures du site Web pour en améliorer la convivialité (p. ex., vérifier les temps de chargement des pages) Définir et concevoir des modèles de sites Web à partir de zéro à l'aide d'outils sans code 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un site Web personnalisé ou modifier des thèmes et modèles à l'aide d'éditeurs CSS ou HTML avancés Exploiter les outils d'analyse et de production de rapports du site Web pour améliorer l'expérience utilisateur Mettre en œuvre des optimisations de référencement naturel (SEO) complexes pour accroître la visibilité du site Web

Marketing par courriel	<ul style="list-style-type: none"> Rédiger et configurer des campagnes par courriel à l'aide d'outils de distribution de courriels Gérer les destinataires et confirmer le consentement Surveiller les taux d'ouverture des courriels Rédiger des courriels 	<ul style="list-style-type: none"> Segmenter les destinataires pour des campagnes ciblées (p. ex., en fonction de l'historique des dons) Mettre en place des tests A/B pour optimiser les lignes Objet ou le contenu des courriels Utiliser des liens de suivi personnalisables pour évaluer les taux d'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Configurer des campagnes par courriel complètes avec des séquences de suivi Intégrer les outils de courriel aux systèmes de GRC pour une communication personnalisée Croiser les données des systèmes de GRC avec les taux d'engagement pour définir les tendances
Médias sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Se connecter à la plateforme de médias sociaux Rédiger le contenu et le calendrier des futures publications Accéder aux taux d'engagement et les examiner 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser un logiciel de coordination des médias sociaux pour gérer les publications multi-plateformes Créer une stratégie de médias sociaux et définir les mesures Utiliser les fonctionnalités de publicité payantes pour augmenter la portée des publications 	<ul style="list-style-type: none"> Ajuster les campagnes en temps réel en fonction des mesures Calculer le retour sur investissement des publicités payantes et de l'engagement Élaborer des campagnes multi-plateformes intégrées à d'autres outils de marketing (p. ex., marketing par courriel, données des systèmes de GRC)
Référencement naturel (SEO)	<ul style="list-style-type: none"> Se connecter à l'outil de référencement naturel ou à la fonctionnalité du site Web pour rechercher les mots-clés Ajouter et gérer de nouveaux mots-clés si nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie de référencement naturel qui inclut des mots-clés et éclaire le contenu du site Web Exploiter les outils de production de rapports intégrés pour améliorer l'interface utilisateur, le contenu et l'architecture du site Web 	<ul style="list-style-type: none"> Modifier et mettre à jour les métadonnées du site Web pour répondre aux besoins en matière de référencement naturel Définir et mettre en œuvre des mesures de suivi du référencement naturel plus complexes
Outils de gestion et d'analyse des données			
Gestion des données (systèmes de données et de GRC)	<ul style="list-style-type: none"> Accéder à des rapports de synthèse et à des tableaux de bord Exporter des renseignements si nécessaire Créer, modifier et mettre à jour les champs de saisie des données Vérifier la qualité des données à l'aide de rapports de base Créer un tableau de données dans un tableau 	<ul style="list-style-type: none"> Créer, modifier et mettre à jour des rapports de synthèse et des tableaux de bord (p. ex., pour suivre l'évolution des mesures dans le temps) Téléverser en masse des données de feuilles de calcul vers des systèmes de données Définir les variables de liaison entre les tableaux pour des recherches simples (p. ex., mise en correspondance des identifiants) Formuler des schémas et des relations entre les données 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre des API ou l'automatisation pour rationaliser les flux de données entre les systèmes Exporter les données des systèmes de GRC et les combiner avec des ensembles de données externes pour une analyse approfondie Concevoir des schémas de base de données (p. ex., Salesforce ou bases de données relationnelles) Travailler avec des données non structurées (p. ex., textes, médias...)

