

Trousse d'outils pour le financement de la technologie

Outils pratiques pour le financement de la technologie dans le secteur bénévole et communautaire
au Canada

Janvier 2005

Trousse d'outils préparée pour le compte du Secrétariat de la GI-TI d'Industrie Canada
dans le cadre du projet *Modifier les méthodes de financement de la GI-TI dans le secteur bénévole et
communautaire*

par



Catherine Ludgate
IMPACS



Mark Surman
The Commons Group

Financée par le gouvernement du Canada dans le cadre de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire

Canada

Au sujet du projet ...

Cette trousse a été préparée dans le cadre du projet *Modifier les méthodes de financement de la GI-TI dans le secteur bénévole et communautaire*, lequel est financé par le Secrétariat de la GI-TI d'Industrie Canada par l'entremise de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. La Table conjointe GI-TI est une initiative conjointe du gouvernement du Canada et du secteur bénévole et communautaire.

Remerciements

Cette trousse d'outils a bénéficié de l'expérience et des compétences d'un grand nombre de magiciens de l'informatique, de spécialistes du secteur non lucratif et de fondations. Nous tenons à remercier Dave Averill, Jon Stahl et Jodie Tonita de ONE/Northwest BC, ainsi que Donna Barker d'Adisen Communications, pour leur collaboration exceptionnelle. Nos remerciements vont aussi aux associés et partenaires qui nous ont permis de reproduire leurs articles, notamment TechSoup, Charity Village, Npower, Volunteers Online, ItrainOnline, Summit Collaborative et Dotorg Media.

Nous adressons aussi nos remerciements aux partenaires financiers qui ont bien voulu communiquer leurs expériences. Nous remercions particulièrement la Fondation George Cedric Metcalf, la Fondation Maytree, la Fondation Muttart, la Fondation Trillium de l'Ontario et Centraide Halifax/Dartmouth. Merci à Don McCreesh, Martin Itzkow, Larry Gemmel, Peter Mortimer et Alan Bentley qui ont appuyé le projet et suggéré des idées pour rehausser l'utilité de cette trousse.

Nous sommes reconnaissants envers l'équipe d'Industrie Canada pour leur soutien et leur direction. Soulignons en outre la contribution de nos partenaires et alliés, en particulier Ariane Pelletier de Communautique et Gillian Kerr de RealWorld Systems. Merci à notre patiente traductrice, Marie Lamontagne, ainsi qu'à Sarah McPherson, Helesia Luke et Christopher Heald du Centre de communication IMPACS.

Janvier 2005

*Catherine Ludgate, IMPACS
Mark Surman, Commons Group*

Table des matières

Trousse d'outils pour le financement de la technologie

AVANT-PROPOS – CONCRÉTISER L’USAGE STRATÉGIQUE DE LA TECHNOLOGIE AU SEIN DU SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE	4
1. MODÈLES D’UTILISATION STRATÉGIQUE DE LA TECHNOLOGIE	7
2. FINANCEMENT STRATÉGIQUE DE LA TECHNOLOGIE.....	11
3. ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ TECHNOLOGIQUE DE BASE	17
4. COÛTS ASSOCIÉS À LA TECHNOLOGIE DE BASE	21
5. PLANS STRATÉGIQUES EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE.....	24
6. PLANIFIER UN PROJET STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE	30
7. CONSEILS CONCERNANT LA RÉDACTION DES DEMANDES... ET L’OCTROI DES SUBVENTIONS	34
8. CHOISIR DES CONSEILLERS QUALIFIÉS	38
9. RESSOURCES DOCUMENTAIRES	41
MODÈLE DE DOCUMENT – PLAN STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE	43
MODÈLE DE DOCUMENT – PLAN DE PROJET.....	48

Avant-propos – Concrétiser l’usage stratégique de la technologie au sein du secteur bénévole et communautaire

Internet et les technologies de réseau sont devenus des moyens essentiels de collaboration pour les organismes bénévoles et communautaires et les populations qu’ils servent. Bien entendu, ces nouveaux modes de travail ont transformé les besoins du secteur en matière de financement, ce qui pose de nouveaux défis pour les bailleurs de fonds canadiens.

L’équipe du projet *Modifier les méthodes de financement de la GI-TI dans le secteur bénévole et communautaire* a sollicité les conseils de bailleurs de fonds et de représentants du secteur bénévole et communautaire dans le but de cerner quels sont ces défis et de proposer des solutions. La présente trousse a été mise au point afin de répondre à un besoin presque universel, celui de disposer d’outils pratiques qui aideront les bailleurs de fonds et les organismes sans but lucratif à gérer la planification et le financement de la technologie.

Les organismes du secteur bénévole et communautaire et la technologie

La plupart des organismes bénévoles et communautaires canadiens ont maintenant accès aux outils technologiques de base, c’est-à-dire à l’ordinateur, à Internet et au soutien technique. Toutefois, un grand nombre éprouvent encore de la difficulté à trouver les fonds nécessaires pour les financer.

Les bailleurs de fonds canadiens reconnaissent que tout bon organisme bénévole doit dorénavant compter sur la technologie. Toutefois, ils estiment souvent manquer de compétences ou de connaissances pour évaluer les projets à caractère technologique. Ils s’inquiètent aussi qu’un grand nombre d’organismes du secteur bénévole et communautaire n’évaluent pas pleinement les frais d’exploitation encourus par l’utilisation de la technologie dans leurs activités courantes.

Enfin, plusieurs organismes mettent la technologie à profit pour améliorer leur capacité à remplir leur mission, mais la majorité d’entre eux n’ont pas dépassé le stade élémentaire du courrier électronique, du traitement de texte et du site Web. Ils devront adopter une démarche stratégique, axée sur la mission — fournir des services en ligne, créer des collaborations virtuelles et rassembler des bénévoles au moyen du courrier électronique — pour être en mesure de faire ressortir l’utilité véritable de la technologie sur le plan social.

Quelle direction faut-il prendre?

En bref, les organismes bénévoles et les bailleurs de fonds doivent affronter trois grands défis : 1) maintenir l’infrastructure de base à jour, 2) développer et entretenir les compétences en matière de technologie et 3) utiliser celle-ci pour accomplir des projets stratégiques axés sur la mission. Pour relever ces défis, nous croyons que les principaux intéressés devront :

1. Accepter que l’informatique, l’accès à Internet et le soutien technique sont des outils indispensables pour le secteur bénévole et communautaire.
2. Dépasser le stade de la « quincaillerie » et réfléchir à des moyens stratégiques de mettre à profit Internet et les outils de réseautage qui seront ancrés dans la mission.

3. Travailler de concert pour accroître la capacité et le seuil de confort des bailleurs de fonds en matière d'évaluation de projets à caractère technologique.
4. Comprendre que le véritable atout de la technologie réside dans sa capacité à mettre des gens en contact les uns avec les autres.

Ce n'est pas nécessairement en multipliant les outils technologiques que ces changements se produiront, mais plutôt en les utilisant de façon aussi efficace que possible. La technologie doit faire partie du décor, au même titre que tous les outils dont se servent les organismes du secteur bénévole et communautaire dans le but d'appuyer leur mission.

Le projet *Modifier les méthodes de financement de la GI-TI dans le secteur bénévole et communautaire* vise à appuyer les demandeurs d'aide financière et les bailleurs de fonds dans leurs efforts en ce sens.

Démarches concrètes

Comme nous l'avons souligné, utiliser les ordinateurs et Internet de manière compétente et efficace exigera des changements sur plusieurs plans : la culture du secteur bénévole et communautaire doit évoluer, de même que les politiques des bailleurs de fonds et les pratiques courantes des organismes bénévoles.

Cette trousse d'outils porte notamment sur l'aspect pratique de cette transformation; elle vise à démontrer qu'en matière de technologie, la planification stratégique et la prise de décision reposent sur les mêmes principes que ceux qu'appliquent déjà les organismes du secteur bénévole et communautaire, notamment, dans l'élaboration de leurs programmes et campagnes. Elle démontre également que les bailleurs de fonds possèdent déjà les compétences nécessaires pour évaluer facilement les projets proposant d'exploiter la technologie pour atteindre des objectifs axés sur la mission.

La démarche proposée dans cette trousse est fort simple : décrire les principes de base de la planification en matière de technologie dans un langage clair et fournir les outils nécessaires pour les mettre en application. Nous avons aussi ajouté des liens vers des modèles de document et des articles susceptibles d'être utiles à tous.

Les outils présentés ici ont été conçus pour aider les demandeurs de subvention et les bailleurs de fonds à acquérir les compétences suivantes :

<i>Demandeurs</i>	<i>Bailleurs de fonds</i>
Évaluer la capacité technologique de leur organisme... et planifier les mises à niveau et les améliorations nécessaires.	Évaluer la capacité technologique des bénéficiaires... et s'assurer qu'ils possèdent le matériel de base.

<i>Demandeurs</i>	<i>Bailleurs de fonds</i>
Établir un budget pour l'infrastructure de base, tels les ordinateurs et l'accès à Internet.	Bien connaître les coûts que doivent prévoir les bénéficiaires pour chacun de leurs employés.
Rédiger un plan pour un projet à caractère technologique... et l'incorporer dans une demande de subventions.	Savoir évaluer les demandes de projet stratégique en technologie... et encourager les bénéficiaires à améliorer leurs propositions.
Évaluer les conseils donnés par des experts de l'extérieur sur les projets à caractère technologique.	S'assurer que les bénéficiaires possèdent les outils nécessaires afin de bien évaluer les compétences des conseillers.
Trouver d'autres ressources pour faciliter la planification et le financement de la technologie.	Trouver d'autres ressources pour faciliter l'évaluation et le financement de la technologie.

Une fois ces compétences acquises, les administrateurs des organismes du secteur bénévole et communautaire auront tous les outils en main pour s'assurer que la technologie améliore le rendement de leur organisme et s'intègre à la planification stratégique des programmes, des services et des campagnes de promotion. Pour leur part, les bailleurs de fonds seront en mesure d'évaluer si les demandes de financement déposées par leurs bénéficiaires sont justifiées et d'encourager ceux-ci à intégrer efficacement la technologie à leurs projets.

