

**LA GESTION DE L'INFORMATION, LA  
TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET LE  
SECTEUR BÉNÉVOLE — ANALYSE DU  
CONTEXTE**

Le 31 mars 2001

Préparé pour la  
Table conjointe sur la GI-TI

## **TABLE DES MATIÈRES**

1.0 Introduction.....	1
1.1 Objectif de l'analyse .....	1
1.2 Méthode et sommaire du rapport.....	1
2.0 Résultats de l'analyse de la documentation .....	3
3.0 Résultats des interviews.....	7
3.1 Les personnes interviewées .....	7
3.2 Utilisation des technologies de l'information.....	9
3.3 Utilisation des technologies dans la gestion des activités quotidiennes .....	10
3.4 Facteurs influant sur l'utilisation de la technologie de l'information .....	11
3.5 Expertise actuelle dans le domaine de la gestion de l'information.....	13
3.6 Comparaisons du secteur bénévole et du secteur privé ou de la petite entreprise.....	13
3.7 Perspectives des répondants sur ce que pourrait faire le gouvernement pour venir en aide au secteur bénévole .....	14
4.0 Résumé des principaux résultats .....	17
5.0 Mesures possibles .....	19
ANNEXE A   RÉSULTATS DES INTERVIEWS AUPRÈS DES PRINCIPAUX RÉPONDANTS	
ANNEXE B   ANALYSE DE LA DOCUMENTATION	

## Résumé

### Introduction

L'analyse du contexte de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI) révèle les tendances générales, les possibilités et les lacunes observées dans les domaines de la technologie de l'information et des communications pour les organismes bénévoles.

L'analyse vise deux objectifs :

- ▶ soutenir la Table conjointe sur la GI-TI dans le raffinement des hypothèses de recherche pour l'analyse des besoins imminente;
- ▶ donner un premier aperçu des principaux enjeux délimitant le programme que la Table conjointe élaborera pour soutenir l'adoption et le déploiement des technologies de gestion de l'information dans le secteur bénévole.

PRA a préparé une analyse poussée de la documentation pour comprendre les tendances générales de l'utilisation de la GI-TI dans le secteur bénévole et interviewer les répondants principaux en mesure de formuler des commentaires généraux sur l'état de la technologie de l'information et de la gestion de l'information dans ce secteur.

### Résultats de l'analyse de la documentation

Les organismes sans but lucratif disent souvent éprouver de la difficulté à consacrer le temps voulu à des projets liés à la technologie. Souvent, ils sous-estiment le temps et les coûts associés à l'adoption de ces technologies. Du même souffle, ils ont fréquemment du mal à allouer des fonds à des projets de TI, étant donné les autres pressions auxquelles ils doivent faire face. Cette situation traduit peut-être une forme de rupture entre la direction et le conseil d'administration ou le simple fait que les ressources financières dont disposent ces groupes sont souvent limitées.

Souvent, l'expertise technique est nettement au-dessus des moyens de bon nombre de groupes, même si on assiste à l'émergence de certains services qui assurent le soutien de groupes sans but lucratif, notamment des services de jumelage de spécialistes bénévoles et d'organismes qui ont besoin de compétences ou le soutien de la mise en place de réseaux peu coûteux. Néanmoins, on soutient dans la documentation que le fait de se tenir au courant des percées technologiques représente un défi constant pour le secteur bénévole.

Selon une perception répandue, le secteur privé est coupé du secteur bénévole. Il est essentiel de comprendre le besoin intrinsèque de technologies de gestion de l'information. Dans le secteur privé, les besoins en GI-TI d'une petite entreprise de

construction ou d'un petit détaillant se révéleront peut-être limités. En même temps, l'obligation qu'un groupe de bénévoles de la même taille (du point de vue du nombre d'employés ou de bénévoles) a d'investir dans la GI-TI risque d'être beaucoup plus grande, auquel cas l'écart réel pourra se révéler considérable. Il importe de comparer les activités du secteur bénévole aux activités pertinentes du secteur privé, par exemple les services aux entreprises, où la pénétration de la GI-TI est à son comble.

Parmi les obstacles particuliers auxquels se heurtent les organismes bénévoles, citons l'isolement, qui ne favorise pas le partage des solutions efficaces, la présence dans des lieux ruraux et éloignés où l'accès à Internet est limité, et l'absence de soutien à la formation. Les entreprises établies loin des grands centres se butent aux mêmes obstacles. Ce qui compte, c'est qu'ils limitent les possibilités des groupes bénévoles établis loin des grands centres urbains.

## **Résultats des interviews**

La plupart des répondants principaux, qui représentaient de grands groupes cadres assurant des services à de nombreux organismes, ont réaffirmé bon nombre de résultats de l'analyse de la documentation. Ils ont observé que les organismes bénévoles doivent sans cesse actualiser leurs connaissances dans le domaine de la GI-TI. Pour la plupart des groupes qui doivent obtenir des fonds du gouvernement et des dons privés, l'utilisation appropriée des technologies représente un important avantage « concurrentiel » relativement à l'obtention d'appuis financiers. Ils ont tous indiqué que la GI-TI assure aux organismes bénévoles un soutien important.

Les organismes bénévoles doivent tous relever le défi que représente le coût de l'expertise et l'accès à cette dernière. Le rythme de l'évolution technique, la complexité des technologies et les restrictions des mécanismes de financement qui limitent l'achat de biens et d'équipement sont des obstacles communs à tous les organismes bénévoles.

Les répondants principaux ont fait ressortir que le secteur bénévole n'a rien de monolithique et que les besoins vont de la formation de base des employés de bureau bénévoles à l'installation de grands réseaux. Cette diversité, qui représente une caractéristique importante, a des répercussions majeures sur la politique et les programmes publics.

Parmi les approches que le gouvernement pourrait adopter, citons :

- financer l'achat de matériel et de logiciels;
- coordonner l'expertise technique bénévole;
- financer des services techniques pour qu'ils aident les gestionnaires du secteur bénévole à investir sagement dans la GI-TI;

- appliquer au secteur bénévole les programmes qui aident les petites entreprises à adopter les technologies de l'information.

Le tableau ci-dessous, qui illustre la situation actuelle du secteur bénévole, aidera la Table conjointe sur la GI-TI à définir des approches éventuelles.

<b>Aperçu des conditions et des besoins actuels</b>	
Conditions	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Écart dans la capacité des organismes bénévoles au titre de la TI</li><li>○ De nombreux organismes ne sont pas branchés ou n'ont pas accès à un ordinateur</li><li>○ Les organismes branchés sont bombardés d'informations</li><li>○ Il n'y a pas de sources d'informations objectives aidant les organismes à décider des technologies les plus utiles pour leur mission</li></ul>
Capacité	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Varie selon les organismes qui ont ou non des employés</li><li>○ La capacité est fonction de la taille de l'organisme et de l'accès à des ressources</li><li>○ Dépend de la culture de l'organisation et de la maîtrise de la technologie par les dirigeants</li></ul>
Soutiens ou relations	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Les compressions budgétaires ne permettent pas l'achat de biens d'équipement ni de cours de formation</li><li>○ Ressources limitées</li><li>○ Discussions entre associations ou organisations qui viennent en aide aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif pour stimuler leur capacité</li></ul>
Participants	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Gouvernement</li><li>○ Organismes cadres sous-sectoriels</li><li>○ Bénévoles — organismes ou particuliers</li><li>○ Fournisseurs</li><li>○ Bailleurs de fonds</li></ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fonds privé ou dons pour l'achat de biens d'équipement, de logiciels ou de cours de formation</li><li>○ Aide technique offerte par quelques organismes</li><li>○ Apprentissage officieux et partage de l'information</li><li>○ Achat de services de consultation</li></ul>
Ressources	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fonds provenant de projets existants</li><li>○ Dons</li><li>○ Cotisations</li><li>○ Dons en espèces</li></ul>

## **1.0 Introduction**

L'analyse du contexte de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI) révèle les tendances générales, les possibilités et les lacunes observées dans les domaines de la technologie de l'information et des communications pour les organismes bénévoles. On peut profiter d'une analyse du contexte pour procéder à un examen initial des tendances qui influent sur l'application et le déploiement de la gestion de l'information et des technologies de l'information dans le secteur bénévole. L'analyse fait également ressortir les forces et les relations complexes qui ont une incidence sur l'utilisation des technologies de gestion de l'information par le secteur bénévole.

### **1.1 Objectif de l'analyse**

L'analyse vise deux objectifs :

- ▶ Soutenir la Table conjointe sur la GI-TI dans le raffinement des hypothèses de recherche pour l'analyse des besoins imminente;
- ▶ donner un premier aperçu des principaux enjeux délimitant le programme que la Table conjointe élaborera pour soutenir l'adoption et le déploiement des technologies de gestion de l'information dans le secteur bénévole.

À titre d'analyse, le présent document fait ressortir les tendances et les domaines principaux auxquels la Table conjointe sur la GI-TI voudra peut-être s'intéresser. Dans l'analyse des besoins, on trouvera des détails et des éclaircissements sur les interventions utiles et nécessaires au soutien du secteur bénévole.

### **1.2 Méthode et sommaire du rapport**

Dans le cadre du présent rapport, nous avons utilisé deux sources d'information. Premièrement, nous avons procédé à

un examen poussé de la documentation pour comprendre les grandes tendances de l'utilisation de la GI-TI dans le secteur bénévole. Deuxièmement, nous avons interviewé les principaux répondants suggérés par des membres de la Table conjointe. Le présent rapport, qui fait état des résultats de chacune des étapes de la recherche, se conclut sur certaines observations générales.

**Des interviews sélectionnées et une analyse de la documentation sont à la base des conclusions.**

Il importe de préciser que la gestion de l'information et les technologies de l'information vont au-delà des solutions Web et Internet. Les logiciels et le matériel qu'on retrouve dans les bureaux des organisations modernes en font aussi partie. En même temps, la documentation et les connaissances des personnes que nous avons interviewées se concentrent sur Internet. Il est permis de penser qu'une bonne part de la technologie de l'information d'aujourd'hui se concentre sur Internet, et c'est ce secteur qui, aux yeux de plusieurs, se prête le mieux à l'introduction de changements organisationnels majeurs.

## 2.0 Résultats de l'analyse de la documentation

L'analyse de la documentation (présentée intégralement dans l'Annexe B) fait ressortir quelques-uns des besoins et des obstacles que rencontrent le plus fréquemment les secteurs sans but lucratif et bénévole dans l'adoption des nouvelles technologies.

- ▶ Les organismes sans but lucratif disent souvent avoir de la difficulté à consacrer le temps nécessaire à des projets à vocation technologique. Lorsqu'ils le font, nombreux sont ceux qui semblent sous-estimer le temps nécessaire et sous-investir dans la technologie.
- ▶ Les groupes bénévoles et sans but lucratif ont également du mal à allouer les ressources nécessaires à leurs projets. Les gestionnaires du secteur bénévole et les membres des conseils d'administration ne considèrent pas toujours que la technologie apporte une contribution à la capacité de l'organisme de répondre à ses objectifs avoués.

**Les organismes bénévoles se heurtent à un éventail d'obstacles complexes à l'adoption des technologies de l'information.**

- ▶ La réussite ou l'échec d'un projet technologique dépend de la capacité de l'organisme de le faire connaître à l'interne aux cadres, aux membres du personnel, aux parrains et aux consultants.
- ▶ Les organismes doivent disposer des ressources nécessaires pour suivre le rythme de l'évolution de la technologie. Dès qu'un organisme adopte les technologies modernes, les mises à niveau sont coûteuses.
- ▶ L'impartition se révèle souvent aussi coûteuse que l'embauche d'employés à l'interne, ce qui limite la capacité de certains groupes de faire l'acquisition de nouvelles technologies. Cependant, certains groupes sans but lucratif, par exemple ONE/Northwest de Seattle, viennent déjà en aide aux organismes qui ont les mêmes idées qu'eux et fournissent à ces derniers une aide technique à prix modique, par exemple des logiciels gratuits en ligne, le jumelage de spécialistes bénévoles et d'organismes qui ont besoin de services et, enfin, le soutien de l'établissement de réseaux à faibles

coûts.

- ▶ On affirme que l'établissement de partenariats avec d'autres organismes sans but lucratif et bénévoles, par exemple au titre du partage des coûts et des ressources, est une méthode qui aide les organismes à adopter de nouvelles technologies à coûts raisonnables.
- ▶ Certains sont d'avis qu'il y a un fossé entre les secteurs privé et bénévole au titre de l'adoption de la TI. Cependant, on doit faire preuve de prudence à cet égard. L'échelle des organismes doit être comparable, au même titre que les secteurs dans lesquels ils exercent leurs activités. À titre d'exemple, un petit détaillant a probablement des besoins limités au titre de la gestion de l'information de pointe, si on excepte les caisses enregistreuses électroniques et un télécopieur. Par ailleurs, les besoins en TI d'un petit groupe bénévole qui doit recruter des membres et accroître son cercle d'influence peuvent être considérables. Pour mesurer l'écart entre les secteurs privé et bénévole, on doit comparer l'utilisation de la GI-TI par le secteur bénévole à des activités pertinentes du secteur privé, par exemple les services aux entreprises.
- ▶ La plupart des documents analysés ici ont trait à des organismes sans but lucratif des États-Unis et du Royaume-Uni. Les études de cas détaillées sur les besoins et les obstacles communs aux organismes comparables du Canada et d'autres pays de petite et de moyenne taille se font toujours rares. Étant donné que les deux pays ont adopté la technologie à peu près dans la même mesure que le Canada, on peut inférer que les organismes bénévoles canadiens doivent faire face aux mêmes besoins et aux mêmes contraintes que leurs homologues américains et britanniques.

**La mise en valeur à l'interne des avantages de la TI est peut-être plus fréquente dans le secteur bénévole que dans l'industrie privée.**

L'un des problèmes qui revient sans cesse tient au fait que les gestionnaires du secteur bénévole disent avoir de la difficulté à faire valoir le besoin d'investir dans la TI, à l'interne aussi bien qu'à l'externe auprès des bailleurs de fonds. Le phénomène s'explique en partie par une sous-évaluation des avantages possibles de la technologie pour l'organisme. Il dénote peut-être aussi les nombreuses demandes concurrentes qui pèsent sur les ressources de l'organisme et la nécessité d'affecter les fonds disponibles à la prestation de services directe ou à l'organisation de

**Il arrive que des organismes bénévoles se heurtent à des obstacles le moment venu d'obtenir de l'information à jour sur les solutions technologiques offertes, l'établissement des meilleurs produits et l'accès à Internet.**

campagnes de souscription. Enfin, il est possible que bon nombre de personnes qui œuvrent dans le secteur bénévole aient eu peu l'occasion de constater directement les possibilités de soutien des activités organisationnelles offertes par la technologie de l'information.

Les consultants spécialisés dans les applications de la TI pour les petits organismes (bénévoles et privés) soulignent que les coûts d'entretien entraînent une hausse des ressources totales nécessaires et que, une fois que l'organisme a atteint une taille critique ou en vient à dépendre de l'utilisation de grandes bases de données, on doit absolument pouvoir compter sur les services d'un gestionnaire de systèmes.