Analyse des données (tableurs et outils de programmation)	<ul style="list-style-type: none"> Exécuter des fonctions analytiques de base (p. ex., faire des totaux, des moyennes...) DéTECTER et supprimer les doublons Filtrer et trier les données pour la production de rapports Résumer les principaux résultats et créer des rapports de base à l'aide de feuilles de calcul Transformer, nettoyer et fusionner les données pour une analyse approfondie Utiliser des formules pour créer des variables de synthèse (p. ex., calculer l'âge à partir de la date de naissance...) Utiliser des tests statistiques de base (p. ex., des tests t) avec des feuilles de calcul ou des outils de programmation Renommer les variables et modifier les types de données par souci de cohérence Effectuer une analyse longitudinale pour suivre les tendances dans le temps Créer des scripts de flux de travail pour le nettoyage et la transformation des données (p. ex., scripts Python et R) Effectuer des analyses prédictives (p. ex., modèles de prévision réalisés à l'aide de R ou de Python) Créer des tableaux de bord interactifs avec Power BI ou Tableau
Prise de décision et analyse fondées sur des données	<ul style="list-style-type: none"> Lire et comprendre les rapports de base générés par les systèmes de données Reconnaître les mesures utilisées pour les rapports destinés aux bailleur(-euse)s de fonds, au marketing ou à la mise en œuvre des programmes Définir les mesures adaptées aux objectifs de l'organisation Identifier les mesures manquantes nécessaires pour suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs Utiliser les données pour faire le point sur la situation ou pour orienter les décisions opérationnelles Créer une stratégie de suivi pluriannuelle adaptée aux objectifs stratégiques Utiliser des mesures avancées pour éclairer les cadres de mesure de l'incidence
Outils d'IA (modèles d'apprentissage des langues)	
Maîtrise et utilisation de l'IA	<ul style="list-style-type: none"> Définir et sélectionner les outils d'IA appropriés (p. ex., ChatGPT, Copilot) pour des tâches particulières Construire des requêtes qui génèrent de premières ébauches utilisables pour des courriels, des rapports ou des communications Confirmer l'exactitude et la pertinence du contenu généré par l'IA S'assurer qu'aucune donnée sensible ou confidentielle n'est saisie dans les modèles d'IA ouverts Faire référence de manière appropriée aux résultats de l'IA dans les rapports et les présentations Comprendre et appliquer les principes éthiques pour une utilisation responsable de l'IA (p. ex., sensibilisation aux préjugés, transparence du contenu généré par l'IA...) Évaluer les nouveaux outils d'IA et les risques associés (p. ex., sécurité, préjugés, conformité...) Contribuer à l'élaboration de politiques d'utilisation de l'IA Faciliter la formation du personnel à l'utilisation éthique de l'IA et aux meilleures pratiques en la matière Évaluer les risques et les enjeux de sécurité liés à l'adoption de l'IA (p. ex., conformité, risques de partialité et préoccupations en matière de confidentialité)
Intégration de l'IA et automatisation des flux de travail	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser des outils alimentés par l'IA (par exemple, Copilot, ChatGPT) pour de petites tâches automatisées (p. ex., résumer des réunions, générer des suivis...) Explorer les fonctionnalités d'intelligence artificielle prédéfinies (p. ex., réponses automatisées, rédaction de courriels...) pour faciliter les activités quotidiennes Intégrer les outils d'IA à d'autres plateformes (p. ex., systèmes de GRC, outils de gestion de projet...) Créer des flux de travail simples qui automatisent les tâches (p. ex., rapports générés par l'IA et envoyés par courriel) Utiliser des outils comme Zapier pour connecter l'IA aux systèmes existants à des fins d'automatisation Affiner les outils d'IA en utilisant les données internes de l'organisation pour générer des résultats plus pertinents Mettre au point des solutions d'IA personnalisées en exploitant les API (p. ex., connecter des outils OpenAI à un système de GRC) Contribuer aux cadres de gouvernance de l'IA en adaptant les automatisations à la stratégie de l'organisation

Cybersécurité et confidentialité des données			
Pratiques de cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaitre un courriel d'hameçonnage Signaler les tentatives d'hameçonnage au service des TI ou à l'équipe compétente Bloquer les expéditeur(-trice)s de courriels d'hameçonnage 	<ul style="list-style-type: none"> Former les collègues à reconnaître les courriels d'hameçonnage et à les signaler correctement Effectuer des tests d'hameçonnage pour évaluer la sensibilisation du personnel Comprendre comment réinitialiser les mots de passe et mettre en place des méthodes de récupération Activer et utiliser l'authentification multifactorielle 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des gestionnaires de mots de passe et s'assurer que les mots de passe sont communiqués en toute sécurité à l'aide de ces outils Mettre au point des programmes de formation à l'échelle de l'organisation sur la prévention de l'hameçonnage et les pratiques de sécurisation des mots de passe Contrôler et évaluer l'efficacité des pratiques de sécurité
Confidentialité des données et évaluation des logiciels	<ul style="list-style-type: none"> Connaître et évaluer les données partagées à l'aide d'une application ainsi que les modalités de ce partage Examiner les politiques de confidentialité ou les politiques d'utilisation des données pour déterminer si les données sont conformes aux pratiques de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer si les données sont chiffrées au repos et en transit avant l'adoption d'un nouveau logiciel Déterminer si les données seront transférées d'un territoire à l'autre (p. ex., si elles seront stockées à l'étranger) Assurer le suivi et la supervision des politiques de confidentialité régissant les outils existants afin d'assurer une conformité permanente 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à l'élaboration de politiques de confidentialité régissant les données à l'échelle de l'organisation ou en élaborer de nouvelles Effectuer des évaluations des risques pour les nouveaux logiciels afin d'analyser les risques en matière de sécurité et de confidentialité