1. Modèles d'utilisation stratégique de la technologie

Objectif : *Démontrer en quoi un usage stratégique de la technologie peut améliorer l'efficacité des organismes du secteur bénévole et communautaire et accroître leur influence.*

Les études de cas présentées un peu plus loin mettent en évidence quelques-unes des pratiques que peuvent adopter les organismes du secteur bénévole et communautaire pour exploiter la technologie à bon escient. En voici quelques exemples :

1. Évaluer les besoins de son public cible.
2. Utiliser la technologie pour accomplir la mission de l'organisme.
3. Explorer un sujet à fond **avant** de mettre en place de nouveaux programmes à caractère technologique.
4. Prévoir une évaluation des projets.
5. Démarrer de façon modeste.
6. Envisager des partenariats stratégiques (même ceux qui semblent improbables).
7. Évaluer en quoi la technologie peut aider à soutenir ou à mettre à profit les ressources humaines.
8. S'efforcer de créer un site Web complet plutôt qu'un simple dépliant en ligne.
9. Investir dans la création de communautés virtuelles.
10. Intégrer un volet promotion à tous les projets à caractère technologique.
11. Si besoin est, recourir à la mercatique virale et à d'autres techniques propres à Internet.
12. Exploiter des logiciels à norme ouverte – éviter les logiciels privés.

Les pratiques de ce type contribueront certainement au succès des projets du secteur bénévole et communautaire. Voici quelques études de cas qui illustrent de façon concrète ces pratiques exemplaires.

En ligne directe

Pratiques exemplaires mises en évidence

1. Évaluer les besoins de son public cible.
2. Utiliser la technologie pour accomplir la mission de l'organisme.
9. Investir dans la création de communautés virtuelles.
12. Exploiter des logiciels à norme ouverte – éviter les logiciels privés.

En ligne directe est un cyber-réseau d'amitié qui permet aux enfants et aux adolescents ayant des besoins spéciaux de communiquer avec d'autres jeunes comme eux, des amis, des proches, des soignants et des personnes solidaires.

Ce service a été fondé en 1992 par un psychologue de l'Hospital for Sick Children de Toronto. Celui-ci voulait aider les jeunes hospitalisés à briser leur sentiment d'isolement et à compenser la perturbation de leurs activités sociales et scolaires en leur donnant la chance de communiquer avec d'autres jeunes dans la même situation.

Chaque mois, plus de 3000 jeunes partout au monde se branchent au réseau www.abilityonline.org. Ils nouent des amitiés, participent à des séances de clavardage, s'informent sur des sujets qui les intéressent, échangent des blagues et des histoires et se parlent de leurs films ou de leurs musiciens préférés. De plus, grâce à ce service en ligne, les jeunes ont accès à un réseau de soutien et d'amitié 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

La technologie offre aux enfants blessés ou malades, souvent éloignés de leurs proches et de leurs amis, la possibilité de créer des liens tous en leur fournissant le soutien moral nécessaire pour poursuivre leurs rêves.

L'Association Les Grands frères Grandes sœurs du Canada

Pratiques exemplaires mises en évidence

1. Évaluer les besoins de son public cible.
2. Utiliser la technologie pour accomplir la mission de l'organisme.
3. Explorez le sujet à fond **avant** de mettre en place de nouveaux programmes à caractère technologique.
4. Prévoir une évaluation des projets.
6. Envisager des partenariats stratégiques (même ceux qui semblent improbables).
9. Investir dans la création de communautés virtuelles.

L'Association Les Grands frères Grandes sœurs du Canada, www.bbsc.ca, s'est fondée sur les rencontres régulières et individualisées entre adultes et jeunes qu'elle favorise pour créer le programme **Héros en ligne**, une version électronique de son programme de mentorat traditionnel, dont on a vanté les effets bénéfiques sur le taux d'assiduité scolaire, le bulletin de notes, la motivation et la confiance en soi.

Grâce au cybermentorat, les jeunes peuvent joindre facilement un bénévole par Internet, dans un cadre souple mais soumis à une surveillance adéquate. Les mentors et les jeunes peuvent ainsi communiquer malgré la distance, ce que ne permettaient pas les rencontres face-à-face; les jeunes ruraux peuvent ainsi bénéficier de cette expérience. En outre, le cybermentorat permet à des adultes auparavant incapables de participer au programme à cause de leur emploi du temps ou d'autres circonstances de devenir mentors.

Pour lancer le projet Héros en ligne, GFGSC s'est associé à AOL Canada. En 2002, cette dernière a fourni gratuitement des comptes d'accès Internet pour 100 relations de cybermentorat, ainsi que la formation et le soutien nécessaire à la promotion et à la mise sur pied du programme. Dès que le projet aura été évalué, l'Association Les Grands frères Grandes sœurs du Canada prévoit mettre au point un progiciel qui sera distribué à tous les organismes participants. Le programme Héros en ligne démontre de façon exemplaire comment la technologie peut permettre à un organisme de services d'atteindre ses objectifs.

Calgary Inter-Faith Food Bank

Pratiques exemplaires en évidence

1. Évaluer les besoins de son public cible.
2. Utiliser la technologie pour accomplir la mission de l'organisme.
6. Envisager des partenariats stratégiques (même ceux qui semblent improbables).
7. Évaluer en quoi la technologie peut aider à soutenir et à mettre à profit les ressources humaines.
8. S'efforcer de créer un site Web complet plutôt qu'un simple dépliant en ligne.
9. Investir dans la création de communautés virtuelles.
10. Incorporer un volet promotion à tous les projets à caractère technologique.

La **Calgary Inter-Faith Food Bank (CIFB)** se spécialise dans la cueillette et la distribution d'aliments de qualité à environ 127 000 Calgariens dans le besoin. Tout comme un grand nombre d'œuvres de charité, l'organisme est présent sur le Web.

À l'origine, la banque alimentaire avait créé un site (www.calgaryfoodbank.com) pour informer la population locale sur ses activités. Les organisateurs souhaitaient cependant être capables de recueillir des dons en ligne. Grâce à la générosité d'un donateur anonyme, leur vœu fut réalisé en 2001. Toutefois, cette fonctionnalité n'a pas suffi à elle seule à accroître le nombre de dons en ligne.

La CIFB a tiré profit de la mise à niveau de son système informatique en créant un partenariat bien à l'ancienne. En effet, une épicerie virtuelle locale, [Sunterra Market](#), accepte maintenant sur son propre site Web des dons en ligne au profit de la banque alimentaire. Les clients n'ont qu'à indiquer les produits qu'ils souhaitent donner et la banque se charge de la livraison.

D'autres logiciels d'exploitation ont permis à la CIFB de simplifier le traitement des candidatures de bénévoles et de rester en contact avec ceux-ci grâce au courriel et à un cyberbulletin.

Ludolettre

Pratiques exemplaires mises en évidence

1. Évaluer les besoins de son public cible.
2. Utiliser la technologie pour accomplir la mission de l'organisme.
9. Investir dans la création de communautés virtuelles.

Ludolettre (www.ludolettre.qc.ca) est un organisme québécois d'alphabétisation qui utilise la technologie de façon efficace pour mettre en œuvre des projets s'adressant aux apprenants adultes.

Ludolettre juge que l'analphabétisme est un problème d'ordre social qui crée une image négative de soi et que certains apprenants éprouvent de la difficulté à écrire les nombres et les lettres à la main. On a donc mis sur pied un programme d'alphabétisation qui fait appel au clavier d'ordinateur; contrairement à l'écriture manuscrite, la dactylographie permet aux apprenants de rédiger des textes soignés et d'éviter les erreurs, ce qui stimule leur estime de soi.

Depuis les 16 dernières années, le programme a fait ses preuves auprès des adultes peu scolarisés. Puisque des dizaines d'usagers utilisent ses ordinateurs chaque jour, l'entretien et la réparation du matériel informatique est évidemment une préoccupation constante pour Ludolettre. À l'origine, des bénévoles bien intentionnés, mais sans formation, avaient joué le rôle de techniciens; l'expérience a toutefois démontré au personnel qu'il était beaucoup plus profitable d'établir un budget pour embaucher des techniciens *qualifiés*. Ludolettre ne peut servir sa clientèle et remplir sa mission sans disposer d'ordinateurs bien entretenus et en bon état de marche.

2. Financement stratégique de la technologie

Objectif : *Décrire les méthodes utilisées par les bailleurs de fonds canadiens pour intégrer le financement de la technologie à leurs politiques de financement et l'effet de leur action sur le secteur bénévole et communautaire.*

Pour exploiter le potentiel de l'informatique et d'Internet, le secteur bénévole et communautaire doit s'ouvrir à de nouvelles idées et posséder une vision de l'avenir, mais il doit aussi disposer des fonds nécessaires. Les études de cas qui suivent dressent le portrait de cinq organismes de financement canadiens ayant fait leurs preuves en matière de financement de la technologie. Ces bailleurs de fonds reconnaissent tous l'importance des outils technologiques de base et l'énorme potentiel des projets stratégiques de pointe. Ils comprennent aussi que le financement efficace de la technologie exige souvent au préalable certains changements de culture et d'orientation.

La Fondation Muttart

La Fondation Muttart subventionne des organismes de services sociaux en Alberta, en Saskatchewan, au Yukon et dans les Territoires du Nord-Ouest, en particulier ceux qui s'occupent des jeunes et des enfants. Elle s'est également engagée depuis quelques années dans des programmes visant à élargir la capacité du secteur philanthropique.

La Fondation s'intéresse au financement global des organismes sous tous ses aspects, des axes de programmation aux structures organisationnelles. « Nous souhaitons mettre sur pied des organismes bien structurés, et la technologie doit jouer un rôle pour y parvenir », déclare son directeur général Bob Wyatt. Depuis 1992, la Fondation Muttart accorde des fonds pour l'achat d'ordinateurs et de logiciels et pour les services d'informatique.

En 1999, la Fondation a commencé à financer la technologie de façon encore plus soutenue. Elle s'est alors associée à un autre bailleur de fonds dans le but d'élargir les ressources mises à la disposition des organismes pour assurer le passage à l'an 2000 et régler d'autres problèmes de mises à niveau. Au même moment, elle a embauché Chris Burcell, un « coureur électronique » et expert itinérant en informatique. Ce dernier avait pour tâche de conseiller les bénéficiaires et, à l'occasion, de mettre la main à la pâte et de participer au transfert technologique. Grâce à ce mariage judicieux des ressources et des compétences, la Fondation Muttart a démontré maintes et maintes fois qu'investir dans la capacité technologique des organismes pouvait porter fruit, et pour longtemps.

La Camrose Association for Community Living en est un bon exemple. Cet organisme emploie plus de 50 personnes réparties dans neuf bureaux différents. Auparavant, chaque fois qu'un employé ou un bénévole voulait mettre à jour le dossier d'un client, il devait se déplacer d'un ordinateur à l'autre, disquettes en main. Cette méthode de travail coûtait cher et entravait l'amélioration des services, si bien que la Fondation Muttart et la Camrose Association décidèrent de concevoir un « plan d'aménagement technologique ». L'association a reçu une subvention de base de 200 000 \$ pour mettre son matériel à niveau, ainsi que le financement nécessaire pour moderniser son système informatique et ses logiciels. De plus, Chris Burcell, de la Fondation Muttart, a travaillé avec le nouveau technicien pour installer tout le réseau en un seul week-end. Il s'est présenté à 17 heures le vendredi et dès 9 heures le lundi suivant, le réseau

était en place et fonctionnel. Il est resté sur les lieux deux jours de plus pour régler les derniers problèmes.