Parmi les problèmes communs mis en relief dans la documentation, mentionnons le fait que les organismes bénévoles ne sont pas en mesure de suivre le rythme de l'évolution technologique. Si le phénomène est commun à tous, les organismes bénévoles se butent peut-être à des obstacles particuliers. Parmi les problèmes habituels mentionnés dans la documentation, citons :

- ▶ les groupes sans but lucratif doivent être en mesure d'échanger sur les solutions efficaces, et bon nombre d'organismes bénévoles ne font pas partie d'associations cadres et sont isolés;
- ▶ les personnes qui utilisent la technologie tous les jours doivent bénéficier d'une formation continue pour suivre le rythme des changements;
- ▶ les organismes ruraux et les groupes établis dans de petits centres ont constaté l'absence d'un accès fiable à Internet en raison notamment de l'accès limité à des lignes téléphoniques à grande vitesse.

**On ne sait pas avec exactitude pourquoi les petites et moyennes entreprises canadiennes ont adopté la technologie de l'information (Internet) en grand nombre.**

Le fait que bon nombre d'organismes bénévoles n'aient pas investi dans des réseaux s'explique peut-être par leur petitesse : en effet, cette forme d'intégration bureautique, pour se justifier, exige une taille minimale. Le phénomène dénote peut-être également un préjugé des conseils d'administration d'organismes bénévoles, pour qui il s'agit d'un « luxe » dont les employés n'ont pas vraiment besoin. En fait, le préjugé généralisé des conseils d'administration à l'endroit de la technologie explique peut-être pourquoi les organismes bénévoles accusent du retard par rapport au

secteur privé dans l'adoption de ces technologies.

En ce qui concerne l'utilisation de la technologie de l'information dans le secteur privé, on a récemment mené une enquête sur l'adoption des solutions Internet par les PME. En effet, une étude récente de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante montre que la moitié des PME sont branchées à Internet. C'est dans les entreprises de service que l'utilisation de la technologie est la plus répandue. En revanche, le nombre de détaillants et d'entreprises du secteur de la construction qui utilisent le Web demeure relativement limité<sup>1</sup>. Voilà qui montre bien qu'un outil de technologie de l'information comme Internet continue d'intéresser au premier chef les secteurs en mesure d'exploiter ses avantages uniques. Parmi les utilisations les plus répandues, c'est le courrier électronique qui vient en premier lieu, suivi (de loin) par les pages Web utilisées principalement à des fins publicitaires. Au Canada, les entreprises qui utilisent le commerce électronique pour vendre des produits et fournir des services à leurs clients sont relativement peu nombreuses.

---

<sup>1</sup> Mallett, Ted. « Les PME et Internet à l'aube de l'an 2000 — Résultats du sondage de 1999 de la FCEI sur l'utilisation d'Internet parmi les petites et moyennes entreprises (PME) ». [www.fcei.ca](http://www.fcei.ca)

### **3.0 Résultats des interviews**

Les interviews ont permis de valider bon nombre des résultats de l'analyse de la documentation. Les principaux répondants mentionnent que bon nombre d'organismes bénévoles sont confrontés à des décisions complexes, à des pénuries de fonds et à des conseils d'administration réticents à l'idée d'investir dans la technologie quand les besoins en services se font pressants.

#### **3.1 Les personnes interviewées**

PRA a interviewé 24 répondants principaux, dont 21 représentaient le secteur bénévole (les détails figurent au Tableau 1 de la page suivante). Dans la plupart des cas, nous avons parlé aux directeurs généraux des organismes ou à des cadres supérieurs intéressés par les questions touchant la technologie de l'information. Nous avons également interviewé l'un des deux présidents de la Table conjointe sur la GI-TI et des représentants du secteur privé.

Les répondants clés représentent quelques domaines du secteur bénévole. Dans tous les cas, les organismes avec lesquels nous avons communiqué avaient des employés rémunérés à leur service. Leur taille, leurs budgets et le nombre de leurs employés variaient. Dans la plupart des cas, les organismes faisaient partie de divers réseaux au sein de leur sous-secteur et travaillaient de concert avec des organismes membres.

Tableau 1 : Organismes joints dans le cadre de l'analyse du contexte de la GI-TI	
Organismes	Principal secteur d'activités
SLA Canada	Santé
Les Grands frères et Grandes sœurs du Canada	Enfants et jeunes
Société canadienne du cancer	Santé
Association canadienne de la maladie coeliaque	Santé
Centre canadien de philanthropie	Services aux organismes de bienfaisance
Fédération canadienne des services de garde à l'enfance	Services de garde d'enfants
Association canadienne pour la santé mentale	Santé
Rassemblement canadien pour l'alphabétisation	Alphabétisation
Fondations communautaires du Canada	Fonds et subventions
Conseil des Canadiens avec Déficiences	Services aux organismes de bienfaisance
Réseau des femmes handicapées	Personnes handicapées
	Santé
	Personnes handicapées
	Femmes
	Santé
Interfaith Immigration Council	Établissement des immigrants
Manitoba Refugee Services	Établissement des immigrants
Fondation Muttart	Fonds et subventions
	Services aux organismes de bienfaisance
Réseau environnemental du Nouveau-Brunswick	Environnement
Secrétariat du Conseil des organismes de bienfaisance en santé du Canada	Santé
	Services aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif
Association des victimes de la thalidomide	Santé
Centraide de Toronto	Fonds et subventions
Centraide du Grand Vancouver	Fonds et subventions
Volunteer Calgary	Services aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif
YMCA Canada	Familles, jeunes et adultes

Environ les deux tiers (15 sur 21) des répondants travaillaient pour des organismes cadres représentant de nombreux organismes bénévoles. Nous avons choisi ces représentants en raison de la perspective générale qu'ils offraient sur les percées de la GI-TI dans l'ensemble du secteur bénévole. Les organismes, qui appartenaient à la catégorie des organismes de petite et de moyenne taille, de (de cinq à 65 employés), exerçaient tous leurs activités dans les centres urbains. Le budget de la plupart d'entre eux était de plus de 100 000 \$, et, dans quelques cas, nettement supérieur. Le financement de ces organismes provenait de nombreuses sources, notamment les cotisations, les dons et

les subventions gouvernementales. Ceux qui tirent une proportion plus élevée de leur financement de membres et de bailleurs de fonds semblent disposer d'une marge de manœuvre plus grande dans l'acquisition des technologies par rapport à ceux dont les fonds proviennent dans une plus large mesure du gouvernement. Cette situation reflète peut-être le fait qu'une bonne part du financement gouvernemental est axée sur des projets, ce qui limite les possibilités d'acquisition de biens d'équipement. Les restrictions imposées aux fonds publics, notamment l'absence de financement de programmes, sont l'une des plaintes fréquemment formulées par les organismes bénévoles au sujet du soutien gouvernemental.

### 3.2 Utilisation des technologies de l'information

Nous avons demandé aux organismes d'indiquer les applications de la technologie de l'information auxquelles ils font appel. Nous avons défini *technologie de l'information* comme l'utilisation de tout outil électronique qui aide à administrer, à entreposer, à manipuler, à transmettre ou à recevoir de l'information. *Technologie des communications* s'entend de la technologie utilisée pour communiquer, à l'intérieur comme à l'extérieur d'une organisation.

Au Tableau 2, on définit les technologies de l'information les plus fréquemment mentionnées par les représentants des organismes bénévoles que nous avons joints.

Tableau 2 : Applications des technologies de l'information et des communications les plus fréquemment utilisées	
Technologies plus nouvelles	Technologies plus anciennes
Courrier électronique Internet Site Web Informations ou publications affichées dans un site Web Groupes de discussion en ligne Centres de ressources en ligne	Télécopieur Courrier Boîte vocale Téléconférences

Quelques organismes ont dit faire appel aux vidéoconférences et aux agendas électroniques personnels.

**La plupart des répondants ont abordé les technologies de l'information dans le contexte des approches Internet.**

Il est intéressant de noter que les répondants n'ont pas

associé l'expression « technologie de l'information » aux applications bureautiques habituelles comme les systèmes de paye automatiques, les systèmes comptables informatisés ou les bases de données pour les bailleurs de fonds et les membres. Une fois de plus, on constate que les solutions Internet se sont en quelque sorte approprié les technologies de l'information.

Cependant, plus de la moitié des organismes ont dit avoir besoin à la fois de la technologie *traditionnelle* et de la technologie de l'information. Bon nombre d'organismes membres et de particuliers à qui ils assurent des services ne sont toujours pas branchés; dans certains cas, ils ne possèdent même pas d'ordinateur. Une bonne part du secteur bénévole n'est pas informatisé ou utilise du matériel et des logiciels désuets. Pour améliorer les activités bureautiques de base, on doit procéder à des mises à niveaux courantes.

### 3.3 Utilisation des technologies dans la gestion des activités quotidiennes

La plupart des organismes que nous avons joints sont des organismes ou des associations cadres en communication constante avec leurs membres, le grand public et le gouvernement. Ces organismes bénévoles cherchent à améliorer leur gestion des communications. Les répondants ont indiqué que la démarche se traduit par un accès abordable à l'information, ce qui se traduit par une meilleure administration.

Dans la plupart des cas, les répondants clés estiment que l'utilisation de la technologie de l'information leur permet de réaliser des gains d'efficience et les aide à atteindre leurs objectifs. D'autres affirment qu'« *il n'y a pas d'autre choix puisque les organismes d'aujourd'hui sont bombardés par la technologie. Pour réussir, ils doivent l'adopter et s'en servir.* » Ces organismes veulent éviter la marginalisation à laquelle s'exposent ceux qui marquent le pas. En outre, les campagnes de souscription se caractérisent par la rivalité entre organismes, et la plupart des organismes bénévoles nationaux et régionaux sont tout à fait conscients de devoir utiliser les méthodes les plus efficaces et les plus efficaces pour obtenir leur part du financement des bailleurs de fonds. Les organismes de défense des intérêts doivent

également assurer une gestion efficace des listes.

### **3.4 Facteurs influant sur l'utilisation de la technologie de l'information**

Les principaux répondants ont défini de nombreux facteurs qui, à leur avis, influent sur l'utilisation de la technologie de l'information par le secteur bénévole. Dans ses futures activités de planification, la Table conjointe sur la GI-TI utilisera aussi ces facteurs, lesquels délimiteront également l'évaluation des besoins, qui est imminente. La plupart des principaux répondants ont souligné que l'investissement dans la technologie de l'information est coûteux et que la majorité des organismes, en particulier les petits, ne disposent pas des ressources nécessaires pour ce faire.

**Tableau 3 : Facteurs qui influent sur l'utilisation de la technologie de l'information par le secteur bénévole**

- Financement limité pour investir dans la technologie de l'information
- Taille d'un organisme
- Bon nombre de membres ou de groupes ne sont pas branchés ou n'ont pas accès à un ordinateur
- Les technologies évoluent si rapidement qu'il est difficile de décider lesquelles adopter
- Manque de personnel qualifié et de capacité de l'effectif
- La présence d'employés dans un organisme (auquel cas il a probablement un ordinateur) et la dépendance de ce dernier à l'égard des bénévoles
- De multiples demandes pour des données différentes et l'utilisation de systèmes incompatibles
- Les moyens limités qui ne permettent pas l'achat de biens d'équipement ou de cours de formation
- L'adhésion et le niveau d'aisance des dirigeants de l'organisme et la vision qu'ils ont de l'utilisation de la TI comme moyen de mieux s'acquitter de leur mandat
- Les organismes sous-estiment le temps et les efforts nécessaires pour la mise en œuvre de projets de TI
- La surcharge d'informations (trop de sites Web) et l'absence d'outils de recherche appropriés pour faciliter la gestion de cette information
- La mauvaise utilisation ou l'utilisation inappropriée de la technologie existante (par exemple, on a accès à un modèle, mais on ne l'utilise pas) pour aider l'organisation à atteindre ses buts
- L'absence d'aide technique officielle
- La formation limitée à la TI dans le secteur bénévole

Les répondants principaux qui travaillent directement auprès d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif ont souligné que le leadership dont font preuve les organismes bénévoles joue un rôle capital dans l'utilisation qu'ils font de la technologie de l'information pour faciliter le respect de leur mandat.

Le secteur bénévole doit faire face à de plus en plus de demandes au fur et à mesure que le gouvernement cherche à conclure des partenariats et se retire du secteur de la prestation de services. En même temps, il fait état de demandes accrues de la part de ses groupes clients, d'une concurrence plus féroce pour les ressources et de compressions du financement de base, ce qui limite l'investissement dans les immobilisations.

### **3.5 Expertise actuelle dans le domaine de la gestion de l'information**

Les principaux répondants ont souligné que les organismes plus petits s'en remettent à des sources officielles d'expertise en gestion de l'information. Selon eux, les employés de ces organismes tout comme ceux d'organismes plus grands ont le plus souvent tendance à faire leur propre éducation. Dans la plupart des petits organismes, il n'y a pas d'employé qui consacre tout son temps à cette tâche.

Les organismes plus grands, c'est-à-dire ceux qui comptent 10 employés ou plus, se butent aux mêmes problèmes que les autres organismes des secteurs gouvernemental et privé. À partir du moment où il faut installer son réseau local, l'organisme aura besoin d'une aide technique pour en assurer l'entretien. À l'occasion, les organismes confient cette responsabilité à un employé ou encore font appel à un sous-traitant. Habituellement, les très grands organismes comme Centraide ou le YMCA achètent une expertise en gestion de l'information qui leur permet de mettre au point des bases de données ou des stratégies Internet taillées sur mesure.

La plupart des répondants principaux ont affirmé qu'il faut éviter de voir le secteur bénévole comme une entité monolithique. En fait, il s'agit plutôt d'un secteur diversifié dont font partie des bénévoles qui n'ont pas accès à un ordinateur de même que des organismes perfectionnés qui ont adopté des technologies novatrices et de grande portée. À leur avis, il n'y a pas de solution unique (par exemple les portails) pouvant venir en aide à tous les organismes du secteur bénévole. Aussi doit-on faire appel à une gamme diversifiée d'interventions.

### **3.6 Comparaisons du secteur bénévole et du secteur privé ou de la petite entreprise**

Près de la moitié des répondants principaux se sont prononcés sur la question de savoir si le secteur bénévole et le secteur privé ou de la petite entreprise sont confrontés à des défis analogues dans l'adoption des technologies de l'information appropriées. Selon eux, les entreprises du secteur privé n'hésitent pas à investir dans des technologies

pouvant produire des gains d'efficience et des profits. À leurs yeux, on ne retrouve pas la même philosophie dans les organismes bénévoles. Les conseils d'administration se montrent réticents à l'idée d'investir dans la technologie et, ce faisant, de détourner des fonds de la prestation de services.