Cette démarche a non seulement permis de relier les ordinateurs de l'association rapidement, elle a aussi amélioré sa capacité technologique de façon durable. Grâce à l'aide de Chris, le nouveau technicien a reçu une formation précieuse et sait maintenant entretenir le réseau sans assistance. À l'origine, la Camrose Association avait obtenu cette subvention à condition d'établir un fonds de réserve destiné à la technologie qui lui éviterait d'avoir à demander d'autres fonds à la Fondation Muttart pour les mises à niveau. L'idée consistait donc à assurer la « durabilité technologique » de l'organisme, en quelque sorte. Trois ans plus tard, ce fonds de réserve est en place et l'association assure maintenant le salaire de son technicien grâce à la subvention de départ.

M. Wyatt estime que la plupart des organismes du secteur bénévole et communautaire devront atteindre la même capacité technologique que la Camrose Association. « La technologie est désormais un outil indispensable. Les organismes bénévoles doivent être capables de consulter et d'archiver des données le plus rapidement possible; plusieurs bailleurs de fonds insistent même pour qu'ils transmettent leurs demandes par voie électronique. Dans ce cadre, ceux-ci ont tous une responsabilité à assumer à l'égard des organismes qu'ils subventionnent : ils doivent relever la barre en matière de technologie. »

Centraide Halifax

Centraide Halifax est l'un des 125 membres du réseau [United Way Canada-Centraide Canada](#). Cet organisme a connu des succès remarquables en matière de financement de la technologie et son personnel reconnaît que l'informatique et Internet sont des outils indispensables pour la plupart des organismes du secteur bénévole et communautaire. Selon Peter Mortimer, directeur des ressources communautaires, « tous les organismes ont maintenant besoin de ces outils pour mener leurs activités, un point, c'est tout. »

Fait intéressant, Centraide Halifax n'a pas toujours été réceptif envers la technologie. En effet, l'organisme avait imposé au début des années 1990 des restrictions drastiques en matière d'achat d'équipement, ordinateurs y compris. En conséquence, les organismes financés par Centraide ne pouvaient pas utiliser les fonds qu'ils recevaient pour se doter d'une infrastructure informatique.

Au milieu des années 1990, une restructuration de la politique de financement a entraîné des changements : Centraide Halifax a alors adopté une stratégie qui donnait aux organismes une marge de manœuvre plus large qu'auparavant. Dorénavant, les fonds sont destinés à des programmes précis; afin d'en assurer le succès, les organismes ont carte blanche pour décider comment dépenser les sommes reçues – y compris en les affectant à la technologie.

Le financement accordé par Centraide Halifax sert désormais à l'achat d'ordinateurs, à l'accès à Internet et aux services virtuels. Selon Peter Mortimer, ces investissements n'ont pas uniquement permis aux organismes de fonctionner de façon efficace : « Dans certains cas, la technologie aide les organismes à mieux remplir leur mission. Par exemple, l'un d'eux a instauré un site public

d'accès à Internet afin d'intensifier ses liens avec la population, concrétisant ainsi sa politique de libre accès. »

Peter Mortimer estime que les bailleurs de fonds doivent promouvoir la technologie et démontrer le potentiel stratégique des outils informatiques comme Internet. « Plutôt que de photocopier les rapports de recherche que je destine aux organismes, je dirige ces derniers vers les sites Web pertinents. De cette façon, ils tombent souvent par hasard sur plein d'autres documents, ce qui stimule de nouvelles idées et de nouvelles approches. » L'exemple de M. Mortimer démontre clairement que soutenir la technologie n'est pas seulement une affaire d'argent.

La Fondation Maytree

La Fondation Maytree cherche à atteindre ses objectifs en choisissant et en appuyant des idées, des meneurs ou des organismes susceptibles de changer les choses et de faire progresser le bien commun. Elle offre aux organismes des subventions axées sur le renforcement des capacités et accepte d'étudier les demandes de financement qui intègrent la technologie à l'ensemble de leurs objectifs.

Ce bailleur de fonds soutient activement le renforcement des capacités; bien qu'il soit réticent au financement des biens d'équipement, il accepte de considérer les investissements stratégiques visant à renforcer la capacité des organismes à :

- stimuler la participation des réfugiés et des immigrants dans la société canadienne;
- améliorer la gouvernance, faciliter les structures de gestion durables et répondre aux besoins de la communauté.

Avec deux autres bailleurs de fonds (Centraide et la Fondation Trillium de l'Ontario), la Fondation Maytree s'est engagée à mettre au point d'ici trois ans un outil d'autoévaluation destiné aux organismes qui sera axé sur les pratiques exemplaires en matière de prestation des programmes. Un des volets de cette autoévaluation visera à analyser l'usage que font les organismes de la technologie au regard de leur mission, dans l'optique de réorienter au besoin leur politique à cet effet. La Fondation souhaite ainsi contribuer à la création d'organismes solides et performants, pour lesquels mission et technologie ne font qu'un.

La Fondation George Cedric Metcalf

La Fondation George Cedric Metcalf s'intéresse depuis longtemps au renforcement de la capacité des organismes à but non lucratif. Par l'intermédiaire de ses trois programmes, elle appuie les projets en ce sens, que leur champ d'action soit individuel, organisationnel ou sectoriel. Parce qu'elle est consciente du rôle essentiel que peut jouer la technologie pour les organismes dans la poursuite de leur mission, la Fondation Metcalf est plus que disposée à appuyer ce type d'investissement.

Lorsqu'elle a lancé son *Programme pour l'environnement* en 2002, la Fondation Metcalf avait choisi comme élément central le renforcement des capacités, afin « d'aider les groupes environnementaux à élargir la portée de leur action. » Un des volets du programme consistait en

un « guichet de subventions modestes pour financer de petits projets touchant l'infrastructure en matière de communication (ordinateurs et télécopieurs), des besoins de formation spécifiques ou le soutien technique à petite échelle (création de sites Web). » Son but était de fournir des fonds dans les plus brefs délais, dont le montant serait choisi par le demandeur. Contre toute attente, aucun organisme n'a choisi de participer à ce volet.

La Fondation n'a pas réussi à établir de raison précise expliquant ce choix, mais elle en a tout de même avancé quelques-unes : des objectifs prioritaires concurrents; la possibilité d'obtenir une subvention plus généreuse en sollicitant une somme globale plus importante; le fait d'ignorer l'existence du guichet de subventions. Suite à la réévaluation de l'ensemble de son programme de renforcement des capacités, la Fondation a supprimé cette catégorie de financement et l'a intégrée à d'autres volets, notamment au programme *Southern Landscapes and Northern Forests*. En modifiant ainsi son approche, la Fondation reconnaissait que le financement de la technologie et des moyens de communication ne doit pas être envisagé séparément mais bien comme un aspect essentiel du renforcement des capacités. La Fondation a donc adopté une perspective intégrée et stratégique qui permettra à ses bénéficiaires de faire avancer leurs objectifs, tout en répondant à ses propres intérêts.

Voici un exemple tiré des directives du programme *Southern Landscapes* : « La Fondation s'engage aussi à appuyer un certain nombre d'organismes pour une période triennale, au cours de laquelle ils entreprendront des projets stratégiques pour élargir la portée de leur action dans les régions méridionales. Ce financement pour le renforcement des capacités vise à aider les organismes à saisir toutes les occasions favorables et à trouver des solutions aux problèmes chroniques ou aux contraintes qui entravent leurs efforts de préservation de la biodiversité le long de notre frontière méridionale. La Fondation a l'intention d'aider les organismes à mettre en œuvre un plan d'action triennal qu'il leur serait normalement impossible de réaliser dans les limites du cadre budgétaire habituel. » Il est possible pour les bénéficiaires d'intégrer à leur demande de subvention des projets à caractère technologique destinés à faire progresser leurs objectifs stratégiques.

À cet égard, une subvention récemment accordée au Conseil de la conservation du Nouveau-Brunswick (CCNB) met la technologie au premier plan. Le CCNB avait proposé de lancer une campagne triennale dans le but « d'élargir sa base et d'intensifier ses efforts de sensibilisation. » Le plan proposait d'améliorer les communications, la promotion et la formation des employés, mais on savait dès le départ que le succès de l'entreprise reposait sur la mise en place d'une infrastructure de base. « Des restrictions budgétaires chroniques ont empêché le CCNB d'acquiescer et d'utiliser pleinement les outils nécessaires pour faciliter les communications et améliorer l'efficacité du personnel. » Après avoir reçu sa subvention, le CCNB a embauché un responsable des technologies de l'information. Ce dernier a acheté du matériel, effectué des mises à niveau, lancé un service d'écomessages pour communiquer avec les membres, mis au point des protocoles de recensement et d'archivage des données et offert une formation sommaire aux employés, aux membres du conseil d'administration et aux bénévoles. On prévoit également créer un site Web, implanter un système d'information géographique (SIG) et continuer à offrir des ateliers de formation sur les outils technologiques, pour ne nommer que ces projets. La subvention triennale accordée au CCNB pour le renforcement de ses capacités servira « à assurer que tous possèdent les outils, la formation, le soutien et l'expérience nécessaires pour poursuivre les objectifs fixés, soit la formation et le changement de politique en matière de biodiversité. »

La Fondation Trillium de l'Ontario

La Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) est un organisme du ministère de la Culture; elle reçoit chaque année 100 millions de dollars provenant des casinos de bienfaisance de la province, ce qui en fait l'un des fonds de bienfaisance les mieux dotés au Canada. La Fondation Trillium collabore avec d'autres organismes pour réaliser des investissements stratégiques favorables à l'épanouissement de collectivités saines, solidaires et économiquement viables en Ontario. Elle offre trois types de subventions :

- **Des subventions de fonctionnement**, servant à couvrir les frais courants et les frais administratifs pendant une période déterminée pouvant aller jusqu'à cinq ans.
- **Des subventions de projets**, accordées aux initiatives ayant un début et une fin précis, pouvant s'ajouter aux activités régulières d'un groupe.
- **Des subventions d'équipement**, pour effectuer des travaux de réparation ou de rénovation, améliorer des terrains et des immeubles ou acheter du matériel qui aura un effet direct sur les programmes ou les activités d'un groupe.

Le programme de la FTO vise principalement à ce que les subventions accordées aux organismes servent à renforcer les collectivités dans lesquelles ils conduisent leurs activités. La FTO accepte les demandes qui misent sur l'utilisation stratégique de la technologie pour atteindre ce but; elle est disposée à investir dans le renforcement de la capacité technologique du secteur bénévole et communautaire dans son entier. Elle cherche particulièrement à encourager les bénéficiaires éventuels à concevoir de nouveaux modes de prestation des services et à présenter des demandes de financement pour des projets originaux.

La FTO accorde des subventions spécifiques pour l'acquisition de biens, y compris de matériel informatique, mais elle accepte aussi d'en financer l'achat dans le cadre de subventions de projets ou de fonctionnement. Le cas du Partenariat canadien pour la santé des enfants et de l'environnement (PCSEE) fournit un exemple des pratiques innovatrices de la FTO : celle-ci a financé le réseau d'échange de renseignements de l'organisme, son portail PCSEE, son Secrétariat, un programme d'ateliers à l'échelle de la province et une stratégie en matière de communication et de promotion de la santé.

Ressources documentaires :

- ***Au-delà de l'écran : Une réflexion stratégique sur le financement de la technologie dans le secteur bénévole et communautaire au Canada*** (2004). Document de référence financé par l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire du gouvernement du Canada, dans le cadre du projet *Modifier les méthodes de financement de la GI-TI dans le secteur bénévole et communautaire*. Ce document définit les moyens qui permettent aux organismes de financement et au secteur bénévole et communautaire de collaborer en vue d'accroître l'efficacité du financement de la technologie.
http://www.vsi-isbc.ca/fr/imit/pdf/beyond_the_box.pdf
- ***From Obstacles to Opportunities: Six Interlocking Elements of Strategic Technology Grantmaking***. Ce rapport, financé par la W.K. Kellogg Foundation, est la seule étude exhaustive sur la question des pratiques de financement en matière de technologie. Il repose sur des entretiens en profondeur menés auprès de bailleurs de fonds américains et de conseillers en soutien technologique. Il présente une solide analyse des enjeux et un cadre de référence pratique destiné à renforcer la capacité des bailleurs de fonds au moment d'évaluer les demandes de financement en matière de technologie. Rédigé par Marc Osten, Jillaine Smith et Rob Stuart.
<http://www.uploads.nten.org/gems/reportkellogglinks030703.pdf>
- ***Ready for an Upgrade? Is Technology Funding a New Frontier for Philanthropy?*** Sylvia Lindman (2002). Cet article publié par le Minnesota Council on Foundation met en relief les politiques, les points de vue et les méthodes qui prédominent en matière de financement de la technologie au Minnesota.
<http://www.mcf.org/mcf/forum/readyforanupgrade.htm>

3. Évaluation de la capacité technologique de base

Objectif : Aider les administrateurs du secteur à but non lucratif et les bailleurs de fonds à évaluer si un organisme possède les outils technologiques de base.

Juger de l'infrastructure technologique d'un organisme est une tâche difficile pour la plupart des représentants du secteur. Cette section fournit cinq critères d'évaluation simples, présentés sous forme de questions, qui aideront les administrateurs et les bailleurs de fonds dans leur travail. Ils seront utiles aux bailleurs de fonds qui cherchent à déterminer, au moment d'analyser une demande renfermant un volet technologique, si le demandeur dispose des outils de base. De même, les administrateurs pourront s'en servir pour évaluer rapidement la capacité de leur organisme à cet égard. Voici la liste de ces cinq questions :

1. L'organisme concerné possède-t-il un plan en matière de technologie?
2. À quelle fréquence effectue-t-on la sauvegarde des données?
3. Les employés disposent-ils tous d'un accès Internet à haute vitesse?
4. A-t-on mis en place un mécanisme de mise à jour systématique des données personnelles?
5. Les membres-clés du personnel sont-ils en mesure de mettre à jour le site Web et d'y ajouter du contenu? Si tel est le cas, quels moyens utilisent-ils?

Ces questions doivent servir de guide; l'intention n'est pas ici de prescrire une règle de conduite. Elles visent plutôt à établir un portrait d'ensemble de la capacité technologique. Vous trouverez ci-dessous des conseils sur la façon d'explorer chaque question d'évaluation.

1. A-t-on élaboré un plan pour entretenir l'infrastructure technologique de l'organisme, la remplacer ou la mettre à niveau? A-t-on fait appel à des outils de budgétisation comme le « coût global lié à la propriété » afin de planifier les ressources nécessaires aux mises à niveau éventuelles?

Un grand nombre de bailleurs de fonds et d'organismes se limitent à l'achat initial et à l'installation du matériel informatique. Tous les organismes doivent élaborer un plan d'entretien et de renouvellement de leur infrastructure technologique. Il est particulièrement important d'établir un budget pour les mises à niveau éventuelles.

Au sein d'un organisme, l'absence de budget en matière de technologie indique généralement qu'on traite cette question au fur et à mesure des besoins et que l'infrastructure de base est probablement insuffisante. L'élaboration du budget devrait tenir compte du « coût global lié à la propriété » (CGP) et des calculs relatifs non seulement à l'équipement, mais aussi aux logiciels, à la connexion réseau, à la formation et au soutien. Il y a plusieurs façons de calculer le CGP : certains organismes consacrent simplement 2 % à 3 % du budget total au coût global de la technologie; d'autres prévoient dépenser 250 \$ par mois par poste de travail, tandis que d'autres encore préparent un budget plutôt détaillé.

Si un organisme ne dispose d'aucun budget ou plan en matière de technologie, on peut en déduire qu'il manque peut-être de personnel qualifié ou n'a pas embauché de spécialistes pour le soutien technologique. Un grand nombre d'organismes du secteur bénévole et communautaire dépendent uniquement de « techniciens improvisés » – c'est-à-dire un employé, un conseiller ou même un directeur général qui, simplement parce qu'il connaît un peu le domaine, finit par assumer cette fonction. Toutefois, bien souvent, les compétences de ces personnes restent limitées en matière de technologie; les tâches qu'elles sont forcées d'assumer les empêchent de poursuivre les activités essentielles pour lesquelles elles avaient d'abord été embauchées, ce qui peut mettre l'organisme en péril. Si nécessaire, on pourra intégrer ces responsabilités à leur tâche et leur offrir une formation adéquate en matière de planification et de budgétisation de la technologie.

Il faut encourager les organismes à élaborer un plan ou un budget en matière de technologie, s'ils ne l'ont pas déjà fait. Ils disposeront ainsi des ressources nécessaires pour faire fonctionner leur système informatique et le remplacer au besoin. Des conseils relatifs à la planification et des modèles de documents sont annexés à la fin de ce document.

2. À quelle fréquence effectue-t-on la sauvegarde des données? Entrepose-t-on des copies de sauvegarde ailleurs que sur les lieux de travail? À quelle fréquence vérifie-t-on les copies de sauvegarde en remettant les données à l'état initial?

La sauvegarde des données essentielles – documents, bases de données, archives de courriels – fait partie intégrante de toute stratégie visant à assurer la sécurité informatique et à prévenir les catastrophes.

Il est très important pour tous les organismes de faire une sauvegarde automatisée sur une base régulière et d'entreposer les copies sur bande magnétique ou CD-ROM dans un endroit sûr, ailleurs que sur les lieux de travail. En règle générale, la fréquence des sauvegardes est déterminée par celle des mises à jour des données essentielles, mais il est recommandé de faire des sauvegardes hebdomadaires. Afin de s'assurer que les copies de sauvegarde fonctionnent correctement, elles doivent être testées régulièrement en remettant les données à l'état initial. Entreposer des copies de secours en lieu sûr permet de se tirer d'affaire en cas d'inondation ou de cambriolage et de retrouver les données qui pourraient avoir été perdues.

La présence d'un bon système de sauvegarde indique généralement qu'un organisme s'est doté de mécanismes de sécurité et d'un plan antisinistre et qu'il sera en mesure de reprendre ses activités rapidement en cas de virus informatique ou d'une défaillance des systèmes. Dans le cas contraire, si un tel événement survenait, les activités pourraient être paralysées pendant des semaines, voire des mois.

De plus, l'absence de tout plan de secours ou de stratégie en matière de sécurité laisse souvent sous-entendre un manque de personnel qualifié ou de planification. Par exemple, pour protéger la confidentialité des données relatives aux clients, il est essentiel d'installer des coupe-feu pour empêcher le piratage, de même que les logiciels antivirus les plus récents. Les organismes dépourvus de plan antisinistre ont tout intérêt à élaborer un plan d'infrastructure technologique. Ils doivent s'assurer qu'ils disposent de personnel ou de conseillers compétents en la matière.

3. Les employés disposent-ils tous d'un accès Internet à haute vitesse?

Le fait de disposer ou non d'un accès Internet à haute vitesse est souvent révélateur de la capacité technologique d'un organisme. À la base, une connexion à haute vitesse indique qu'un réseau local d'entreprise est en place (les employés et les bénévoles peuvent collaborer) et que tous les ordinateurs sont branchés à Internet (ils peuvent mener des recherches et communiquer avec des personnes de l'extérieur).

Dans la plupart des cas, la présence d'un accès à haute vitesse démontre aussi de la part de l'administration un certain niveau de perfectionnement et de planification en matière de technologie. Les avantages qui en découlent compensent largement son coût dans la plupart des centres urbains. Ceux qui insistent pour utiliser des comptes d'accès commutés démontrent une attitude « d'économie de bouts de chandelles » envers la technologie. Cela pourrait signaler que l'organisme a besoin d'aide substantielle en matière de planification à cet égard.

Afin d'encourager une « stratégie misant sur l'efficacité », les bailleurs de fonds doivent accepter de financer l'accès Internet à haute vitesse, même s'il en coûte quelques dollars de plus par rapport à l'accès commuté.

4. A-t-on mis en place un mécanisme de mise à jour systématique des données?

Les relations constituent l'un des atouts les plus précieux dont disposent la grande majorité des organismes du secteur bénévole et communautaire. Ceux-ci sont de plus en plus nombreux à utiliser des bases de données pour communiquer avec les clients, les donateurs, les bénévoles et les partenaires et entretenir ces relations.

Le système de mise à jour mis en œuvre par un organisme est révélateur de la volonté de maintenir ou non la qualité des données. Ainsi, s'il dispose d'un mécanisme pour mettre les adresses à jour, les données sont sans doute de bonne qualité. Dans le cas contraire, la base de données est probablement périmée et devient de moins en moins utile pour le bon fonctionnement de l'organisme.