L'enquête récente sur les PME réalisée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante mentionnée ci-dessus montre que moins de 50 % des PME du Canada sont branchées à Internet. Celles qui ont accès à Internet sont de plus en plus nombreuses à constater l'importance d'un site Web pour la commercialisation et les communications. Les entreprises de services utilisent abondamment la technologie; chez les détaillants et les entreprises de construction, les taux d'utilisation sont nettement plus réduits.

À la lumière de ce qui précède, on doit probablement conclure qu'il n'est pas utile de comparer la « connectivité » d'un petit organisme bénévole à celle d'une entreprise plus grande du secteur privé pour donner une idée de l'importance de l'« écart » entre les deux secteurs du point de vue de la TI. La taille ou l'ampleur des organismes volontaires et leur « marché » à l'intérieur du secteur privé sont d'importants déterminants du besoin de solutions de pointe axées sur la TI.

### **3.7 Perspectives des répondants sur ce que pourrait faire le gouvernement pour venir en aide au secteur bénévole**

La majorité (les trois quarts) des répondants principaux ont formulé des commentaires au sujet de Volnet. Selon eux, le programme est utile dans la mesure où il permet de brancher des organismes qui n'ont pas d'ordinateur. Cependant, ils ont souligné que la portée du programme est relativement limitée. Les répondants principaux ont formulé quelques suggestions relatives au rôle que le gouvernement pourrait jouer pour venir en aide au secteur bénévole dans l'adoption des technologies de l'information.

À ce sujet, mentionnons :

- fournir des fonds pour répondre aux besoins en logiciels et en matériel;

- utiliser un regroupement d'organismes bénévoles de manière à mettre de l'expertise au service des organismes de bienfaisance et sans but lucratif et à mettre en commun ou à réunir les ressources, de façon à les rendre plus accessibles aux divers membres des sous-secteurs;
- financer la prestation de conseils ou d'outils techniques au secteur bénévole afin d'aider les organismes du secteur à prendre des décisions au sujet des applications de la TI qui conviennent le mieux à leurs besoins;
- examiner les outils mis au point par le secteur privé et les adapter au secteur bénévole;
- encourager les organismes cadres à continuer de stimuler la capacité organisationnelle et la capacité au titre de la TI;
- rendre accessible au secteur bénévole les programmes offerts aux petites entreprises (par exemple, le programme Étudiants bien branchés pourrait venir en aide aux organismes bénévoles);
- partager de l'information et rendre des ressources disponibles dans les sites Web gouvernementaux, accompagnées des liens nécessaires vers les organismes cadres du secteur bénévole.

Au moment de définir le rôle de la GI-TI, la Table conjointe et le gouvernement fédéral voudront peut-être examiner ce que font les gouvernements provinciaux et territoriaux dans ce domaine. Le 23 mars 2001, par exemple, le gouvernement de l'Ontario a annoncé quelques initiatives visant à soutenir le secteur bénévole dans le cadre de l'Année internationale des bénévoles. À cet égard, le programme Technologie de l'information pour bénévoles, collaboration du gouvernement de l'Ontario et de l'Association canadienne de la technologie de l'information (Ontario) pour augmenter la capacité technologique du secteur bénévole, revêt une importance particulière. En effet, le programme vise à stimuler la capacité technologique du secteur bénévole au moyen du mentorat, de prix d'excellence et d'ateliers de mise en valeur du potentiel. Tous les répondants se sont dits favorables à ce genre d'initiative. Le programme

Technologie de l'information pour bénévoles s'inscrit dans le cadre du programme @ction bénévole.en ligne, d'une valeur de 13,5 millions de dollars répartis sur cinq ans, qui a pour but d'aider le secteur bénévole à collaborer avec le secteur privé et d'autres intervenants de la collectivité pour favoriser l'utilisation de la technologie Internet et du Web.

#### 4.0 Résumé des principaux résultats

Le Tableau 4 résume les principaux résultats de l'analyse de la documentation et des interviews. Les obstacles témoignent en partie du caractère unique du secteur bénévole et en partie des problèmes auxquels tous les organismes doivent faire face dans la gestion des nouvelles technologies.

<b>Tableau 4 : Obstacles à la mise en œuvre efficace de la technologie de l'information (sans ordre particulier)</b>
• Les exigences des bailleurs de fonds (par exemple, la non-autorisation des fonds d'un programme) limitent la possibilité d'acquisition de biens d'équipement.
• La taille de l'organisme bénévole et les ressources limitées dont il dispose influent sur sa capacité de faire l'achat de technologies ou de retenir les services de spécialistes objectifs.
• Les solutions Internet de pointe, par exemple les sites Web interactifs, supposent un investissement initial élevé et des coûts d'entretien considérables, ce qui amène les organismes à différer leur mise en œuvre.
• Les conseils d'administration et les directions ne sont pas toujours sensibilisées au potentiel des nouvelles technologies et sous-investissent dans la mise à niveau des technologies.
• Certains groupes éprouvent de la difficulté à évaluer leurs besoins réels et à appairer besoins et solutions. Ils ont une compréhension limitée des moyens d'évaluer, d'acquérir et de déployer les technologies de l'information. Les fournisseurs ne sont pas objectifs.
• Les organismes sous-estiment le temps nécessaire à la mise en œuvre efficace des technologies. Les directions et les conseils d'administration ne connaissent pas bien ces technologies.
• Dans les régions rurales et éloignées, l'accès à Internet est médiocre, les niveaux d'expertise sont réduits, et le choix de logiciels, de biens d'équipement et de cours de formation est moins varié. À cet égard, les groupes bénévoles sont probablement dans la même situation que les entreprises privées établies dans les mêmes régions.
• Dans les centres urbains, on a réglé le problème de la connectivité, mais la solution optimale reste à définir. En partie, cette situation témoigne du problème de formation constant auquel tous les organismes doivent faire face lorsqu'ils adoptent des technologies de pointe.
• Le secteur bénévole est diversifié, les besoins des organismes variant considérablement. On doit proposer une gamme de solutions plutôt qu'une solution unique.

Le Tableau 5 (page suivante) résume les pratiques qui, selon les répondants, sont utilisées par les organismes bénévoles du Canada.

<b>Tableau 5 : Pratiques adoptées par le secteur bénévole pour introduire des technologies de l'information</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenter de convaincre les directeurs généraux et les membres des conseils d'administration de l'importance de la technologie comme moyen de venir en aide à l'organisme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un lien clair entre la technologie de l'information et les gains d'efficience réalisés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un diagnostic précis de ce que l'organisme veut réaliser et de l'utilisation de la technologie pour y parvenir (par exemple, créer une vision)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organismes plus petits (par exemple, un bénévole ou une connaissance des clients ou des employés) obtiennent de l'expertise par des voies officieuses par l'entremise de spécialistes bénévoles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organismes plus grands (ceux qui comptent de 10 à 20 employés) achètent l'expertise en gestion de l'information, en retenant les services d'une personne à l'interne (par exemple un administrateur de réseau local) ou en achetant les services offerts par un tiers (par exemple, une base de données spécialisée)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parmi les pratiques intéressantes d'organismes canadiens mentionnées par les répondants, citons : <ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser des vidéoconférences — la capacité de tenir des ateliers simultanés dans diverses villes, ce qui permet de réduire les coûts;</li> <li>- répondre par courrier électronique à des clients à l'étranger, ce qui permet de réduire les frais de poste et de téléphone;</li> <li>- fournir des renseignements ou des répertoires en ligne, lesquels sont ainsi moins chers à produire et plus faciles d'accès;</li> <li>- utiliser Internet pour aider les organismes bénévoles à acheter des biens à meilleur compte ou pour mettre en commun les ressources nécessaires aux dons en ligne (transaction entre entreprises et entre organismes et bailleurs de fonds);</li> <li>- préparer des demandes de subvention pour la mise à niveau de l'équipement;</li> <li>- négocier des rabais auprès de fournisseurs (Microsoft) de logiciels;</li> <li>- obtenir des dons d'ordinateurs;</li> <li>- promouvoir la technologie pour aider les personnes handicapées à communiquer.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Source : Interviews</b></p>

Enfin, le Tableau 6 présente certaines réflexions préliminaires sur les approches que la Table conjointe sur la GI-TI pourra envisager au moment de la mise au point d'un programme. Ces approches devraient faire l'objet d'essais précis au stade de l'analyse des besoins.

<b>Tableau 6 : Rôles éventuels du gouvernement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des mécanismes de promotion des pratiques exemplaires en matière de technologie de l'information au sein du secteur bénévole.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procéder à des évaluations indépendantes des applications pour soutenir la diffusion de conseils objectifs et éclairés sur les solutions technologiques et la formation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir de l'expertise technique à des organismes bénévoles au moyen d'un numéro sans frais, d'un site Web et d'ateliers.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser un regroupement d'organismes bénévoles pour superviser les solutions</li> </ul>

technologiques. On procède déjà ainsi dans certains secteurs.
• Adopter un mécanisme de financement de programmes qui permette aux organismes d'acquérir des biens d'équipement en allouant des fonds aux ressources et au matériel (directement ou par l'entremise de projets).

## 5.0 Mesures possibles

À la suite de l'analyse de la documentation et des interviews effectuées auprès des répondants principaux, nous avons défini certains objectifs éventuels de la Table conjointe sur la GI-TI que l'on pourrait envisager au moment de la conception d'activités et de programmes futurs.

Étant donné le budget limité affecté à la GI-TI (environ 2 millions de dollars par année), on devra mettre l'accent sur quelques secteurs où la Table conjointe veut avoir un impact et concevoir ses activités en conséquence. Il n'est pas possible de répondre à tous les besoins diversifiés du secteur bénévole. On devrait mettre l'accent sur la satisfaction des besoins définis dans la présente analyse du contexte ainsi que dans l'analyse des besoins qui sera réalisée au cours de l'été.

Le diagramme ci-dessous, qui illustre la situation actuelle du secteur bénévole, aidera la Table conjointe sur la GI-TI à réfléchir aux approches éventuelles (voir le Tableau 7).

<b>Aperçu des conditions et des besoins actuels</b>	
Conditions	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Écart dans la capacité des organismes bénévoles au titre de la TI</li><li>○ De nombreux organismes ne sont pas branchés ou n'ont pas accès à un ordinateur</li><li>○ Les organismes branchés sont bombardés d'informations</li><li>○ Il n'y a pas de sources d'informations objectives aidant les organismes à décider des technologies les plus utiles pour leur mission</li></ul>
Capacité	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Varie selon les organismes qui ont ou non des employés</li><li>○ La capacité est fonction de la taille de l'organisme et de l'accès à des ressources</li><li>○ Dépend de la culture de l'organisation et de la maîtrise de la technologie par les dirigeants</li></ul>
Soutiens ou relations	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Les compressions budgétaires ne permettent pas l'achat de biens d'équipement ni de cours de formation</li><li>○ Ressources limitées</li><li>○ Discussions entre associations ou organisations qui viennent en aide aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif pour stimuler leur capacité</li></ul>

Participants	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Gouvernement</li><li>○ Organismes cadres sous-sectoriels</li><li>○ Bénévoles — organismes ou particuliers</li><li>○ Fournisseurs</li><li>○ Bailleurs de fonds</li></ul>
Activités	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fonds privé ou dons pour l'achat de biens d'équipement, de logiciels ou de cours de formation</li><li>○ Aide technique offerte par quelques organismes</li><li>○ Apprentissage officieux et partage de l'information</li><li>○ Achat de services de consultation</li></ul>
Ressources	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fonds provenant de projets existants</li><li>○ Dons</li><li>○ Cotisations</li><li>○ Dons en espèces</li></ul>

<b>Tableau 7 : Approches éventuelles pour de futurs programmes de GI-TI</b>		
<b>Besoins définis</b>	<b>Objectifs à envisager</b>	<b>Activités suggérées pour l'atteinte des objectifs</b>
<b>I. Aider l'organisme à déterminer le moyen d'utiliser la technologie de façon efficace</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté d'évaluer les véritables besoins</li> <li>• Absence de conseils objectifs sur les solutions technologiques</li> <li>• Trop de choix : on doit aider les organismes à choisir la technologie la plus efficace, compte tenu de ses besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir des sources objectives d'information grâce auxquelles les organismes bénévoles pourront vérifier l'efficacité de solutions technologiques pratiques</li> <li>• Contribuer à accroître la capacité des organismes bénévoles d'adopter des technologies de l'information efficaces pour atteindre leurs objectifs et réaliser des gains d'efficacité dans leurs activités de tous les jours</li> <li>• Aider les organismes bénévoles à réaliser les gains d'efficacité que procurent les technologies de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre d'information</li> <li>• Site Web assorti de liens hypertextes</li> <li>• Ligne sans frais à laquelle les organismes bénévoles pourront se référer pour obtenir de l'aide</li> <li>• Accord de contribution conclu avec un regroupement d'organismes pour venir en aide au secteur bénévole</li> </ul>
<b>II. Aide à l'élimination des obstacles érigés par les bailleurs de fonds</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exigences des bailleurs de fonds en matière d'établissement de rapports sont nombreuses et diverses</li> <li>• Les bailleurs de fonds ne considèrent pas que le coût de l'achat ou de la mise en œuvre de technologies fait partie des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à réduire les obstacles auxquels se heurtent les organismes bénévoles</li> <li>• Interagir avec d'autres ministères du gouvernement fédéral pour trouver des moyens de simplifier les rapports avec le secteur bénévole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituer un comité interministériel qui aurait pour mandat d'examiner les progrès accomplis relativement à des questions d'intérêt commun (par exemple, la simplification des exigences en matière de rapport) et de faire rapport à ce sujet</li> <li>• Assurer la liaison entre le secteur bénévole et le gouvernement</li> </ul>
<b>III. Soutien pour surmonter les obstacles auxquels se heurte le secteur bénévole</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstacles comme la taille des organismes ou l'absence de ressources qui limitent l'accès à l'expertise en matière de gestion de l'information</li> <li>• Les organismes sous-estiment le temps nécessaire pour mettre en œuvre les technologies de façon efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les ressources et les organismes pouvant aider des organismes du secteur bénévole à évaluer l'expertise en matière de gestion de l'information</li> <li>• Habilitier les organismes bénévoles à accéder aux ressources dont ils ont besoin pour mieux atteindre leurs objectifs liés à la technologie de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subventions et contributions pour perfectionner le secteur bénévole dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- financement pour mettre à niveau la technologie;</li> <li>- financement pour l'organisation d'ateliers et la planification de la technologie;</li> <li>- financement de projets de formation</li> </ul> </li> <li>• Conférences pour mettre en</li> </ul>

<b>Tableau 7 : Approches éventuelles pour de futurs programmes de GI-TI</b>		
<b>Besoins définis</b>	<b>Objectifs à envisager</b>	<b>Activités suggérées pour l'atteinte des objectifs</b>
		commun l'information entre organismes bénévoles

En conclusion, la Table conjointe, au moment de la conception du volet du programme axé sur la GI-TI, voudra analyser de nombreuses approches possibles. Dans le cadre du processus d'évaluation des besoins, il serait utile de prévoir une séance de planification stratégique, à l'occasion de laquelle on discutera des avantages respectifs des diverses approches, y compris celles qui ont déjà été présentées dans l'analyse du contexte et celles qu'on aura mises à jour au terme de l'analyse des besoins.