Le système de mise à jour permet aussi de juger du degré d'accès à la base de données au sein de l'organisme. Tout le personnel-clé devrait être en mesure d'effectuer des mises à jour directement, soit par l'intermédiaire d'un réseau local ou d'une connexion sécurisée (dans le cas d'un accès Internet à haute vitesse). De même, la gestion de la base de données devrait être répartie au sein de l'organisation. Un système de mise à jour mal adapté indique peut-être que les cadres et les gestionnaires s'accaparent l'usage des systèmes informatiques et que les investissements en matière de technologie n'ont pas servi à faciliter le travail de tous.

Voilà un aspect qui doit être évalué soigneusement dans le cas des demandes de financement portant sur des projets stratégiques d'envergure. En effet, si le système de mise à jour est inadéquat, il est probable que les auteurs de la demande ne disposent pas des compétences nécessaires pour mener le projet jusqu'au bout. Dans ce cas, il faut les encourager à élaborer un plan bien conçu et à demander l'aide de conseillers de l'extérieur.

5. Les membres-clés du personnel sont-ils en mesure de mettre à jour le site Web et d'y ajouter du contenu ? Si tel est le cas, quels moyens utilisent-ils?

Pour la grande majorité des organismes du secteur bénévole et communautaire, les sites Web sont un outil de plus en plus indispensable. Ils sont utiles pour remplir une foule de tâches importantes, selon le secteur d'activité, comme répondre aux demandes de renseignements et de présentation, recruter de nouveaux membres, faire circuler les rapports et les résultats de recherches et fournir des services à distance.

Pour toutes ces raisons, il faut donner aux membres du personnel et aux bénévoles remplissant des fonctions-clés les moyens de modifier le contenu des sections du site dont ils sont responsables. On peut arriver à ce but de différentes façons : travailler avec un webmestre, former les employés non spécialisés ou créer un système automatisé qui permettra aux usagers non spécialisés d'afficher du contenu à l'aide d'un formulaire interactif.

L'adoption d'un système de gestion de contenu bien conçu est non seulement utile au moment de mettre le site Web à jour, mais elle dénote également une approche stratégique en matière de technologie. Elle démontre aussi que la direction comprend en quoi le site sert à appuyer les objectifs relatifs aux programmes et à la stratégie de l'organisme – et pourquoi le personnel responsable de ces volets doit être en mesure de le faire fonctionner. Les organismes qui ne se sont pas dotés d'une méthode de gestion du site Web bien conçue et décentralisée se concentrent peut-être trop sur l'aspect technologique et délèguent tous les aspects de cette tâche aux techniciens.

Ce volet de l'évaluation peut aussi faire ressortir le degré de perfectionnement d'un organisme en matière de technologie. S'il possède un système de gestion de contenu fondé sur ses bases de données, permettant ainsi au personnel de mettre le site à jour, c'est que ses responsables ont sans doute saisi l'avantage d'automatiser les tâches chronophages et possèdent probablement les compétences requises en matière de gestion et de planification stratégique de la technologie.

Ressources documentaires :

- **Technology Literacy Benchmarks for Nonprofit Organizations**, par la Benton Foundation and NPower (2002). Cet article se fonde sur une méthode d'analyse comparative pour aider les organismes à but non lucratif à évaluer leur utilisation de la technologie. Chaque analyse fournit un exemple de la façon dont les organismes compétents incorporent efficacement la technologie dans leurs tâches quotidiennes.

<http://www.npower.org/tools/benchmarks6.02.pdf>

4. Coûts associés à la technologie de base

Objectif : *Fournir des outils simples aux gestionnaires d'organismes à but non lucratif et aux bailleurs de fonds afin de les aider à évaluer les coûts de la technologie de base.*

Beaucoup de gens sont intimidés à l'idée de préparer un budget en matière de technologie. Ce chapitre fournit aux gestionnaires d'organismes à but non lucratif et aux bailleurs de fonds des outils destinés à faciliter la préparation de ce type de budget. Il porte principalement sur le principe du « coût global lié à la propriété » (CGP). Plutôt que de calculer uniquement le prix d'achat d'un ordinateur, cette méthode simple permet d'évaluer les coûts associés à l'installation, à l'utilisation et à l'entretien d'un système informatique.

À quoi la notion de « coût global lié à la propriété » sert-elle?

Le principe du « coût global lié à la propriété » (CGP) n'est pas nouveau – il est utilisé par les entreprises et les gouvernements depuis 1980. Il s'agit d'une méthode éprouvée qui sert à bien évaluer tous les coûts réels associés à l'utilisation de la technologie et à procurer une vue d'ensemble de l'investissement à faire. Voici quelques-uns de ses autres avantages :

- Permet de prévoir les coûts et d'élaborer un budget réaliste.
- Sert à budgétiser avec précision la formation continue du personnel.
- Garantit le meilleur rendement possible des investissements en matière de soutien et de mises à jour.
- Diminue la fréquence des achats d'urgence ou non planifiés.

La méthode à suivre pour comprendre le principe du CGP n'est pas compliquée. En fait, elle se limite parfois tout simplement à compter le nombre d'ordinateurs en service au sein d'un organisme.

Quel est le coût de la technologie?

Il y a plusieurs façons d'évaluer les coûts permanents associés à la technologie.

La façon la plus simple consiste à prévoir, au moment d'élaborer le budget, qu'il en coûte 250 \$ par mois par ordinateur. Ce montant destiné aux frais de soutien et d'entretien est généralement considéré comme acceptable au sein du secteur bénévole et communautaire.

Une autre méthode couramment adoptée consiste à affecter 2 % à 3 % du budget annuel pour l'entretien et la mise à jour.

En bref, la façon la plus précise de planifier les besoins éventuels en matière de technologie consiste à élaborer un budget, tout comme on le fait pour l'administration ou les programmes.

Comment calcule-t-on le « coût global lié à la propriété »?

Si vous choisissez de faire vos propres calculs relativement au « coût global lié à la propriété », voici quelques éléments dont il faut tenir compte :

Catégorie : **Équipement**

Frais directs : Coût initial de l'équipement, contrats de service

Frais généraux : Mises à jour, frais de soutien, temps requis pour le carnet de réseau

Considérations : Attention aux dons d'ordinateurs, car ils peuvent ENTRAÎNER DES FRAIS!
Si vous possédez plusieurs types ou modèles d'ordinateurs, vos frais directs et généraux augmenteront.

Catégorie : **Logiciels**

Frais directs : Coût initial de l'achat de logiciels

Frais généraux : Frais de personnalisation; frais liés à la documentation

Considérations : Est-ce qu'il en coûte moins cher de « louer » les logiciels d'un fournisseur de services (FSA)? Plus vous posséderez de logiciels, et plus vous aurez besoin de formation et aurez de la difficulté à vous adapter.

Catégorie : **Formation**

Frais directs : Coût initial de la formation. Frais pour les manuels d'ordinateurs.

Frais généraux : Heures/journées de travail pour la formation du personnel. Heures/journées de travail pour la formation continue en cas de roulement du personnel.

Considérations : En temps normal, les entreprises disposent d'un technicien de l'informatique pour chaque groupe de 50 à 75 utilisateurs. Dans le secteur bénévole et communautaire, les organismes ne disposent que d'un spécialiste pour chaque groupe de 100 à 150 utilisateurs, ce qui n'est pas suffisant! Dans le cas des bases de données, les applications très spécialisées exigent souvent des contrats de soutien ou des ressources individuelles.

Catégorie : **Réseaux et connectivité**

Frais directs : Frais pour les câbles et l'installation

Considérations : La technologie sans fil peut faire baisser le coût total de l'installation.

Il ne faut pas oublier de tenir compte de l'amortissement pour la dépréciation du matériel, soit l'étalement de son coût d'achat sur sa durée de vie probable. Lorsqu'on prépare un budget en matière de technologie, il est d'usage d'amortir le coût de l'équipement sur une période triennale; il faut donc prévoir des frais de remplacement à tous les trois ans. Si vous optez pour un plan d'amortissement à plus long terme, vous assignez à un bien une valeur qu'il ne possède plus sur le plan comptable.

Ressources documentaires :

- ***The real costs of technology: what agencies and funders should be paying for computers***, par Gillian Kerr (2002). Cet article publié par Charity Village fournit une bonne vue d'ensemble du coût global lié à la propriété et des questions liées à la budgétisation.
<http://www.charityvillage.com/cv/research/rtech19.html>

5. Plans stratégiques en matière de technologie

Objectif : *Fournir aux gestionnaires des organismes sans but lucratif un cadre pratique qui leur permettra d'élaborer un plan stratégique en matière de technologie. Aider les bailleurs de fonds à évaluer les plans en matière de technologie.*

Un plan taillé sur mesure

Fait surprenant, malgré le rôle important que joue la technologie dans les activités des organismes à but non lucratif, la planification à cet égard n'est toujours pas pratique courante. Elle est pourtant utile : elle peut aider les organismes à définir leurs besoins en matière de communications, à adapter les outils technologiques en fonction de ces derniers et à déterminer les ressources dont ils devront disposer afin que leur vision devienne réalité. Un plan bien conçu permet en outre de bien communiquer ses besoins aux fondations, donateurs, organismes conseils et intermédiaires susceptibles d'aider à le financer et à le mettre en œuvre.

Au début, planifier un projet à caractère technologique peut sembler intimidant, mais la méthode utilisée ressemble à toutes celles qu'emploient les organismes du secteur bénévole et communautaire. En règle générale, les éléments suivants feront partie d'un plan bien conçu :

- Un exposé de l'ensemble des besoins en matière de technologie par rapport au plan stratégique global de l'organisme.
- Une évaluation de la situation actuelle de l'organisme.
- Une description des besoins et des stratégies selon les principaux domaines d'activités – infrastructure de base, soutien technique et formation, site Web et accès en ligne, projets stratégiques en matière de technologie.
- Une évaluation des ressources nécessaires au fonctionnement et à l'entretien du système de base, ainsi qu'à la mise en œuvre des initiatives stratégiques en matière de technologie.

Le plan stratégique en matière de technologie n'est pas un guide normatif, un « livre de recettes » détaillant chaque aspect de la mise en œuvre des projets. Le domaine de la technologie est en constante évolution; le temps d'effectuer les recherches et d'élaborer un plan hyper détaillé, ce dernier sera déjà dépassé quand viendra le temps de le mettre en application. Nous suggérons un plan simple, qui fournira les grandes lignes et servira de guide pour la prise de décision.

Vous trouverez ci-dessous une description des éléments constitutifs d'un plan simplifié. Des liens menant à des cadres de référence plus complexes et approfondis, pour les organismes qui estiment en avoir besoin, figurent à la fin de ce chapitre.

Remarque : Un modèle de document pour la rédaction d'un plan en matière de technologie est disponible sur le site Web d'IMPACS; il sera également affiché sur le site de l'ISBC. Voir :

http://www.impacs.org/index.cfm?group_ID=2932

Le plan stratégique comme point de départ

Le plan en matière de technologie doit tout d'abord tenir compte du plan stratégique de l'organisme et de ses programmes.

Pour mener à bien ses activités, tout organisme doit bien sûr posséder une infrastructure technologique de base. Mais de quels autres systèmes ou soutien aura-t-il besoin? Pour répondre à cette question, il suffit de dresser une liste des principaux objectifs en s'inspirant du plan stratégique et de se demander : quel rôle la technologie peut-elle jouer dans la réalisation de ces objectifs? Voici quelques exemples de formulation utiles à cet effet :

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Objectifs en matière de technologie</i>
Améliorer le service à la clientèle en facilitant la collaboration entre les membres du personnel pour répondre aux besoins de leurs clients.	Mettre à jour les bases de données pour en faire un système intégré de gestion des dossiers.
Augmenter le nombre d'anciens clients désireux de maintenir des liens avec l'organisme en tant que donateurs ou bénévoles.	Publier un cyberbulletin mensuel pour informer les anciens clients des événements à venir et des possibilités de bénévolat.
<i>Et ainsi de suite...</i>	

Comme cette information servira à élaborer le cadre permettant de remplir les diverses sections du plan, il est utile de consulter son entourage. Les membres du conseil, les responsables de programmes essentiels, le personnel de bureaux satellites, les conseillers et les bénéficiaires pourraient offrir des suggestions utiles pour lier le plan stratégique aux systèmes informatiques.

Évaluation des outils technologiques

Tout plan en matière de technologie doit aussi décrire l'état actuel du système informatique de l'organisme. Un moyen simple de procéder consiste à réviser « les questions d'évaluation » dans la troisième section de ce document.

- À quelle fréquence effectue-t-on la sauvegarde des données?
- Les employés disposent-ils tous d'un accès Internet à haute vitesse?
- A-t-on mis en place un mécanisme de mise à jour systématique des données personnelles?
- Les membres-clés du personnel sont-ils en mesure de mettre à jour le site Web et d'y ajouter du contenu? Si tel est le cas, quels moyens utilisent-ils?

Voici d'autres questions pertinentes...

- Tous les ordinateurs de l'organisme sont-ils protégés par un logiciel antivirus? Si oui, celui-ci est-il mis à jour automatiquement?
- Dispose-t-on d'un conseiller rémunéré ou d'un employé chargé de l'entretien de l'infrastructure technique?
- Quel genre de formation offre-t-on au personnel et aux bénévoles de l'organisme?

Les réponses à ces questions seront utiles pour déterminer les forces et les lacunes en matière de technologie. Le plan doit décrire celles-ci de façon détaillée et présenter des solutions le cas échéant.

L'infrastructure de base

Le plan doit aussi tenir compte de l'infrastructure et énumérer les besoins courants – ordinateurs fiables, réseaux, logiciels et soutien. Ces systèmes font partie de la « quincaillerie »; ils facilitent la communication et sont tout aussi essentiels pour la bonne marche des activités que les téléphones, les photocopieurs et les télécopieurs.

Le plan d'infrastructure devrait préciser l'emplacement des bureaux et le nombre d'employés et répondre à certaines questions, par exemple :

- Combien d'employés doivent-ils disposer d'un accès illimité à un ordinateur? Combien faut-il d'ordinateurs supplémentaires pour le personnel à temps partiel et les bénévoles?
- Combien d'ordinateurs ont-ils plus de trois ans? Plus de deux ans?
- Combien de locaux l'organisme compte-il? Sont-ils tous dotés d'un réseau local d'entreprise (RLE), d'une imprimante et d'une connexion Internet à haute vitesse?
- Est-ce que des mises à jour de logiciels s'imposent? L'équipement devrait-il être remplacé?
- Que prévoit-on offrir comme soutien technologique au personnel et aux bénévoles?

Le plan d'infrastructure sert principalement à évaluer les sommes qu'il faudra réserver pour entretenir et mettre à jour les outils de base (voir détails à la fin de ce chapitre). L'information ainsi glanée est essentielle à la préparation du budget annuel et peut être intégrée aux demandes de financement.

Les plans en matière d'infrastructure technologique aident aussi les organismes à mettre à jour et à remplacer leur système informatique de façon proactive, *avant* qu'une situation catastrophique ne se produise. En règle générale, les ordinateurs et les logiciels devraient être remplacés tous les trois ans.

La formation et le soutien

Les systèmes informatiques sont efficaces seulement si le personnel sait les exploiter pleinement. En général, les organismes du secteur bénévole et communautaire n'investissent pas assez pour améliorer les compétences de leur personnel en la matière. Afin de remédier à cette situation, il faut identifier les besoins à cet égard et affecter les fonds nécessaires pour y répondre. La section du plan relative à la formation devrait donc offrir des solutions aux défis suivants :

- Assurer la formation continue en cas de roulement du personnel.
- Définir l'ensemble des compétences requises pour les employés et bénévoles clés en matière de technologie et adopter une méthode pour s'assurer qu'ils les acquièrent.
- Adopter un processus pour inscrire les objectifs de formation technologique dans le plan de développement professionnel de chaque employé ou d'autres formes d'évaluation ou de planification annuelle.
- S'adapter à différents types d'apprentissage en offrant différentes formules – mentorat, classes restreintes, classe traditionnelle, formation en ligne personnalisée. Ce type de formation est souvent offert par les fournisseurs de services de formation de l'extérieur, ce qui réduit les coûts tout en maintenant la qualité.
- Promouvoir l'apprentissage « juste à temps » et fournir une documentation variée en matière de soutien technique en mettant à la disposition du personnel et des bénévoles des ouvrages de référence de pointe et des signets.

Il ne faut pas oublier que la formation demande du temps et coûte cher. Les sommes destinées à cette fin doivent être définies au stade de la planification du budget, en tant qu'élément autonome ou intégré au CGP.

Les services en ligne et le Web

La plupart des organismes du secteur bénévole et communautaire disposent maintenant d'un site Web ou d'outils en ligne pour communiquer, entre autres, avec clients et bénévoles. Un plan en matière de technologie doit exposer clairement les fonctions de base du site ainsi que les plans éventuels pour les mises à jour et la promotion. Voici quelques questions précises auxquelles vous devez répondre :

- À quel public le site Web s'adresse-t-il? Quel genre de renseignements et de services s'attend-il à trouver sur le site?
- Quelles sont les fonctions de base requises pour répondre aux besoins de ce public (par ex. calendrier des dates d'ateliers ou cyberbulletin)?
- Quelles nouvelles fonctions ou quel nouvel élément devra-t-on ajouter au site afin d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan en matière de technologie?

- Quelles sont les méthodes utilisées pour promouvoir le site sur une base régulière?

Contrairement à l'infrastructure et à la formation, les frais associés au site Web ne font PAS partie du CGP. Les frais de communications en ligne doivent être inscrits sous une rubrique distincte (ou des sous-rubriques) du budget en matière de technologie. Les frais d'hébergement de contenu, les services du webmestre (même si ce n'est qu'à temps partiel), les mises à jour et la promotion doivent être assignés à un budget séparé consacré au site Web.

Projets stratégiques en matière de technologie

Tel que décrit dans la prochaine section, les projets stratégiques en matière de technologie, comme le lancement d'un nouveau service en ligne ou d'une campagne de recrutement par Internet, doivent faire l'objet d'un plan et d'un budget séparés. Cela dit, il est utile de mentionner ces projets dans le plan d'ensemble en matière de technologie; une courte liste abrégée ou un tableau énumérant les projets prévus suffiront. Les documents budgétaires accompagnant ces projets doivent aussi faire partie du budget d'ensemble.

Établissement d'un budget et d'un plan d'action

L'étape finale du plan en matière de technologie consiste à élaborer un budget et un plan d'action. Sans avoir à être compliqué, le budget doit englober les éléments suivants :

- Budget annuel consacré à l'infrastructure et la formation, établi sur la base du CGP. (par ex. nombre de postes de travail x 250 \$ par mois x 12).
- Budget annuel consacré au site Web, y compris l'hébergement, le webmestre, les mises à jour et la promotion.
- Estimation des coûts relatifs aux projets stratégiques éventuels en matière de technologie.

Un plan d'action sommaire décrivant les jalons importants et les échéances doit être aussi incorporé au plan. Ce plan d'action sera utile pour les gestionnaires et les membres du conseil lorsqu'ils voudront vérifier les progrès accomplis.

Concrétiser les projets

Tel que mentionné précédemment, l'élaboration d'un plan en matière de technologie n'est pas nécessairement une tâche difficile. Il s'agit simplement de poser certaines questions essentielles relativement aux besoins de l'organisme, de recueillir des réponses et de prévoir les enveloppes budgétaires adéquates. Ce processus devrait avoir lieu en principe à tous les deux ou trois ans et servir de cadre de référence pour prendre des décisions à cet égard. La façon la plus simple de renouveler un plan en matière de technologie consiste à l'harmoniser au cycle de planification stratégique.

Ressources documentaires :

- ***MITW Partnership Platform*** – Conçu pour aider les organismes à élaborer des demandes destinées aux entreprises, cet outil d'évaluation peut aussi être utile aux organismes qui désirent analyser leur stratégie en matière de technologie ou préparer une demande de financement.
<http://www.volunteersonline.ca/modules.php?name=Profile&op=addProfile>
- ***TechSurveyor*** – TechSurveyor est un outil en ligne gratuit qui fournit une analyse sélective des installations de réseaux, du matériel informatique et des logiciels, de l'équipement périphérique et des outils Internet essentiels.
<http://techsurveyor.npower.org/techsurveyor/>
- ***Summit Tech Planning Toolkit*** – Ressources et conseils tirés des ateliers et programmes de la Summit Collaborative.
<http://www.summitcollaborative.com/cwpm.html>

6. Planifier un projet stratégique en matière de technologie

Objectif : *Fournir aux gestionnaires d'organismes sans but lucratif un cadre pratique qui leur permettra d'élaborer un projet stratégique en matière de technologie. Aider les bailleurs de fonds à évaluer une proposition ou un plan de cette nature.*

Les projets stratégiques en matière de technologie visent à résoudre un problème organisationnel précis ou à répondre à un besoin collectif à l'aide de l'informatique et d'Internet. Par exemple, on peut décider que la meilleure façon d'améliorer les services aux clients consiste à renforcer la collaboration entre les divers secteurs de programmes. Pour ce faire, il est nécessaire de créer une seule base de données clients à laquelle pourront accéder tous les employés. Donnons un autre exemple : un organisme est aux prises avec un problème de recrutement de jeunes bénévoles. Ses responsables décident d'exploiter Internet parce que tout indique que c'est le meilleur moyen de communication pour atteindre les jeunes. Ces deux cas offrent des exemples de projets stratégiques en matière de technologie.