**ANNEXE A**  
**RÉSULTATS DES INTERVIEWS EFFECTUÉES AUPRÈS DES RÉPONDANTS**  
**PRINCIPAUX**



## 1.0 Résultats des interviews effectuées auprès des répondants principaux

On trouvera ci-dessous les résultats majeurs des interviews effectuées auprès des répondants principaux. Chacune des rubriques rend compte d'un thème abordé dans le questionnaire utilisé pour l'interview.

PRA a interviewé 24 répondants principaux, dont 21 représentaient le secteur bénévole (les détails figurent au Tableau 1 de la page suivante). Dans la plupart des cas, nous avons parlé aux directeurs généraux des organismes ou à des cadres supérieurs intéressés par les questions touchant la technologie de l'information. Nous avons également interviewé l'un des deux présidents de la Table conjointe sur la GI-TI et des représentants du secteur privé.

Tableau 1 : Organismes joints dans le cadre de l'analyse du contexte de la GI-TI	
Organismes	Principal secteur d'activités
SLA Canada	Santé
Les Grands frères et Grandes sœurs du Canada	Enfants et jeunes
Société canadienne du cancer	Santé
Association canadienne de la maladie cœliaque	Santé
Centre canadien de philanthropie	Services aux organismes de bienfaisance
Fédération canadienne des services de garde à l'enfance	Services de garde d'enfants
Association canadienne pour la santé mentale	Santé
Rassemblement canadien pour l'alphabétisation	Alphabétisation
Fondations communautaires du Canada	Fonds et subventions
Conseil des Canadiens avec Déficiences	Services aux organismes de bienfaisance
	Personnes handicapées
Réseau des femmes handicapées	Santé
	Personnes handicapées
	Femmes
	Santé
Interfaith Immigration Council	Établissement des immigrants
Manitoba Refugee Services	Établissement des immigrants
Fondation Muttart	Fonds et subventions
Réseau environnemental du Nouveau-Brunswick	Services aux organismes de bienfaisance
Secrétariat du Conseil des organismes de bienfaisance en santé du Canada	Environnement
	Santé
	Services aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif



Association des victimes de la thalidomide Centraide de Toronto Centraide du Grand Vancouver Volunteer Calgary YMCA Canada	Santé Fonds et subventions Fonds et subventions Services aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif Familles, jeunes et adultes
--	---

Les répondants clés représentent quelques domaines du secteur bénévole. Dans tous les cas, les organismes avec lesquels nous avons communiqué avaient des employés rémunérés à leur service. Leur taille, leurs budgets et le nombre de leurs employés variaient. Dans la plupart des cas, les organismes faisaient partie de divers réseaux au sein de leur sous-secteur et travaillaient de concert avec des organismes membres.

## 1.1 Informations générales sur les organismes bénévoles

Les répondants principaux ont décrit leur organisme et leur secteur. Parmi les principaux points soulevés dans les renseignements, citons :

- ▶ *Mandat* – Environ 15 des 21 organismes bénévoles joints sont des organisations « cadres » représentant de nombreux membres à l'intérieur d'un secteur. Six organismes fournissaient directement des conseils, des services et des informations à des organismes de bienfaisance ou sans but lucratif. Les répondants ont affirmé que ces six organismes avaient mis davantage l'accent sur la technologie de l'information au cours des dernières années.
- ▶ *Taille et structure de l'organisme* – Les organismes avaient tous des employés, dont le nombre variait entre 3 et 65. La majorité d'entre eux comptaient entre 10 et 15 employés. Tous les organismes joints avaient un conseil d'administration composé de bénévoles.
- ▶ *Lieu* – Les organismes joints se trouvaient dans des centres urbains du Canada.
- ▶ *Budget* – Les organismes joints avaient des budgets supérieurs à 100 000 \$, même si le budget de deux ou trois d'entre eux était à peine supérieur à ce seuil.



Certains avaient un budget de quelques centaines de milliers de dollars, tandis que le budget d'autres se chiffrait en millions de dollars.

- ▶ *Financement des organismes* -- Les organismes avaient quelques sources de financement, y compris les subventions gouvernementales, les cotisations et les dons. Des organismes comme le Centre canadien de philanthropie tiraient leurs fonds des cotisations et d'autres sources. En revanche, les organismes comme l'Interfaith Immigration Council et le Rassemblement canadien pour l'alphabétisation obtenaient presque tout leur financement de la part du gouvernement fédéral. Les dons comptent pour une bonne partie du financement des fondations et des organismes de bienfaisance enregistrés. Les organismes dont les fonds provenaient de dons ou de cotisations avaient tendance à faire état d'une souplesse plus grande au chapitre de l'investissement dans la technologie de l'information par rapport à ceux qui reçoivent des fonds du gouvernement.
- ▶ *Membres* – Les organismes s'occupent à la fois de membres particuliers et de groupes qui représentent les victimes d'une maladie, des organismes dotés d'un effectif et des organismes exploités uniquement par des bénévoles.

## 1.2 Technologies utilisées

Nous avons demandé aux organismes d'indiquer les applications de la technologie de l'information auxquelles ils font appel. Nous avons défini *technologie de l'information* comme l'utilisation de tout outil électronique qui aide à administrer, à entreposer, à manipuler, à transmettre ou à recevoir de l'information. *Technologie des communications* s'entend de la technologie utilisée pour communiquer, à l'intérieur comme à l'extérieur d'une organisation. Il peut s'agir de la conception Web, de vidéoconférences, de la technologie sans fil et des boîtes vocales. Cependant, la plupart des organismes n'ont pas fait la différence et ont évoqué les technologies précises utilisées par leur organisme ou leur secteur.



Au Tableau 2, on définit les technologies de l'information le plus fréquemment mentionnées par les représentants des organismes bénévoles que nous avons joints.

Tableau 2 : Applications des technologies de l'information et des communications le plus fréquemment utilisées	
Technologie plus nouvelle	Technologie plus ancienne
Courrier électronique Internet Site Web Informations ou publications affichées dans un site Web Groupes de discussion en ligne Centres de ressources en ligne	Télécopieur Courrier Boîte vocale Téléconférences

Les répondants ont affirmé que leurs organismes font appel à une combinaison de ce que certains appellent des technologies de communication plus anciennes et plus nouvelles. Les technologies de communication nouvelles comprennent le courrier électronique, Internet et les transactions réalisées par l'entremise d'un site Web, tandis que les plus anciennes sont le télécopieur, le courrier, les boîtes vocales et les téléconférences. Plus de la moitié des répondants ont affirmé qu'un mélange de technologies traditionnelles et technologies de l'information s'impose parce que bon nombre de particuliers et d'organismes membres auxquels ils assurent des services ne sont pas encore en ligne. Dans de nombreux cas, ils ne possèdent même pas d'ordinateur.

Les répondants principaux ont également mentionné d'autres approches des technologies de gestion des communications et de l'information.

**Il serait utile de réaliser un répertoire des fondations et d'autres formes de soutien public aux fins de la formation et du perfectionnement techniques pour le secteur**

- ▶ Deux organismes ont fait allusion à l'utilisation de vidéoconférences pour réunir des intervenants, et cinq utilisent des « Palm Pilots » pour contribuer à l'organisation de leur personnel.
- ▶ Quelques répondants ont indiqué que leurs membres s'intéressaient à la possibilité de générer des dons en ligne. Les deux organismes représentant Centraide participaient à une telle initiative.
- ▶ Des organismes comme le Centre canadien de philanthropie et Volunteer Calgary ont indiqué que bon nombre de leurs organismes faisaient appel à des tierces



parties pour générer des dons en ligne, par exemple [www.CanadaHelps.org](http://www.CanadaHelps.org) (organisme sans but lucratif) et [www.Charity.ca](http://www.Charity.ca) (entreprise privée).

- < La Fondation Muttart fournit une aide technique directe aux organismes bénévoles. En cela, elle semble reproduire les activités de Volnet.
- < Quelques organismes, par exemple Volunteer Calgary, le Centre canadien de philanthropie et des consultants du secteur privé offraient des conseils et des orientations techniques aux organismes bénévoles. Cette aide, qui peut porter sur la gestion de l'information, visait à favoriser la mise en valeur du potentiel des organismes bénévoles et de leurs dirigeants.
- < Quelques organismes ont étudié la possibilité d'utiliser des bases de données ou des systèmes d'information de gestion. Pour les plus importants d'entre eux, il s'agit d'un aspect du soutien administratif qui va de soi.

Par exemple, les organismes qui s'occupent de l'établissement des immigrants et le YMCA ont utilisé des bases de données pour assurer le suivi de leurs clients aux fins de la prestation de services.

Les Fondations communautaires du Canada ont étudié la possibilité d'intégrer à l'avenir des systèmes de suivi des subventions et des bailleurs de fonds, tandis que les Grands frères et Grandes sœurs du Canada ont souligné l'utilisation d'une base de données pour la gestion des cas, laquelle leur permet d'assurer le suivi des clients et des mentors participant au programme.

- < Aux fins d'analyse des besoins, il serait utile d'évaluer l'ampleur de ces activités de gestion de l'information.
- < Certains organismes ont indiqué que leurs ordinateurs étaient reliés en réseau et qu'il était possible de mettre en commun les dossiers et les ressources à l'interne. Dans le cadre des enquêtes réalisées pour l'analyse des



besoins, on devrait évaluer la portée de ces activités de gestion de l'information.

Au Tableau 3, on illustre certaines technologies adoptées par les organismes joints<sup>1</sup>.

<b>Tableau 3 : Quelques exemples de l'utilisation de la technologie par des organismes du secteur bénévole</b>		
<b>Organisme bénévole</b>	<b>Technologies utilisées</b>	<b>Analyse</b>
<p><i>Rassemblement canadien pour l'alphabétisation</i></p> <p><a href="http://www.literacy.ca">www.literacy.ca</a></p> <p>Organisme national assurant des services à une coalition de membres provinciaux et territoriaux. L'organisme a notamment pour objectif de faire la promotion de l'alphabétisation chez les Canadiens</p>	<p>Courrier électronique</p> <p>Télécopieur</p> <p>Site Web</p> <p>Système de conférences</p>	<p>L'organisme diffuse en masse des communications et des bulletins à l'aide du courrier électronique, de télécopieurs et de la poste. Certains membres n'ont pas accès à des ordinateurs, tandis que les aptitudes à la lecture et à l'écriture d'autres sont faibles, ce qui nuit à l'utilisation de la technologie. L'organisme a également recours à un système de conférence électronique en vertu duquel les membres du conseil d'administration peuvent voter ou donner leur avis sur une question. L'organisme utilise une partie de son site Web comme un babillard où sont affichés des renseignements utiles aux membres (p. ex. des procès-verbaux ou des rapports), qui y accèdent à l'aide d'un mot de passe. Grâce à l'aide d'autres organismes qui oeuvrent dans le domaine de l'alphabétisation, le Rassemblement canadien pour l'alphabétisation bénéficie de mises à niveau, d'un entretien et d'un accès au système de conférence gratuits.</p>
<p><i>Centre canadien de philanthropie</i></p> <p><a href="http://www.ccp.ca">www.ccp.ca</a></p> <p>Association d'organismes de bienfaisance regroupant des organismes sans but lucratif et des organismes de charité enregistrés. L'Association, qui compte quelque 1 200 cotisants, assure des services à divers secteurs.</p>	<p>Site Web</p> <p>Courrier électronique</p> <p>Conseils aux membres sur l'utilisation de la technologie</p> <p>Vidéoconférence</p>	<p>Depuis quelques années, le Centre a de plus en plus recours à la technologie de l'information pour fournir ses services. Par exemple, il a déjà publié un répertoire des fondations et des subventions canadiennes, qu'il souhaitait rendre accessible en ligne. Or, il a dû attendre qu'un nombre suffisant de membres soient en mesure d'utiliser cette technologie. Le répertoire est désormais accessible en ligne au moyen d'un abonnement, et l'accès est protégé par des mots de passe. Le Centre a mené une enquête auprès de ses membres pour déterminer la mesure dans laquelle ils utilisaient les ordinateurs et s'ils étaient prêts à accéder à des documents en ligne. L'utilisation de la vidéoconférence pour permettre à des participants à un colloque tenu à Edmonton et à Toronto de participer à des séances plénières constitue une autre utilisation intéressante de la technologie. Le Centre indique que de plus en plus de membres se demandent s'ils devraient se doter d'une capacité interne de générer des dons en ligne. Le Centre a élaboré une liste de contrôle que les membres intéressés à s'engager dans cette voie sont invités à consulter avant de se donner une telle capacité.</p>
<p><i>Fondation canadienne des services de garde à l'enfance</i></p> <p>Organisme national oeuvrant auprès de 15 organismes provinciaux et territoriaux. Partenaire responsable de l'administration de Enfant et Famille Canada. L'organisme compte 8 000 membres qui travaillent dans le domaine à titre de professionnels.</p>	<p>Site Web</p> <p>Centre de ressources et d'information en ligne</p> <p>Courrier électronique</p>	<p>À titre de partenaire responsable de l'administration d'Enfant et Famille, la Fondation tient à jour un site Web qui sert de centre d'information pour le grand public et les professionnels du domaine. Dans le site, on retrouve plus de 14 000 documents classés selon divers thèmes (p. ex. la pauvreté ou l'art d'être parent. Un webmestre tient le site à jour pour la Fondation. Par l'entremise d'Enfant et Famille Canada, la Fondation administre également un site appelé Infofamilleboulot.com où les parents peuvent obtenir de l'information sur les services de garde d'enfants.</p>
<p><i>Association canadienne pour la santé mentale</i></p>	<p>Courrier électronique</p> <p>Site Web</p>	<p>L'Association est intéressée à utiliser la technologie Internet et le courrier électronique pour communiquer avec ses bureaux des quatre</p>

<sup>1</sup> Nous avons choisi 12 organismes qui ont fourni des détails à partir desquels nous pouvons donner une idée de l'éventail des pratiques ou des technologies de l'information utilisées.