Comme c'est le cas pour toute entreprise d'envergure, les projets stratégiques en matière de technologie exigent un plan bien conçu. Le plan est utile, entre autres, pour mettre en évidence les objectifs du projet, atteindre un consensus entre les parties intéressées, définir une approche technique et élaborer un budget. Ce document fournit également les données premières nécessaires en vue des demandes de financement. En fait, un plan bien conçu peut constituer le corps même des propositions de projets de ce type.

Tout comme dans le cas des plans en matière de technologie, un plan de projet ne doit pas entrer dans les moindres détails. Il doit plutôt dessiner les grandes lignes des démarches et des principaux objectifs à atteindre pour orienter le projet sur la bonne voie. Vous trouverez ci-dessous une vue d'ensemble des éléments d'information représentatifs et des sections à incorporer dans un projet stratégique en matière de technologie.

Remarque : Un modèle de document pour rédiger un plan en matière de technologie est disponible sur le site Web d'IMPACS; il sera également affiché sur le site de l'ISBC. Voir : http://www.impacs.org/index.cfm?group_ID=2932.

Énoncé de vision

Tout projet stratégique doit d'abord présenter une vue d'ensemble de l'objectif du projet (résultats projetés) et une liste des retentissements souhaités sur l'organisme et le public-cible (effets escomptés). Les trois sections suivantes peuvent être intégrées au segment d'introduction du plan :

- **Objectifs :** Un paragraphe qui décrit l'essence du projet. *Exemple : Ce projet vise à utiliser le Web et le courrier électronique pour atteindre un plus grand nombre de jeunes bénévoles.*
- **Résultats projetés :** Une liste des produits qui seront élaborés pendant la mise en œuvre du projet – site Web, calendrier en ligne, base de données, liste d'adresses de courriel, projet de collaboration en ligne. Un commentaire ou une description doit accompagner chaque produit afin d'en expliquer l'utilité.

- **Effets escomptés** : Une liste d'objectifs mesurables précisant les retentissements souhaités sur le public-cible. *Exemple : Accroître le nombre de jeunes bénévoles de 25 % la première année et de 100 % la deuxième.*

La lecture de ce segment d'introduction doit donc offrir une bonne vue d'ensemble des résultats attendus à la fin du projet et un portrait de ses bénéficiaires.

Évaluation des besoins

Comme c'est le cas pour tout projet, les projets stratégiques en matière de technologie doivent être fondés sur des besoins concrets. La section du plan qui traite de l'évaluation des besoins doit inclure :

- **Profil du public-cible** : Une courte description des bénéficiaires du projet : la population dans son ensemble, les clients de l'organisme, les membres du personnel ou les bénévoles.
- **Énoncé des besoins** : Une liste des besoins spécifiques des bénéficiaires. *Exemple : Trouver un moyen de tenir compte du style de vie et de l'horaire des jeunes bénévoles. Le bénévolat virtuel serait très utile dans ce cas.*
- **Résumé des recherches** : Un résumé des recherches effectuées en vue d'évaluer les besoins, qu'il s'agisse de vos propres recherches (par ex. groupes de discussion ou sondages en ligne) ou de recherches menées ailleurs (par ex. rapports et études).

Ces renseignements doivent servir à établir un lien entre les objectifs et la description de projet et justifier que la démarche s'ancre dans une bonne compréhension des besoins du public-cible.

Description du projet

S'appuyant sur l'énoncé de vision et l'évaluation des besoins, le plan doit également contenir une description sommaire de la façon dont le projet sera réalisé, par exemple les services à mettre en marche, la technologie utilisée et les participants. Voici quelques suggestions à cet effet :

- **Fonctions et services** : Une vue d'ensemble de ce que l'équipe de projet a l'intention de construire, rédiger ou créer. Exemples : site Web ou tout autre fonction de nature technologique; séances de formation; projets de développement communautaire; création et mise à jour de contenu en ligne.
- **Modalités technologiques** : Une description des outils technologiques qui seront utilisés. Cette description peut être précise (*p.ex. notre nouvelle base de données s'ajoutera à notre système de langage PHP ou MySQL*) ou fournir simplement des principes généraux (*p.ex. tous les logiciels utilisés pour mettre au point ce projet seront des logiciels libres*).

- **Modalités d'exécution** : Les détails concernant l'exécution du projet : rôle que jouera le personnel, méthode de gestion, direction du projet, liste des partenaires et de leurs rôles respectifs.
- **Stratégies de marketing** : Un survol des techniques et des moyens de communication utilisés pour promouvoir le projet. Il s'agit dans l'ensemble d'informer le public sur le projet et de l'inciter à utiliser les nouveaux systèmes mis en place.

Les renseignements recueillis grâce à cette description seront très utiles aux gestionnaires de projet et faciliteront l'élaboration du plan d'action et du budget.

Plan d'action et budget

Le plan de projet doit être complété par un plan d'action et un budget. Dans le cas des projets simples, ces deux volets peuvent être intégrés dans un seul tableau semblable à celui-ci :

Nom	Tâche	Échéance	Budget
<i>Jean</i>	<i>Interviewer les clients pour connaître leurs besoins</i>	<i>Février</i>	<i>Équivalent de deux semaines de salaire (2000 \$)</i>
<i>Christine</i>	<i>Mener les recherches et interviewer les vendeurs de produits informatiques</i>	<i>Mars</i>	<i>Équivalent d'une semaine de salaire (1000 \$)</i>
<i>Fournisseur</i>	<i>Créer le site Web</i>	<i>Avril</i>	<i>15 000 \$</i>
<i>Christine</i>	<i>S'occuper des fournisseurs</i>	<i>Avril</i>	<i>Équivalent d'une semaine de salaire (1000 \$)</i>
<i>Alice</i>	<i>Promouvoir le site Web</i>	<i>Mai</i>	<i>Équivalent de deux semaines de salaire (2000 \$)</i>
<i>Total</i>			<i>21 000 \$</i>

Il va de soi que les plans d'action et les budgets relatifs aux projets d'envergure seront beaucoup plus détaillés que celui-ci. Dans ce cas, on doit les rédiger séparément.

Ressources documentaires :

- ***Funding for Technology*** (2003) – Une très bonne vue d’ensemble des questions relatives à l’élaboration de demandes de financement pour les projets en matière de technologie. Vous y trouverez des liens vers des feuilles de travail pour les demandes de financement en matière de technologie.
<http://www.dotorgmedia.org/Publications/Publications.cfm?ID=78&c=20>

7. Conseils concernant la rédaction des demandes... et l'octroi des subventions

Objectif : Fournir des conseils aux bailleurs de fonds et aux demandeurs d'aide financière pour faciliter le traitement des demandes de financement en matière de technologie.

Tel qu'exposé ci-dessus, utiliser la technologie de façon efficace est, dans une large mesure, une question de réflexion stratégique et de planification. Ce dernier principe s'applique tout autant à la rédaction des demandes de subventions qu'à leur octroi. Les conseils ci-dessous visent à guider les demandeurs d'aide financière et les bailleurs de fonds au moment d'explorer les questions relatives au financement en matière de technologie.

Financement des outils technologiques de base

Les outils technologiques de base sont désormais des atouts indispensables pour le secteur bénévole et communautaire. Voici quelques conseils pour obtenir du financement.

	<i>Demandeurs</i>	<i>Bailleurs de fonds</i>
Plans en matière de technologie	Préparez un plan et mettez-le à jour régulièrement. Les bailleurs de fonds verront ainsi que vous êtes responsables et appuieront vos demandes d'aide financière.	Exigez un plan afin de savoir si l'organisme demandeur possède les outils technologiques de base. En l'absence de plan, suggérez des ressources en planification, ce guide par exemple.
Matériel informatique et accès Internet	Intégrez le matériel informatique et l'accès Internet à tous les budgets de projets, tout comme vous le feriez pour les autres frais généraux comme les locaux et les téléphones. Recourez au CGP pour en calculer le coût total et légitime.	Acceptez que la technologie fait partie des frais d'exploitation. Appliquez les mêmes règles pour financer l'équipement informatique que pour les frais généraux. Si vous considérez que les ordinateurs sont des dépenses d'équipement, modifiez votre politique. Les ordinateurs comptent parmi les frais d'exploitation de tout organisme à but non lucratif moderne.
Mises à jour et formation	Tel qu'indiqué ci-dessus, utilisez le CGP dans toutes vos demandes de financement. La formation et les frais de mises à jour doivent aussi faire partie du CGP.	

	<i>Demandeurs</i>	<i>Bailleurs de fonds</i>
Sites Web	Inscrivez les mises à jour importantes et les campagnes dans votre plan stratégique d'ensemble... et incorporez ensuite les frais de site Web aux demandes de financement relatives aux projets stratégiques ou à tout autre programme que vous comptez entreprendre.	Vérifiez si les investissements destinés au site Web sont liés à d'autres projets ou programmes que vous financez. Si tel est le cas, considérez-les au même titre que tous les autres frais liés à l'exécution de ces derniers.

Financement des projets stratégiques en matière de technologie

Les organismes bénévoles ont la capacité d'exploiter la technologie de façon stratégique dans la perspective d'améliorer les services qu'ils offrent à leur public-cible. À cet égard, les conseils ci-dessous aideront les organismes bénévoles et les bailleurs de fonds à examiner soigneusement le financement des projets stratégiques en matière de technologie.

	<i>Demandeurs</i>	<i>Bailleurs de fonds</i>
Pensez « public-cible » plutôt que « technologie ».	Les projets stratégiques doivent être axés sur les services offerts au public-cible – la technologie n'est qu'un moyen d'atteindre ce but. Assurez-vous que le volet service constitue l'axe central de votre projet.	Méfiez-vous des projets de « technologie pour la technologie ». Encouragez les bénéficiaires à bien décrire le service qu'ils désirent offrir plutôt que les outils technologiques qu'ils comptent utiliser.
Cernez vos besoins et vos objectifs.	Comme pour tout autre projet, vous devez fournir des renseignements précis concernant les besoins que vous désirez combler et les objectifs que vous désirez atteindre. Vous devez ensuite associer ces éléments aux outils technologiques que vous désirez utiliser.	Un projet technologique ressemble à tout autre projet – il doit être fondé sur des besoins sociaux réels et ses objectifs doivent être précis et concrets. Si vous ne voyez pas de lien entre les besoins et objectifs décrits et les outils technologiques proposés, demandez au bénéficiaire de mieux le mettre en évidence.