Tableau 3 : Quelques exemples de l'utilisation de la technologie par des organismes du secteur bénévole		
Organisme bénévole	Technologies utilisées	Analyse
<p><a href="http://www.cmha.ca">www.cmha.ca</a></p> <p>Organisme oeuvrant dans le secteur de la santé auquel participent 135 bureaux sur tout le territoire canadien.</p>	Internet	coins du Canada. Son site Web, qui recense plus de 200 000 accès par mois, donne accès à quelque 47 000 pages téléchargeables. L'Association affiche également de l'information -- le Café Internet -- pour fournir de l'information aux bureaux. Avec les ressources limitées dont elle dispose pour diffuser des documents sur support papier, elle a encouragé ses bureaux à visiter périodiquement le site pour obtenir l'information. Quelque 122 des 135 bureaux utilisent ainsi les services de l'Association.
<p><i>Fondations communautaires du Canada</i></p> <p><a href="http://www.community-fdn.ca">www.community-fdn.ca</a></p> <p>Association mutuelle regroupant 110 fondations communautaires indépendantes du Canada. L'association administre des programmes, des cours de formation et des conférences en plus d'effectuer un travail de défense des intérêts.</p>	Courrier électronique Site Web Conseils techniques Stratégie Internet	Les Fondations communautaires du Canada utilisent des technologies établies de même que des technologies de l'information plus nouvelles. À titre d'exemple, les rapports annuels et les bulletins mensuels sont expédiés par la poste. On recourt également au courrier électronique pour diffuser de l'information et faire des annonces en ligne. Dans le site Web de l'association, on retrouve également une section réservée aux membres. Au cours des prochaines années, l'association souhaite utiliser Internet de façon plus efficace et, à cette fin, elle a mis au point une stratégie Internet dont la mise en œuvre sur les trois prochaines années devrait coûter environ 1,7 million de dollars. La stratégie, qui est relativement exhaustive, comporte deux volets : 1) Renforcer la capacité de l'organisme national et mieux positionner le mouvement; 2) travailler en partenariat avec des fondations membres pour accroître l'utilisation d'Internet de même que pour fournir des outils, des cours de formation et du soutien. Quelques fondations ont participé à l'élaboration de la stratégie, qui prévoit des bavardoirs à l'intention des membres, une bibliothèque de références améliorée, des bulletins électroniques, des programmes professionnels de perfectionnement organisationnel (p. ex. l'utilisation de la technologie pour favoriser le mentorat), des systèmes intégrés pour favoriser le travail des fondations (p. ex. des systèmes de suivi des bailleurs de fonds et des subventions) et, enfin, des outils pour les membres (p. ex. outils nécessaires qui permettent la création de son propre site Web). La promotion auprès des membres et le renforcement de leur capacité de fonctionner en tant que fondation constitue un autre élément important. Les technologies de l'information sont au cœur de ce renforcement des capacités.
<p><i>Réseau des femmes handicapées</i></p> <p>Organisme qui fait entendre la voix des femmes handicapées. Défense des intérêts et consultation auprès du gouvernement fédéral.</p>	Courriel électronique Site Web Télécopieur Téléconférences	Le Réseau des femmes handicapées utilise le courrier électronique et Internet pour gérer l'information et les communications avec les membres. Le Réseau, qui abrite un bavardoir en ligne, entretient un site Web renfermant de l'information à l'intention d'autres organismes et de ses membres. L'organisme utilise également des conférences et des télécopieurs pour communiquer avec ses membres. Certains groupes membres n'ont pas accès à un ordinateur ni à de l'information en ligne. Les technologies plus anciennes ont donc toujours leur place.
<p><i>Fondation Muttart</i></p> <p><a href="http://www.muttart.org">www.muttart.org</a></p> <p>Organisme subventionnaire privé qui distribue quelque 3,5 millions de dollars par année. Vise l'Alberta, la Saskatchewan, les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon.</p>	Site Web Courrier électronique Aide technique Vidéoconférences	Depuis 1995, la Fondation est dotée de lignes directrices précises en matière de financement, en vertu desquelles de nombreux organismes reçoivent des fonds. En outre, les dons de la Fondation se sont traduits par une meilleure utilisation de la technologie de l'information dans le secteur. En fait, la Fondation Muttart a, au cours de la dernière année, accordé quelque 138 subventions relatives à la TI, pour un total de 1,3 million de dollars. Au cours des dernières années, elle a fourni une aide technique à plus de 300 organismes. Pour répondre à leurs besoins, les organismes de bienfaisance présentent des demandes dont l'importance va de 2 000 \$ pour les plus petites à environ 150 000 \$ pour les plus importantes. L'année dernière, de nombreuses propositions visaient à aider les organismes à se préparer à l'an 2000. La majorité des organismes qui présentent des propositions mettent à niveau leur matériel, achètent de nouveaux logiciels ou éliminent d'anciens logiciels qui ne fonctionnent plus. La Fondation, qui accorde également une aide directe aux organismes, a à son service un technicien en mesure de répondre aux questions. La formation fait souvent partie des projets de financement reçus.
<p><i>Réseau environnemental du</i></p>	Courrier électronique	Le Réseau environnemental du Nouveau-Brunswick tient à jour trois



Tableau 3 : Quelques exemples de l'utilisation de la technologie par des organismes du secteur bénévole		
Organisme bénévole	Technologies utilisées	Analyse
<p><i>Nouveau-Brunswick</i> <a href="http://www.web.net/~nben/">www.web.net/~nben/</a></p> <p>Réseau comptant 79 groupes membres dans la province affiliés au Réseau canadien de l'environnement. Facilite le partage de l'information.</p>	<p>Site Web</p>	<p>sites Web et emploie un webmestre à temps plein. Les trois sites sont hébergés par Web Networks Canada, organisme qui met des solutions Internet à la disposition des organismes sans but lucratif en plus de les aider à renforcer les branchements à Internet au niveau national. Les groupes bénévoles membres peuvent utiliser le premier site Web, appelé Fax Action, pour préparer une télécopie destinée à des politiciens provinciaux. Le magazine en ligne <i>Éléments</i>, auquel ont accès les membres et le grand public, constitue un autre site. Le dernier site, qui s'appelle Réseau environnemental du Nouveau-Brunswick (RENB), présente de l'information et fournit des services aux membres. On y retrouve en outre une rubrique « <i>Quoi de neuf</i> ». En 1995, le Réseau a décidé de se doter d'une stratégie à long terme pour rendre plus accessible et plus abordable la communication au sein d'un réseau de membres. Par l'intermédiaire d'une subvention provinciale, le Réseau a été en mesure d'obtenir des modems pour la plupart de ses membres et de leur assurer une certaine formation. Environ 80 % de ses membres ont accès à de l'information en ligne.</p>
<p><i>Association des victimes de la thalidomide</i> <a href="http://www.thalidomide.ca">www.thalidomide.ca</a></p> <p>Assure des services aux victimes de la thalidomide qui sont membres de l'association. Sensibilise le public et effectue du travail de défense des intérêts.</p>	<p>Courrier électronique Site Web Téléconférence Télécopieur Courrier</p>	<p>Les communications officielles s'effectuent par courrier électronique. L'organisme imprime toujours un bulletin qu'il distribue par la poste. Ses membres sont handicapés, et bon nombre d'entre eux ont des besoins particuliers (p. ex. des cassettes pour les aveugles) qui ne se prêtent pas toujours bien à l'utilisation du courrier électronique ou d'Internet. L'organisme affiche des articles dans son site Web. Récemment, il a commencé à utiliser ICQ, service gratuit, qui permet à des groupes choisis de bavarder en ligne. On utilise des écrans multiples pour identifier les participants et assurer la continuité du dialogue. L'organisme, qui obtient des ordinateurs pour ses membres par l'entremise d'un donateur privé, s'efforce d'obtenir des services Internet pour eux.</p>
<p><i>Centraide du Grand Toronto</i> <a href="http://www.uwqt.org">www.uwqt.org</a></p> <p>Collecteur de fonds centralisé qui recueille et répartit des fonds entre les organismes communautaires.</p>	<p>Site Web Courrier électronique Internet Transactions et donations en ligne</p>	<p>Centraide aimerait utiliser la technologie Internet pour recueillir des fonds et les répartir entre les organismes membres bénéficiaires. Ce sont les collectes de fonds en milieu de travail qui constituent le principal atout de Centraide. L'organisme s'efforce de renforcer cette capacité au moyen de technologies. Dans le cadre de la campagne annuelle de souscription d'une entreprise, on fera par exemple parvenir un message électronique à un bailleur de fonds pour lui demander une contribution. Ce dernier sera alors conduit vers le site d'une banque, où on vérifiera les renseignements qui figurent sur la carte de crédit, avant d'autoriser le paiement. Le site fournit également de l'information sur les impôts ainsi que des détails sur l'utilisation qu'on fera de l'argent pour venir en aide à d'autres. On pense que les transactions en ligne constituent un outil efficace pour réduire les frais d'administration. À l'avenir, on envisage d'accéder aux systèmes en ligne du gouvernement et des entreprises pour mieux joindre les employés qui effectuent des dons.</p>
<p><i>Volunteer Calgary</i> <a href="http://www.volunteercalgary.ab.ca">www.volunteercalgary.ab.ca</a></p> <p>Fait la promotion du bénévolat et du recrutement. Apparie des candidats et des postes de bénévoles. Assure de la formation dans quelques secteurs et met des outils d'apprentissage à la disposition des organismes.</p>	<p>Site Web Courrier électronique Conseils aux membres sur l'utilisation de la technologie</p>	<p>L'organisme participe à des discussions au sujet de la technologie et de la mise en valeur du potentiel dans le secteur. Il fournit des services de formation et de consultation dans un certain nombre de domaines, y compris la présélection des bénévoles, le recrutement des bénévoles en ligne, l'établissement de partenariats avec des entreprises, l'augmentation du lectorat et la stimulation de la capacité des organismes d'aller en ligne et d'utiliser la technologie de façon efficace. L'organisme a pour but de mettre à la disposition de ses membres une diversité d'outils répondant bien à leur mode de fonctionnement dans l'environnement d'aujourd'hui. Il étudie la possibilité de créer des produits de formation que les organismes membres pourront utiliser pour apprendre sans avoir à se déplacer (ateliers électroniques).</p>
<p><i>YMCA du Canada</i> <a href="http://www.ymca.ca">www.ymca.ca</a></p>	<p>Courrier électronique Systèmes de bases de données</p>	<p>Le YMCA dispose d'un système de communication comprenant le courrier électronique interne et externe. Depuis quelques années, on discute de plus en plus de la technologie et des orientations stratégiques de l'organisme. À une certaine époque, il y avait sur la</p>



Tableau 3 : Quelques exemples de l'utilisation de la technologie par des organismes du secteur bénévole		
Organisme bénévole	Technologies utilisées	Analyse
Met des programmes à la disposition des familles, des jeunes et des adultes. Interagit avec les YMCA du Canada.	Bibliothèque électronique Internet Intranet Site Web	table un projet nord-américain visant à intégrer les systèmes d'information de gestion de tous les YMCA. Il s'agit d'une entreprise ambitieuse et complexe qui a été mise en suspens. À l'heure actuelle, il y a au Canada une vingtaine de YMCA qui partagent certaines données. Les systèmes de base de données des YMCA ont trait aux membres et aux participants de même qu'à l'inscription à des services. La mise en commun des données facilite la conception des programmes et leur adaptation en fonction des besoins des clients.

### 1.3 Technologies de gestion des activités quotidiennes

La plupart des organismes joints sont des organismes ou des associations cadres en communication constante avec leurs membres, le grand public et les gouvernements. Ces organismes bénévoles cherchent à améliorer la gestion de leurs communications. Ils ont souligné que cette façon de faire se traduisait par des méthodes d'information plus accessibles et plus abordables. D'autres organismes ont indiqué que leurs membres se trouvent dans des collectivités des quatre coins du Canada et que la technologie de l'information contribue à abolir la distance. Certains, en particulier les plus petits, ont affirmé avoir réalisé des économies considérables au titre des interurbains et de la poste grâce à l'utilisation du courrier électronique. Bon nombre de répondants principaux ont mentionné que le courrier électronique à accès illimité est relativement peu coûteux et leur donne la possibilité de diffuser de l'information à très bon compte.

D'autres organismes précisent que, en raison de la vaste quantité d'informations et de la forte demande d'information, le temps et les ressources dont on dispose pour faire parvenir des documents sont limités. Dans de tels cas, on s'oriente vers un modèle Web en vertu duquel l'organisme affiche de l'information dans son site Web, que les membres peuvent ensuite récupérer en ligne. La pratique donne de bons résultats lorsque la plupart des organismes membres sont branchés à Internet. La stratégie vise également à contrer le phénomène de la lassitude imputable au courrier électronique, de nombreux membres se plaignant de recevoir trop de courrier. D'autres organismes s'attaquent au problème en faisant appel à des méthodes de communication traditionnelles comme le



télécopieur ou la poste, en particulier lorsque leurs membres ne sont pas branchés à Internet ou n'ont pas d'ordinateur.

Les organismes plus grands utilisent la technologie de l'information pour administrer l'information sur leurs clients ou assurer le suivi des bailleurs de fonds et des subventions.

Dans la plupart des cas, les répondants clés estiment que l'utilisation de la technologie de l'information leur permet de réaliser des gains d'efficience et les aide à atteindre leurs objectifs. D'autres affirment qu'« *il n'y a pas d'autre choix puisque les organismes d'aujourd'hui sont bombardés par la technologie. Pour réussir, ils doivent l'adopter et s'en servir.* » Ces organismes veulent éviter la marginalisation à laquelle s'exposent ceux qui marquent le pas.



## 1.4 Facteurs influant sur l'utilisation de la technologie de l'information

Les principaux répondants ont défini de nombreux facteurs qui, à leur avis, influent sur l'utilisation de la technologie de l'information par le secteur bénévole.

**Tableau 3 : Facteurs qui influent sur l'utilisation de la technologie de l'information par le secteur bénévole**

- Financement limité pour investir dans la technologie de l'information
- Taille d'un organisme
- Bon nombre de membres ou de groupes ne sont pas branchés ou n'ont pas accès à un ordinateur
- Les technologies évoluent si rapidement qu'il est difficile de décider lesquelles adopter
- Manque de personnel qualifié et de capacité de l'effectif
- La présence d'employés dans un organisme (auquel cas il a probablement un ordinateur) et la dépendance de ce dernier à l'égard des bénévoles
- De multiples demandes pour des données différentes et l'utilisation de systèmes incompatibles
- Les moyens limités qui ne permettent pas l'achat de biens d'équipement ou de cours de formation
- L'adhésion et le niveau d'aisance des dirigeants de l'organisme et la vision qu'ils ont de l'utilisation de la TI comme moyen de mieux s'acquitter de leur mandat
- Les organismes sous-estiment le temps et les efforts nécessaires à la mise en œuvre de projets de TI
- La surcharge d'informations (trop de sites Web) et l'absence d'outils de recherche appropriés pour faciliter la gestion de cette information
- La mauvaise utilisation ou l'utilisation inappropriée de la technologie existante (par exemple, on a accès à un modèle, mais on ne l'utilise pas) pour aider l'organisation à atteindre ses buts
- L'absence d'aide technique officielle
- La formation limitée à la TI dans le secteur bénévole

La plupart des principaux répondants ont souligné que l'investissement dans la technologie de l'information est coûteux et que la majorité des organismes, en particulier les petits, ne disposent pas des ressources nécessaires pour ce faire.



Quelques répondants principaux ont indiqué que bon nombre de groupes ou de particuliers membres du secteur bénévole à qui ils assurent des services ne sont pas branchés à Internet. Souvent, ils n'ont même pas d'ordinateur. Par conséquent, on doit toujours recourir à des moyens de communication plus traditionnels, par exemple, la poste, le téléphone ou le télécopieur. Quelques-uns des répondants sont d'avis qu'on doit faire davantage pour veiller à ce que l'ensemble des Canadiens, en particulier ceux qui appartiennent à des groupes marginalisés, aient accès à un ordinateur, un peu comme c'est le cas pour le téléphone.

Le fait qu'un organisme bénévole soit officiellement organisé (compte sur des employés rémunérés) ou ne soit pas organisé (fait principalement appel à des bénévoles) a également une incidence sur sa capacité d'adopter la technologie de l'information. Les organismes qui ont des employés rémunérés ont généralement une taille qui exige des interactions avec d'autres groupes, ce qui les oblige donc à répondre à des normes minimales en matière de technologie de l'information, par exemple posséder un télécopieur ou utiliser le courrier électronique. En revanche, les bénévoles effectuent souvent du travail le soir. À moins d'avoir accès à un ordinateur à la maison, ils ne seront pas en mesure de faire l'acquisition d'un appareil.

Les répondants principaux qui travaillent directement auprès d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif ont souligné que les dirigeants des organismes bénévoles ont un rôle crucial à jouer dans l'utilisation que les organismes font de la technologie de l'information pour favoriser la réalisation du mandat. Certains dirigeants ont une vision, tandis que d'autres ne se sentent pas à l'aise face à la technologie. Les organismes comme Volunteer Calgary et le Centre canadien de philanthropie commencent à mettre au point des outils de perfectionnement pour contribuer à renforcer le leadership et la capacité organisationnelle des organismes bénévoles.

Souvent, les dirigeants des organismes bénévoles travaillent à temps partiel. Habituellement, les conseils d'administration se composent de personnes qui donnent bénévolement de leur temps. Même si les conseils ont une expérience des affaires, il est possible que chacun des membres n'ait pas une maîtrise poussée des outils de gestion actuels. Dans d'autres cas, les membres du conseil



d'administration sont coupés des problèmes auxquels se heurtent les employés et risquent de ne pas se montrer sympathiques à l'idée de « détourner » les ressources de la prestation de services pour investir dans des améliorations touchant l'organisation et la gestion.

Quelques répondants principaux ont souligné que le secteur bénévole doit faire face à des demandes de plus en plus grandes, au moment où le gouvernement cherche à conclure des partenariats et se retire de la prestation de services. En même temps, ils disent devoir faire face à une demande plus grande de la part de leurs groupes clients, à une concurrence plus vive pour les ressources et à des restrictions du financement de base qui limitent l'investissement dans les biens d'équipement.

Les organismes se heurtent également à des contraintes liées à l'éloignement et à de mauvaises utilisations de la technologie. On entend souvent de telles récriminations dans le secteur privé. Par exemple, le courrier électronique s'est traduit par une augmentation du nombre de messages poubelles et nuisibles. Comme tous les organismes « branchés », les organismes bénévoles qui ont investi dans des capacités Internet estiment que le courrier électronique représente un fardeau important.

## **1.5 Expertise actuelle dans le domaine de la gestion de l'information**

Aux fins qui nous occupent, *Gestion de l'information* s'entend de l'expertise nécessaire pour gérer de l'information à l'aide de diverses technologies (p. ex. les particuliers ou les entreprises qui fournissent des services d'information ou conçoivent des logiciels, les compétences liées à la gestion de projet, les compétences liées aux programmes et aux bases de données, etc.)

Les répondants principaux ont souligné que les organismes plus petits s'en remettent à des sources officielles d'expertise en matière de gestion de l'information. Un petit organisme recourra à un étudiant, à un membre du personnel administratif en poste, à des membres du conseil, à des bénévoles, à d'autres organismes ou à des amis de l'organisme capables de donner un coup de main et



possédant certaines compétences en informatique. Les répondants principaux ont affirmé que les employés de tels organismes ainsi que ceux des organismes plus grands sont le plus souvent autodidactes. Dans la plupart des petits organismes, il n'y a pas d'employé qui consacre tout son temps à cette tâche.

Les organismes plus grands, soit ceux qui comptent 10 employés ou plus, font face aux mêmes problèmes que les organismes des secteurs gouvernemental et privé. Lorsqu'on a un effectif plus important, il est souvent plus efficace de relier les ordinateurs en réseau et de partager les ressources pour éviter le chaos (p. ex. il est inefficace que des employés doivent attendre pour imprimer un document ou aller en ligne). Dès qu'il s'est doté d'un réseau local, l'organisme a besoin d'une forme ou d'une autre d'aide technique pour en assurer l'entretien. Dans de tels cas, les organismes confient cette tâche à un membre de leur personnel, qui s'y emploie à temps partiel ou à temps plein, ou encore achètent l'expertise nécessaire à l'extérieur.

Les très grands organismes dotés de budgets qui se chiffrent en millions de dollars, p ex. Centraide ou le YMCA, font souvent l'acquisition d'une expertise en matière de gestion de l'information pour la mise au point de bases de données ou de stratégies Internet taillées sur mesure.

Les répondants principaux qui représentent les organismes qui travaillent directement auprès des organismes de bienfaisance et sans but lucratif ont indiqué qu'il faut élaborer des outils que les dirigeants les employés de l'organisme pourront utiliser pour parfaire leur auto-apprentissage.

## **1.6 Ressources disponibles pour venir en aide au secteur bénévole**

Les répondants principaux ont indiqué que le secteur bénévole a accès à certaines ressources, par exemple des sites Web portant sur divers domaines. Cependant, ils ajoutent qu'il n'y a pas de source d'information objective sur l'utilisation de la technologie de l'information. Un répondant a résumé la situation comme suit : « *Les sites*



*Web sont nombreux, mais rien ne nous aide à réfléchir de façon stratégique à leur utilisation. »*

Environ cinq répondants clés ont évoqué la notion de portails, et deux ont exprimé des préoccupations à leur sujet.

Premièrement, ils estiment que les organismes bénévoles qui viennent déjà en aide aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif devraient être associés à leur perfectionnement. Ils ont dit croire que le secteur bénévole est quelque peu désillusionné par l'initiative Partenaires avec le secteur bénévole au bénéfice des Canadiens et Canadiennes, simplement parce que rares sont les fonds qui ont abouti aux bénévoles. Ils ont également dit croire que les organismes cadres du secteur bénévole sont mieux en mesure de faire la promotion de ces ressources auprès de leurs membres.

Deuxièmement, les répondants principaux ont souligné que, sans une expertise compétente et objective sur l'utilisation de la technologie de l'information et le renforcement des capacités des organisations, de nombreux groupes ne sont toujours pas en mesure de tirer avantage d'un portail. Créer une solution Internet suppose que le « client » est en mesure d'utiliser un tel outil.

La plupart des répondants principaux ont affirmé qu'il faut éviter de voir le secteur bénévole comme une entité monolithique. En fait, il s'agit plutôt d'un secteur diversifié dont font partie des bénévoles qui n'ont pas accès à un ordinateur de même que des organismes perfectionnés qui ont adopté des technologies novatrices et de grande portée. À leur avis, il n'y a pas de solution unique (par exemple les portails) pouvant venir en aide à tous les organismes du secteur bénévole. Aussi doit-on faire appel à une gamme diversifiée d'interventions.



Les répondants principaux ont des sentiments mitigés sur la question de savoir si leur organisme est en avance ou accuse du retard dans l'adoption des technologies de l'information pertinentes. Certains représentants ont dit croire que leur organisme (indépendamment de sa taille) était en avance, tandis que d'autres ont affirmé que leur organisme n'utilisait pas la technologie autant qu'ils le souhaitaient.

### 1.7 Écarts entre le secteur bénévole et le secteur privé et de la petite entreprise

Environ la moitié des répondants principaux ont dit croire que le secteur bénévole et le secteur privé et de la petite entreprise sont confrontés à des défis analogues dans l'adoption des technologies de l'information appropriées. Ceux qui n'ont pas répondu ont dit ne pas savoir grand-chose au sujet du secteur privé.

Du point de vue de la comparaison des organismes de petite et de moyenne taille dont l'effectif est le même, la plupart des répondants principaux étaient d'avis qu'il y a des points communs entre les deux secteurs. Il est probable que les organismes ont des ressources limitées, doivent faire face à une surcharge d'informations et soutenir la concurrence dont font l'objet les ressources et les employés qualifiés et doivent répondre aux mêmes demandes de la part du gouvernement (p. ex. en ce qui concerne l'information fiscale).

Cependant, les répondants principaux ont mentionné que les entreprises du secteur privé n'hésiteraient pas à investir dans des technologies susceptibles de produire des gains d'efficacité et des profits. À leur avis, on ne retrouve pas la même philosophie dans les organismes bénévoles. Les conseils d'administration hésitent à investir dans la technologie et à détourner des fonds de la prestation de services. Ils soulignent également que le gouvernement, le grand public, les bailleurs de fonds et les donateurs ont en commun une attitude selon laquelle le secteur bénévole devrait « *rester au sous-sol et tirer le meilleur parti possible de vieux ordinateurs* ». Selon eux, une telle mentalité fait plus de mal que de bien. À titre d'exemple, les organismes qui utilisent de vieux appareils rencontrent



de nombreuses difficultés au moment venu d'exploiter ou de tenter d'exploiter des logiciels et certaines applications.

### **1.8 Rôles que le gouvernement pourrait jouer pour venir en aide au secteur bénévole**

La majorité des répondants principaux (les trois quarts) a évoqué Volnet. Selon les répondants, le programme permet utilement de brancher les organismes qui n'ont pas d'ordinateur. Cependant, il est, comme ils l'ont mentionné, limité. La restriction la plus importante qui a été énoncée vient du fait que les organismes cadres ne peuvent présenter de demande de ressources pour leurs membres.

Les répondants principaux ont formulé quelques suggestions relatives au rôle que le gouvernement pourrait jouer pour venir en aide au secteur bénévole dans l'adoption des technologies de l'information.

À ce sujet, mentionnons :

- fournir des fonds pour répondre aux besoins en logiciels et en matériel;
- assouplir les exigences en matière de présentation de rapports et encourager l'utilisation du système d'information compatible entre les ministères du gouvernement et les organismes bénévoles qui leur rendent des comptes;
- encourager la communication en langage clair pour répondre aux besoins des clientèles diversifiées auxquelles le secteur bénévole assure des services (p. ex. des personnes handicapées);
- jouer un rôle de facilitateur auprès des ministères du gouvernement de manière à créer des lignes directrices moins restrictives en matière de financement (p. ex. autoriser les achats de biens d'équipement dans le financement des projets);
- utiliser un regroupement d'organismes bénévoles de manière à mettre de l'expertise au service des organismes de bienfaisance et sans but lucratif et à mettre en commun ou à réunir les ressources, de



façon à les rendre plus accessibles aux divers membres des sous-secteurs;

- financer la prestation de conseils ou d'outils techniques au secteur bénévole afin d'aider les organismes du secteur à prendre des décisions au sujet des applications de la TI qui conviennent le mieux à leurs besoins;
- examiner les outils mis au point par le secteur privé et les adapter au secteur bénévole (selon les répondants principaux, le gouvernement ne devrait pas réinventer la roue);
- encourager les organismes cadres à continuer de stimuler la capacité organisationnelle et la capacité au titre de la TI (certains répondants principaux ont souligné que le gouvernement n'a pas d'« atomes crochus » avec le secteur bénévole et que bon nombre d'organismes se méfient de lui; selon eux, il est plus facile de s'en remettre à des sous-secteurs pour la collecte et la diffusion d'informations);
- fournir des fonds qui permettent l'accès à de la formation liée à la TI;
- rendre accessibles au secteur bénévole les programmes offerts aux petites entreprises (par exemple, le programme Étudiants bien branchés pourrait venir en aide aux organismes bénévoles);
- partager de l'information et rendre des ressources disponibles dans les sites Web gouvernementaux, accompagnées des liens nécessaires vers les organismes cadres du secteur bénévole, notamment pour l'affichage de récits intéressants dans lesquels différents organismes bénévoles expliquent l'utilisation qu'ils font de la TI pour favoriser la réalisation de leur mission.



**ANNEXE B**  
ANALYSE DE LA DOCUMENTATION



## 1.0 Introduction

Le présent examen de la documentation met en lumière quelques-uns des besoins et des obstacles auxquels sont le plus souvent confrontés les secteurs sans but lucratif et bénévole au moment de l'adoption de nouvelles technologies.

- ▶ Les organismes sans but lucratif disaient souvent éprouver de la difficulté à consacrer le temps voulu à des projets à vocation technologique. Lorsqu'ils le font, ils sous-évaluent souvent le temps exigé.
- ▶ Les organismes sans but lucratif éprouvent eux aussi de la difficulté à trouver les fonds nécessaires pour leurs projets, les personnes de l'extérieur ne voyant pas toujours dans la technologie un facteur qui contribue à la capacité de l'organisation de répondre à ses buts avoués.
- ▶ La réussite ou l'échec d'un projet technologique dépend de la capacité qu'on a de le mettre en valeur auprès des cadres, des employés, des parrains et des consultants. Selon les organismes, la principale difficulté qu'ils rencontrent consiste à convaincre d'autres personnes du besoin de la technologie et des avantages qui peuvent en découler.
- ▶ Les organismes doivent avoir les ressources nécessaires pour suivre le rythme du changement technologique : la communication avec d'autres organismes, la formation permanente et l'accès à l'infrastructure, par exemple des lignes de transmission de données mises à niveau.
- ▶ Des partenariats avec d'autres organismes sans but lucratif et bénévoles, par exemple au titre du partage des coûts et des ressources, peuvent aider les organismes à adopter de nouvelles technologies à bon compte.
- ▶ L'impartition est souvent aussi coûteuse que l'embauche d'employés à l'interne, de sorte qu'elle limite la capacité de certains groupes d'acheter de nouveaux produits technologiques. Cependant, certains groupes sans but lucratif, par exemple ONE/Northwest de Seattle, mettent déjà au point des moyens de venir en aide à des organismes animés des mêmes idées en leur offrant une assistance gratuite et à faible coût.



La plupart des documents analysés ici ont trait à des organismes sans but lucratif des États-Unis et du Royaume-Uni. Les études de cas détaillées sur les besoins et les obstacles communs aux organismes comparables du Canada et d'autres pays de petite et de moyenne taille se font toujours rares. Étant donné que les deux pays ont adopté la technologie à peu près dans la même mesure que le Canada, on peut inférer que les organismes bénévoles canadiens doivent faire face aux mêmes besoins et aux mêmes contraintes que leurs homologues américains et britanniques.

En 1999, le Progressive Technology Project, établi à Washington, D.C., a mené une enquête auprès de deux organismes sans but lucratif. Voici la liste des obstacles et des besoins principaux auxquels fait face le secteur de même que les solutions les plus communes aux problèmes technologiques<sup>1</sup>.

<b>Tableau 1 : Obstacles, besoins et techniques de résolution de problèmes définis par les organismes sans but lucratif (Progressive Technology Project, 1999)</b>	
<b>Catégorie</b>	<b>% (n=52)</b>
<b>Obstacles</b>	
Manque d'équipement et de matériel nouveaux	61 %
Absence des compétences, de la compréhension ou de la formation nécessaires pour utiliser les systèmes	58 %
Coût prohibitif de l'équipement, de la formation et des services	24 %
Manque de temps	20 %
<b>Besoins</b>	
Matériel, logiciels et autre équipement	73 %
Accès à la technologie des communications (Internet, téléphone et télécopieur)	51 %
Mise en valeur du potentiel au moyen de la formation et du perfectionnement professionnel	44 %
Plan stratégique pour mettre en œuvre des solutions technologiques	18 %
<b>Résolution de problèmes</b>	
Dépendance à l'égard des consultants et des services extérieurs	52 %
Utilisation de personnel insuffisamment formé à l'interne	35 %
Aide de bénévoles ou en espèces	30 %
Remarque : Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse. Il est possible que les totaux soient supérieurs à 100 %.	



## 2.0 Obstacles auxquels se heurte le secteur sans but lucratif dans l'adoption de la technologie

### 2.1 Temps et argent : denrées rares

Selon une série d'études de cas réalisées en 1999 pour la National Telecommunications and Information Administration Branch du département du commerce des États-Unis, les organismes sans but lucratif qui se lancent dans des projets technologiques se trouvent souvent à court de temps. Parmi les causes des retards, citons :

- ▶ les difficultés liées à l'adaptation des nouvelles technologies aux systèmes existants
- ▶ le temps perdu pendant les mises à niveau, par exemple l'installation de nouvelles lignes de transmission de données;
- ▶ le temps non prévu qui doit être consacré à l'achat et à l'installation du nouvel équipement<sup>ii</sup>.

Dans le rapport, on ajoute que ces retards entraînent habituellement des problèmes ailleurs, notamment une perte de foi dans le projet.

Dans le rapport du département du Commerce, on ajoute que les organismes sous-estiment le temps que prendra la mise en œuvre des fonctions. C'est le problème auquel a été confrontée Andrea Temkin de l'école communautaire de musique et d'arts de Mountain View, en Californie. Dans une étude préparée par le Center for Excellence in Nonprofits des États-Unis, M<sup>me</sup> Temkin explique que ses employés ont eu de la difficulté à utiliser les ordinateurs pour simplifier la tenue de livres de l'établissement.

« Nous n'avions pas conscience du temps qu'il faudrait pour comprendre à fond le système pour pouvoir l'utiliser de façon efficace. On n'en avait pas tenu compte dans l'établissement du calendrier, ce qui fait que nous nous en sommes pris, sans motif valable, au concepteur du logiciel<sup>iii</sup>.

On a également soulevé le problème du temps dans une étude que le Progressive Technology Project de Washington a réalisée en 1999 auprès de 52 groupes communautaires de petite et de moyenne taille : le cinquième des répondants a cité le problème du temps comme obstacle à l'utilisation de la technologie<sup>iv</sup>.



Selon la même enquête, 24 % des répondants ont indiqué que *le coût prohibitif de l'équipement, de la formation et du service* était un obstacle à l'utilisation de la technologie. Le problème vient du fait que les organismes sans but lucratif disent avoir de la difficulté à réunir des fonds pour la technologie parce que les personnes de l'extérieur ne comprennent pas ce que les ordinateurs et les logiciels peuvent apporter aux buts de l'organisme. La difficulté de réunir des fonds est un facteur qui a contribué à un autre problème soulevé par des organismes sans but lucratif : la dotation. Selon une étude de cas réalisée en 1999 par le département du Commerce des États-Unis auprès de 12 organismes sans but lucratif, le sous-effectif, le taux de roulement et la difficulté de recruter du personnel qualifié ont nui à huit projets. Au moment de la réalisation de l'étude, il y avait une pénurie de travailleurs qualifiés dans le secteur de la TI, et les organismes sans but lucratif ont dit ne pas être en mesure de soutenir la concurrence du secteur privé, qui offre des salaires plus élevés<sup>v</sup>.

« J'encourage les organismes sans but lucratif à faire la promotion des investissements proposés dans la technologie en montrant l'effet positif qu'elle aura sur la vie des gens », a expliqué Steve Downs, directeur du Telecommunications and Information Infrastructure Assistance Program (TIIAP) du département du Commerce des États-Unis dans une interview accordée en 1999 à *Philanthropy News Network Online*<sup>vi</sup>.

« On doit mettre l'accent moins sur la technologie que sur les résultats attendus », a ajouté M. Downs.

Une étude réalisée en 1999 par M<sup>me</sup> Eleanor Burt et M. John Taylor de la Caledonian University de Glasgow a montré que presque tous les 366 organismes sans but lucratif étudiés avaient acheté leur matériel technique et, dans une minorité de cas, avaient choisi de le louer ou d'en faire l'acquisition grâce à des dons, comme le montre le tableau ci-dessous<sup>vii</sup>.

<b>Tableau 2 : Méthodes d'achat de matériel chez les organismes sans but lucratif du R.-U. (Burt-Taylor, 1999)</b>	
<b>Méthode</b>	<b>% des organismes (n=366)</b>
Achats	97 %
Dons	28 %
Locations	5 %
Pas de réponse	1 %
Remarque : Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse. Il est possible que les totaux soient supérieurs à 100 %.	



Dans le site Web de sa société, John Kenyon, consultant en technologie établi en Californie, offre quelques conseils aux organismes sans but lucratif à propos de la budgétisation :

- ▶ Lorsqu'on tient compte du coût de l'entretien, du soutien technique, des mises à niveau et d'autres coûts courants, le coût total de la propriété d'un système informatique est habituellement environ 2,3 fois supérieur au coût d'achat initial, si bien que l'entretien d'un système de 3 000 \$ coûtera au moins 7 000 \$;
- ▶ Assurer aux personnes qui utiliseront le système une formation adéquate se traduit par des gains de productivité et vous donne une meilleure idée de ce que la technologie que vous avez peut faire et ne peut pas faire;
- ▶ Un organisme qui compte plus de dix employés ou qui dépend d'une base de données devrait s'assurer les services d'un administrateur de systèmes, au moins à temps partiel;
- ▶ Le fait d'entretenir des relations soutenues avec un consultant est moins coûteux et produit de meilleurs résultats que le recours à des entrepreneurs au cas par cas;
- ▶ Il faut prévoir un plan d'urgence et sauvegarder les données au moins une fois par mois – « Si vous n'effectuez pas de copie de sauvegarde, vous vous exposez à de graves ennuis<sup>viii</sup>. »

## **2.2 Mise en valeur du projet**

Tout comme ils ont dit éprouver de la difficulté à obtenir les fonds nécessaires à leurs projets parce que les bases de données des ordinateurs ne sont pas tout de suite vues comme apportant une contribution à la réalisation des buts de l'organisme, les organismes sans but lucratif disent éprouver du mal à susciter l'intérêt des personnes de l'intérieur et de l'extérieur pour les projets.

L'expérience a montré que le manque de fonds et l'indifférence vont de pair. Parmi les douze projets examinés du département du Commerce des États-Unis, sept ont souffert du manque d'intérêt de la part des intervenants et des utilisateurs prévus. Parmi les raisons de cette léthargie, citons le manque d'expérience des intéressés à l'égard de la technologie et l'incapacité correspondante de ces derniers de voir en quoi le travail sera facilité, la perte de foi dans



le projet ou la frustration dont s'accompagnent les démarches effectuées pour obtenir le soutien politique et administratif nécessaire à la réussite<sup>ix</sup>.

Par moments, le manque d'intérêt demeure un problème même après l'introduction de la technologie. Même ils ont réussi à obtenir les fonds nécessaires à l'installation d'ordinateurs, de réseaux et de logiciels, six des projets étudiés par le département du Commerce ont dit éprouver de la difficulté à recruter des employés ou d'autres personnes pour en assurer le fonctionnement. Dans certains cas, les utilisateurs n'étaient pas au courant de ce qu'on leur offrait ou encore refusaient de s'engager à utiliser les outils mis à leur disposition. La frustration imputable aux lacunes ou aux problèmes persistants a également joué un rôle, tout comme la résistance pure et simple au changement<sup>x</sup>.

La Benton Foundation, organisme de Washington voué à l'étude de l'utilisation des communications comme solution à des problèmes sociaux, a distribué un questionnaire à des représentants du secteur sans but lucratif à l'occasion d'une conférence tenue en 1993. Les réponses formulées de vive voix ont confirmé les résultats de l'enquête du département du Commerce :

- ▶ « nous avons éprouvé de la difficulté à faire comprendre aux gens la nécessité du soutien des télécommunications »;
- ▶ « les décideurs comprennent mal la technologie »;
- ▶ « certaines personnes refusent de voir les avantages que la technologie peut leur apporter<sup>xi</sup>. »

Pour surmonter les obstacles à l'adoption de la technologie, notamment l'obtention et la rétention de l'expertise, les débours et les approvisionnements en équipement, on doit à tout prix faire de façon convaincante la promotion des projets. Selon une étude réalisée par John G. McNutt et Katherine M. Boland du Boston College à propos de United Way (Centraide) dans le comté de Camden, au New Jersey, ces facteurs et d'autres facteurs liés à la promotion représentent d'importants obstacles, comme le montre le tableau 3<sup>xii</sup>.



Source de résistance	Nombre de répondants (n=48)	%
Expertise	31	65 %
Dépenses	27	56 %
Équipement	21	44 %
Accès universel	18	38 %
Espace	6	13 %
Résistance externe	6	13 %
Résistance interne	3	6 %
Résistance des employés	2	4 %
Approbation de la direction	1	2 %

Remarque : Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse. Il est possible que les totaux soient supérieurs à 100 %.

### **2.3 Les organismes sans but lucratif doivent être en mesure de suivre le rythme de la technologie**

Les organismes sans but lucratif se prennent souvent à considérer non sans une certaine envie la quantité de fonds disponibles dans le secteur commercial pour permettre aux entreprises de suivre le rythme de l'évolution des logiciels et du matériel – financement auquel peu d'organismes sans but lucratif ont accès. En raison de la rareté des fonds, les organismes sans but lucratif sont peu incités à procéder à des mises à niveau, ce qui signifie qu'ils continueront d'utiliser des technologies longtemps après que ces dernières seront devenues désuètes dans l'industrie privée.

Cette réalité n'a pas empêché le philanthrope américain Paul Brainerd de souligner, à l'occasion d'une conférence sur la technologie organisée à Seattle en 1999, que les organismes sans but lucratif doivent se tenir au courant de la technologie pour prospérer<sup>xiii</sup>.

La technologie, affirme M. Brainerd, a joué un rôle capital en aidant les entreprises à fonctionner de façon efficace : en effet, elle constitue le meilleur moyen de faire en sorte que tous les services fonctionnent de façon efficiente et communiquent les uns avec les autres<sup>xiv</sup>.

Diverses sources ont proposé des moyens d'aider les organismes à suivre le rythme de la technologie :

- ▶ Les groupes sans but lucratif doivent pouvoir communiquer entre eux pour se tenir au courant de ce qui fonctionne. Comme



on l'affirme dans un rapport de la Benton Foundation :  
« Souvent, les groupes d'intérêt public qui exercent leurs activités sur la scène nationale ne sont pas au fait des techniques perfectionnées au niveau local, tandis que d'autres qui assurent des services dans des régions relativement petites ignorent comment des applications à grande échelle pourraient être adaptées pour répondre à leurs besoins<sup>xv</sup>. »

- ▶ Les personnes qui utilisent la technologie tous les jours doivent bénéficier d'une formation continue pour se tenir au courant des changements. Les gens se plaignent souvent de ne pas avoir le temps de se familiariser avec les changements introduits en succession rapide.
- ▶ S'ils n'ont pas accès à l'infrastructure dont ils ont besoin, les organismes n'arrivent pas à se tenir à jour. Les organismes ruraux ont constaté qu'ils ne bénéficiaient pas d'un accès fiable à Internet, faute de lignes téléphoniques convenables, notamment. D'autres se sont rendu compte qu'il était plus coûteux que prévu de faire câbler un immeuble ou un bureau, ce qui entraîne des retards.

L'étude de McNutt-Boland a montré que le courrier électronique, les serveurs de listes et les télécopieurs sont les technologies les plus fréquemment utilisées et prévues parmi les 48 organismes sans but lucratif des États-Unis étudiés, comme le montre le tableau suivant<sup>xvi</sup> :



<b>Tableau 4 : Utilisation des technologies chez les organismes sans but lucratif</b>		
<b>Technologie</b>	<b>Nombre de répondants (n=48)</b>	<b>%</b>
Télécopieur	47	98 %
Courrier électronique aux fins de la coordination interne	44	92 %
Appels conférences	38	79 %
Courrier électronique aux fins de la coordination avec l'extérieur	35	73 %
Messages électroniques aux décideurs	35	73 %
Liste de diffusion	31	65 %
Serveurs de listes	29	60 %
Serveurs de listes stratégiques aux fins de la recherche stratégique	27	56 %
Téléconférence	19	40 %
Sites Web aux fins de la recherche stratégique	17	35 %
Recrutement des bénévoles	13	27 %
Groupes de discussion	8	17 %
Enquête en ligne	8	17 %
Service de bavardage Internet	6	13 %
Campagne de financement en ligne	6	13 %
Remarque : Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse. Il est possible que les totaux soient supérieurs à 100 %.		

Ces résultats laissent entendre que le suivi des technologies oblige les organismes sans but lucratif à compter sur un accès fiable à des lignes téléphoniques et à des technologies de transmission de données plus nouvelles, comme les branchements Internet DSL. S'il est rare que le problème se pose dans les villes, il s'agit parfois d'un obstacle pour les organismes sans but lucratif en milieu rural. Le courrier électronique interne exige également l'accès à un réseau local, ce qui représente des difficultés pour les organismes sans but lucratif en milieux urbain et rural établis dans des immeubles anciens où le câblage doit être refait à neuf<sup>xxvii</sup>.

Ces obstacles ont été illustrés dans le rapport du département du Commerce des États-Unis 1999. En effet, on y a constaté que bon nombre de projets ruraux constatent que l'infrastructure du matériel ne correspond pas à leurs besoins ou n'existe tout simplement pas. Dans certaines régions rurales, les organismes sans but lucratif ont dû coordonner leurs projets avec quelques compagnies de téléphone indépendantes offrant des tarifs et un soutien Internet peu uniformes. Cette situation présente un grand obstacle pour les organismes sans but lucratif qui tentent de servir



une vaste région en raison du temps et des dépenses additionnels nécessaires<sup>xviii</sup>.

## 2.4 Les partenariats contribuent à la réussite des projets

Un certain nombre d'études de cas ont montré que la réussite ou l'échec d'un projet est souvent attribuable à l'efficacité des partenariats. Les partenariats peuvent prendre la forme d'une simple alliance conclue avec un organisme ou les relations que l'organisme sans but lucratif entretient avec les consultants dont il retient les services.

Certains partenariats ont donné de très bons résultats pour tous les intéressés :

- ▶ Les Independent Charities of America utilisent un serveur sécurisé pour recevoir des dons en ligne au nom d'un grand nombre d'organismes de bienfaisance des États-Unis, en aidant les bailleurs de fonds à trouver un organisme de bienfaisance correspondant à leurs intérêts<sup>xix</sup>.
- ▶ United Way (Centraide) de Minneapolis a annoncé en 1999 l'octroi de 715 000 \$ pour aider des organismes choisis à mettre au point des plans de technologie. L'aide portait notamment sur l'installation, l'aide à la formation, les subventions pour l'achat de matériel et jusqu'à 10 progiciels Microsoft Office ou Windows par organisme<sup>xx</sup>.
- ▶ Family Service Mid-Peninsula, organisme sans but lucratif de Palo Alto, en Californie, a pu se permettre des mises à niveau coûteuses en faisant équipe avec l'Adult and Child Guidance Center de San Jose et les Family Services of San Mateo County pour partager les dépenses. Grâce à la mise en commun des ressources et à la planification et à l'organisation de campagnes de souscription communes, les trois organismes ont économisé au total 433 000 \$<sup>xxi</sup>.

Certains n'ont pas donné des résultats aussi concluants :

- ▶ On doit maintenir les communications entre les partenaires, faute de quoi les résultats risquent d'être catastrophiques :  
« Les cliniques avec lesquelles nous travaillons ont au départ indiqué qu'elles avaient des ordinateurs qui pouvaient être utilisés dans le cadre du projet. Une fois le projet financé (à hauteur de la moitié du budget initial proposé), deux des trois



cliniques ont toutefois indiqué qu'elles n'avaient pas l'équipement nécessaire ou que leur équipement ne pouvait pas être utilisé dans le cadre du projet<sup>xxii</sup>. »

L'étude que le département du Commerce des États-Unis a consacrée en 1999 à 12 organismes sans but lucratif et à leurs projets financés par le Telecommunications and Information Infrastructure Assistance Program (TIAP) du département a montré que les partenariats échouent souvent en raison de la structure organisationnelle d'une des parties ou de la relation qui s'est créée entre les deux. Parmi les problèmes les plus fréquemment cités, citons la mauvaise compréhension des responsabilités et des rôles de chacun, les types de services à offrir aux utilisateurs finaux et enfin, les buts ultimes du projet<sup>xxiii</sup>.

Dans le rapport, on laisse également entendre que les partenariats et le financement sont plus viables si les intéressés font appel à quelques « pratiques exemplaires » :

- ▶ réaliser une évaluation des besoins pour veiller à ce que les utilisateurs visés adoptent et utilisent la technologie;
- ▶ réaliser, dès le départ, une étude de faisabilité pour faire en sorte que l'approche retenue puisse être mise en œuvre comme prévu;
- ▶ associer les intervenants et les utilisateurs aux processus de planification et de mise en œuvre;
- ▶ intégrer la technologie dans les activités courantes, de façon qu'on les considère comme des outils qui produisent des résultats utiles;
- ▶ colliger des données montrant les avantages du projet et en faire la promotion;
- ▶ coucher les accords de partenariat par écrit, préparer un guide pour la mise en œuvre et associer toutes les parties à la réussite du projet;
- ▶ définir des objectifs précis et mesurables indiquant l'influence que la technologie aura sur le milieu de travail et la collectivité<sup>xxiv</sup>.



## 2.5 Le secteur sans but lucratif a besoin d'un soutien technique continu, lequel se révèle souvent trop coûteux

Une enquête menée en 1997 par l'American Society of Association Executives (ASAE) sur les tendances observées dans les associations a montré que les organismes sans but lucratif se retrouvent souvent face à un dilemme : tandis que le coût d'acquisition de ressources comme des ordinateurs et des logiciels est à la baisse, les coûts associés à leur utilisation augmentent.

Parmi les 1 185 associations qui ont participé à une enquête, le pourcentage médian des revenus consacrés par les associations à l'acquisition de produits de technologie est passé de 38 % en 1993 à 29 % en 1996. Cependant, les économies sont souvent annulées par les coûts associés aux salaires des employés qui doivent assurer l'entretien du matériel : entre 1994 et 1996, les salaires médians des administrateurs de système d'information de gestion ont augmenté de 23 %, selon l'étude consacrée par l'ASAE à la rémunération des cadres des associations<sup>xxv</sup>.

L'impartition, cependant, peut se révéler tout aussi coûteuse que l'embauche d'employés internes chargés de l'entretien des dispositifs technologiques. Selon l'enquête sur les tendances observées dans les associations, 37 % des répondants n'ont pas d'administrateurs des systèmes d'information de gestion et s'en remettent donc à des consultants pour l'obtention de tels services. Parmi les organismes qui ont recours à l'impartition, 77 % nourrissent des inquiétudes à propos de l'argent perdu dans les sites Web, tandis que 61 % ont des inquiétudes de même nature à propos des pertes liées à l'entretien des sites Web. Dans les associations disposant sur place d'un service technique, les données correspondantes n'étaient que de 23 % et 39 % respectivement<sup>xxvi</sup>.

Les données laissent entendre que les sociétés dotées d'une capacité de soutien à l'interne sont beaucoup mieux en mesure d'adopter de nouvelles technologies. Une étude menée auprès de 366 organismes bénévoles britanniques par Eleanor Burt et John Taylor de la Caledonian University de Glasgow a montré qu'environ 55 % des organismes en question avaient à leur service au moins un concepteur de TI. Des organismes dotés d'un personnel affecté au développement de la technologie étaient deux fois plus susceptibles que les autres d'exploiter un intranet, une fois et demie plus susceptible qu'eux d'utiliser le courrier électronique interne et quatre fois plus susceptibles qu'eux d'offrir un soutien mutuel électronique ou des groupes d'entraide. Les organismes dotés d'un personnel maison étaient nettement plus susceptibles



que les autres d'offrir des services additionnels, comme le montre le tableau ci-dessous<sup>xxvii</sup>.

Tableau 5 : Prestation et utilisation de services selon la disponibilité d'employés affectés au développement de la TI (Burt-Taylor, 1999)		
Service	Avec employés (n=204)	Sans employé (n=162)
Courrier électronique externe	73 %	59 %
Courrier électronique interne	60 %	40 %
Possibilités de télétravail pour les employés	43 %	25 %
Prestation d'informations électroniques aux intervenants	39 %	30 %
Utilisation de la technologie pour atténuer les obstacles fonctionnels à l'intérieur de l'organisation	25 %	14 %
Déplacement géographique de la fonction	18 %	7 %
Communication électronique avec les intervenants	10 %	5 %
Systèmes électroniques d'aide à la décision	8 %	2 %
Soutien mutuel électronique aux groupes d'entraide	4 %	1 %
Participation électronique à la prise de décisions	3 %	2 %

Remarque : Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse. Il est possible que les totaux soient supérieurs à 100 %.

Le rapport Burt-Taylor laisse entendre que les réseaux électroniques faisant appel à des serveurs et au courrier électronique se répandent de plus en plus parmi les organismes sans but lucratif. Les auteurs ont constaté que c'est dans ce secteur que les organismes sans but lucratif ont besoin – et continueront d'avoir besoin – de soutien technique, comme le montre le tableau 6<sup>xxviii</sup>.

Tableau 6 : Utilisation des technologies dans les organismes du Royaume-Uni (Burt-Taylor, 1999)	
Technologie	% de mention (n=366)
Ordinateurs de bureau	98 %
Serveurs	69 %
Courrier électronique externe	67 %
Ordinateurs portables	65 %
Courrier électronique interne	52 %
Intranets	46 %
Téléconférences	19 %
Centres d'appel	5 %
Vidéoconférence	2 %
Extranets	2 %

Remarque : Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse. Il est possible que les totaux soient supérieurs à 100 %.

Le même rapport montre que les organismes, au fur et à mesure que leurs réseaux internes s'agrandiront, devront de plus en plus s'assurer les services d'employés pour la TI. À l'heure actuelle, au moins 95 % des ordinateurs du tiers environ des organismes étudiés étaient reliés en réseau, et les trois cinquièmes de ces organismes envisageaient de le faire, comme le montre le Tableau 7.



Tableau 7 : Proportion des ordinateurs reliés en réseau (Burt-Taylor, 1999)		
Ordinateurs reliés en réseau	Niveau actuel (au moment de l'enquête) (n=366)	Niveau prévu (n=366)
25 % ou moins en réseau	13 %	6 %
25 %-50 % en réseau	15 %	6 %
51 %-75 % en réseau	9 %	7 %
76 %-95 % en réseau	13 %	14 %
96 %-100 % en réseau	35 %	59 %
Pas de réponse	16 %	8 %
<b>Total</b>	<b>101 %</b>	<b>100 %</b>

Remarque : Comme on a arrondi, il est possible que certains totaux soient supérieurs à 100 %.

Comment les organismes des secteurs sans but lucratif et bénévole parviennent-ils à tirer profit des technologies s'ils n'ont pas les moyens de recourir à des employés à l'interne ou à des consultants?  
Dans le secteur, certains trouvent des solutions :

- ▶ Quelques organismes américains à but lucratif et sans but lucratif s'affairent à la mise au point du Nonprofit Technology Enterprise Network, « coopérative en ligne » proposée ouverte à tous les organismes à but lucratif, qui agira comme une sorte de marché que les organismes pourront utiliser pour vendre, acheter et mettre en commun ressources et expertise<sup>xxix</sup>.
- ▶ Helping.org, partenariat entre l'AOL Foundation et huit organismes sans but lucratif, aiguille des organismes sans but lucratif vers des fournisseurs d'aide technique spécialisés dans la prestation de services au secteur bénévole, offrant au besoin des services liés à l'embauche de consultants et à la collaboration avec ces personnes<sup>xxx</sup>.
- ▶ ONE/Northwest, groupe conservateur établi à Seattle, se spécialise dans la prestation d'un soutien technique abordable à des organismes ayant les mêmes idées que lui, y compris des cours gratuits d'initiation à des logiciels en ligne, le jumelage de bénévoles qui ont l'expérience de technologies avec des organismes ayant besoin de leurs services et l'établissement d'infrastructures réseaux à faible coût<sup>xxxi</sup>.



L'enquête sur la technologie Wired For Good réalisée en 1999 auprès de 216 organismes sans but lucratif de la Californie a jeté un nouvel éclairage sur les besoins en soutien technique du secteur. L'enquête a montré que la formation du personnel était très en demande, au même titre que l'entretien et le soutien continu<sup>xxxii</sup>.

<b>Tableau 8 : Aide technique requise par des organismes sans but lucratif de la Silicon Valley en Californie (enquête <i>Wired For Good</i>, 1999)</b>	
<b>Service nécessaire</b>	<b>% (n=216)</b>
Entretien et soutien continus	62 %
Formation des employés	62 %
Outils de planification technologique	28 %
Installation de matériel informatique	20 %
Installation de logiciels informatiques	9 %
Remarque : Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse. Il est possible que les totaux soient supérieurs à 100 %.	



### 3.0 Notes

- i Progressive Technology Project: Summary of Fall '99 Grants Pool Survey Results. (On peut y accéder par l'intermédiaire du site Web de l'organisme, [www.progressivetech.org](http://www.progressivetech.org)).
- ii Département du Commerce des États-Unis. National Telecommunications and Information Administration. *Collected Case Study Evaluations : Summary of Findings*. Washington, DC, le Département, 1999, p. 13.
- iii Center for Excellence in Nonprofits. *Wired for Good: Lessons Learned About Technology*. San Jose, CA: The Center. Internet : [http://www.cen.org/wired/wfg\\_issn.htm](http://www.cen.org/wired/wfg_issn.htm)
- iv Progressive Technology Project, *op. cit.*
- v Département du Commerce des États-Unis, *op. cit.*, p. 12-13.
- vi Thacker, Shane. « Nonprofits' questions about tech funding have answers. » *PNN Online*, le 10 sept. 1999. Internet : <http://pnnonline.org/technology/techfunding0910.cfm>
- vii Burt, Eleanor et John Taylor. *Information and Communication Technologies: Reshaping the Voluntary Sector in the Information Age?* Glasgow, Centre for the Study of Telematics and Governance, Université Caledonian de Glasgow, 1999.
- viii Kenyon, John. *Technology Budgeting Basics*. Internet : <http://www.tmcenter.org/programs/tech.html>.
- ix Département du Commerce des États-Unis, *op. cit.*, p. 12
- x *Ibid.*
- xi Site Web de la Benton Foundation : <http://www.benton.org/Practice/Lessons/challenges1.html>
- xii McNutt, John G. et Katherine Mary Boland. « Electronic Advocacy by Nonprofit Organizations in Social Welfare Policy. » *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, n° 4 (décembre 1999), p. 444.
- xiii Cohen, Todd. « Message about the medium is critical. » *PNN Online*, le 8 février 1999. Internet : <http://pnnonline.org/innovations/toddcolbrainerd0299.cfm>
- xiv *Ibid.*
- xv Wilcox, David. « Technology and the voluntary sector. » Internet : <http://www.partnerships.org.uk/itf/volsec.html>
- xvi McNutt et Boland, *op. cit.*, pp. 441-442.
- xvii Département du Commerce des États-Unis, *op. cit.*, pp. 11-12.
- xviii *Ibid.*
- xix Johnson, Martin. « Non-profit organizations and the Internet. » *First Monday*, vol. 4, n° 2. Publié exclusivement sur Internet : <http://www.firstmonday.dk/>
- xx « Minneapolis tech project to bring nonprofits up to speed. » *PNN Online*, le 27 septembre 1999. Internet : <http://pnnonline.org/technology/uwminn0927.cfm>
- xxi Center for Excellence in Nonprofits, *op. cit.*
- xxii Site Web de la Benton Foundation : <http://www.benton.org/Practice/Lessons/tell.me.html>
- xxiii Département du Commerce des États-Unis, *op. cit.*, p. 13
- xxiv *Ibid.*, pp. 13, 17-19
- xxv « How Associations Are Taking to Technology. » *Association Management*, novembre 1997, pp. 43-48, 105. Internet : <http://www.asaenet.org/newsletters/display/0,1901,134,00.html>
- xxvi *Ibid.*
- xxvii Burt et Taylor, *op. cit.*
- xxviii *Ibid.*
- xxix Cohen, Todd. « Building an online tech co-op for nonprofits. » *PNN Online*, le 19 mars 1999. Internet : <http://pnnonline.org/technology/aboutchange0319.cfm>
- xxx Internet : <http://www.helping.org/>
- xxxi Information tirée du site Web d'ONE/Northwest : <http://www.onenw.org/projects/default.htm>



xxxii Center for Excellence in Nonprofits. *Wired for Good Technology Survey Final Results*. San Jose, CA, The Center, 1999. Internet : [http://www.wiredforgood.org/wfg\\_srvy.htm](http://www.wiredforgood.org/wfg_srvy.htm)