	<i>Demandeurs</i>	<i>Bailleurs de fonds</i>
Ne vous limitez pas aux subventions réservées à la technologie.	Lorsque vous cherchez à financer un projet stratégique comprenant un important volet technologique, ne vous limitez pas aux subventions réservées à la technologie. Les bailleurs de fonds devraient être disposés à financer la technologie par l'entremise d'autres programmes, en autant que les services que vous proposez répondent à leurs lignes directrices.	Soyez disposés à financer les projets à caractère technologique dans tous vos volets de programmes. Les objectifs du projet doivent toutefois correspondre aux critères et à l'orientation de votre programme.

Traitement des demandes

La technologie devient de plus en plus accessible, tant pour les bailleurs de fonds que les demandeurs d'aide financière; un nombre croissant de bailleurs de fonds se tournent d'ailleurs vers les demandes en direct. Cette tendance présente certains avantages et certains inconvénients. Parmi les avantages, il est désormais possible de couper-coller des paragraphes passe-partout directement dans les demandes, plutôt que d'avoir à rédiger chaque fois un nouveau texte. Les demandes en ligne font aussi baisser les coûts, notamment les frais de messagerie engagés pour faire parvenir une demande à temps.

Parmi les inconvénients, les demandes en direct sont tellement simples et rapides à faire qu'elles peuvent inciter des candidats inéligibles à présenter des propositions qui ne répondent pas aux objectifs des bailleurs de fonds. Parallèlement aux demandeurs inexpérimentés qui accablent les bailleurs de fonds de demandes uniformisées en version papier, les demandes en direct font accroître le volume de travail de ces derniers, ce qui entraîne de longs délais de traitement. C'est ce qui a incité certains bailleurs de fonds à exiger la présentation d'une « lettre d'intention » ou à n'accepter que des demandes faites sur invitation.

Dans l'intérêt de tous les intéressés, voici une mise en garde destinée aux demandeurs d'aide financière : avant de soumettre une demande en direct, assurez-vous qu'elle répond aux critères de participation. Profitez des avantages qu'offre cette façon de procéder sans toutefois perdre de vue le but ultime qui doit guider la rédaction de toute demande de financement : formuler des propositions pertinentes et bien ciblées, qui inciteront les bailleurs de fonds à financer vos projets.

Ressources documentaires :

- ***Funding for Technology*** (2003). Une très bonne vue d'ensemble des questions relatives à l'élaboration de demandes de financement pour les projets en matière de technologie. Vous y trouverez des liens vers des feuilles de travail pour les demandes de financement en matière de technologie.
<http://www.dotorgmedia.org/Publications/Publications.cfm?ID=78&c=20>
- ***Core Themes Related to Grant Seeking and Technology*** (2003). Une analyse enrichissante des questions concernant l'élaboration de demandes de financement, du point de vue des bailleurs de fonds.
<http://www.techsoup.org/howto/articlepage.cfm?ArticleId=497>
- ***Writing a Winning Grant Proposal*** (2003). Conseils pratiques et précis sur les façons d'évaluer et de présenter des arguments irréfutables pour le financement de la technologie, et de rédiger une demande de financement convaincante.
<http://www.techsoup.org/howto/articlepage.cfm?ArticleId=504>

8. Choisir des conseillers qualifiés

Objectif : *Fournir des conseils utiles pour évaluer les compétences des conseillers en matière de technologie.*

Si vous comptez retenir les services d'un conseiller ou d'une conseillère en vue d'un projet, vous serez peut-être tenté d'embaucher la première personne qui vous est recommandée. Après tout, qui a le temps d'interviewer une longue liste de candidats? Cependant, embaucher le premier conseiller qui offre de vous aider ne constitue pas nécessairement le meilleur choix. Feriez-vous confiance au premier vendeur de chaussures qui déclare avoir trouvé exactement le style que vous recherchez?

Puisque que vous investirez beaucoup de temps et d'argent en échange de ses services, il importe de trouver un conseiller avec qui vous établirez de bonnes relations de travail. Avant de prendre une décision, prenez le temps d'interviewer plusieurs candidats et de les comparer. Une entrevue en personne est le meilleur moyen de découvrir si vous pourrez collaborer avec le candidat ou la candidate. Pour les projets simples et bien définis, une simple entrevue téléphonique suffit.

Questions d'entrevue pertinentes :

Est-ce que l'expérience en matière de technologie du conseiller correspond à vos besoins?

Est-ce que le conseiller connaît bien l'équipement, le système d'exploitation et les logiciels que vous utilisez ou que vous prévoyez utiliser? Est-ce qu'il ou elle a travaillé à des projets semblables? Examinez ses antécédents scolaires et professionnels.

Le conseiller connaît-il le fonctionnement des organismes du secteur bénévole et communautaire?

Il est préférable de choisir un conseiller expérimenté dans le domaine des organismes du secteur bénévole et communautaire, mais il s'agit d'une espèce rare. Si vous embauchez un spécialiste qui œuvre surtout dans le secteur des affaires, assurez-vous qu'il comprend le fonctionnement du secteur et la mission de votre organisme. Apprécie-t-il les raisons pour lesquelles vous tenez à votre projet et devez recourir à la technologie? Si des discussions et des négociations s'avèrent nécessaires, assurez-vous qu'il partage vos intérêts et ceux du projet.

Les solutions offertes par le conseiller répondent-elles à vos besoins?

Expliquez clairement vos besoins; demandez-lui d'exposer les solutions qu'il propose et le pourquoi de son choix. Demandez-lui également d'expliquer clairement de quelle façon elles répondent à vos besoins.

Ses explications sont-elles claires?

Les conseillers qui font des discours savants et utilisent un jargon technique inintelligible ne sont pas nécessairement compétents. Plutôt que d'écouter en silence et de vous sentir ignorant, demandez au candidat d'expliquer les termes techniques qu'il emploie. Est-ce qu'il explique les choses de manière à ce que vous compreniez les retentissements sur votre projet? Craignez-vous de lui poser des questions « bêtes »?

Essaie-t-il de faire la promotion de ses produits?

Certains conseillers entretiennent des liens privilégiés avec un fournisseur et recommanderont son produit même s'il ne répond pas aux besoins de l'organisme. D'autres suggéreront un produit simplement parce qu'ils le connaissent bien. Assurez-vous que le conseiller n'est pas le représentant d'une entreprise de logiciels ou de matériel informatique.

Est-il très occupé?

Est-ce que le conseiller peut promettre de respecter votre échéancier?

Comprend-il ses responsabilités à l'égard du projet?

Demandez au conseiller d'indiquer clairement quel sera son rôle dans le projet et quelles tâches il devra accomplir. Déterminez dans quelle mesure il sera accaparé par d'autres projets pendant qu'il s'occupe du vôtre. Afin de vérifier s'il a bien compris ses responsabilités, exigez de lui une proposition de plan de travail.

Quel barème utilise-t-il pour établir ses tarifs?

Certains conseillers facturent à l'heure et d'autres le font pour tout le projet. Votre conseiller acceptera-t-il de diviser le projet en plusieurs volets et de préparer un devis pour chacun d'eux? Méfiez-vous des tarifs pré-établis. Par exemple, si un conseiller facture toujours le même tarif pour créer des sites Web, il utilise probablement une formule type. Cette structure ne répond peut-être pas à vos besoins.

Vous devrez évaluer si les tarifs proposés sont trop élevés pour vos moyens ou s'il sera possible de les négocier. Si vous êtes satisfait de l'entrevue, il vous faudra quand même vérifier soigneusement les références du conseiller. L'organisme CompassPoint Voluntary Sector Organization Services a préparé un article très intéressant à ce sujet. Voir : <http://www.ontap.org/advice.html#interview>.

Exiger un devis accompagné d'un plan de travail

Exigez que l'on vous remette une proposition concrète avant de prendre une décision. Vous pouvez demander aux soumissionnaires d'élaborer un cahier des charges qui pourra éventuellement être intégré au contrat. Si le langage utilisé est très technique, cela ne signifie pas nécessairement que le plan de travail est parfait; exigez des explications en langage courant. On peut aussi vérifier si un plan de travail est acceptable en demandant à des membres du personnel ou du conseil compétents de l'examiner.

Après avoir rencontré les candidats, vérifié leurs références et étudié les devis, posez-vous la question suivante : quelles sont mes impressions? Quel est le candidat avec lequel je pense être capable de collaborer?

Si vous évaluez rigoureusement le dossier de plusieurs candidats, vous aurez la certitude que vous avez choisi le meilleur conseiller pour les besoins de votre organisme. De plus, accorder tout le temps nécessaire au processus de sélection constitue une garantie contre les problèmes de taille qui pourraient survenir ultérieurement.

Ressources documentaires :

- ***Adopting Technology, Interview with Denis Hayes.*** Marc Osten et Rob Stuart (2001). Une analyse décrivant les services que la technologie a rendus au mouvement écologiste, entre autres.

<http://www.techsoup.org/howto/articlepage.cfm?ArticleId=332&topicid=5>

9. Ressources documentaires

Objectif : *Proposer des articles détaillés et des analyses approfondies sur le thème de l'usage de la technologie dans le secteur bénévole et communautaire.*

Il existe des centaines de ressources documentaires pour guider et informer les représentants du secteur bénévole et communautaire sur les moyens efficaces et rentables d'intégrer la technologie à tous les volets de la planification et du financement. Au fil des sections précédentes, nous avons fourni des liens vers d'excellentes ressources traitant de sujets précis, comme la planification, les demandes de financement et l'analyse comparative. Vous trouverez ci-dessous une liste générale des meilleurs sites Web et des services de soutien pouvant être utiles aux organismes à but non lucratif.

Sites Web

- **Making IT Work for Volunteers** – Offre une liste exhaustive de ressources en matière de technologie pour les organismes à but non lucratif, ainsi qu'un programme de partenariat et un service gratuit de soutien technique. <http://www.volunteersonline.ca>
- **ItrainOnline** – Portail de soutien technique destiné aux ONG, fruit de la collaboration entre des organismes canadiens et internationaux. Contient un grand nombre de guides pratiques de partout au monde. <http://www.itrainonline.org>
- **TechSoup** – Portail élaboré offrant soutien, conseils et ressources aux organismes à but non lucratif. <http://www.techsoup.org>

Soutien et services

- **FirSTep** – Soutien technologique gratuit pour les organismes à but non lucratif canadiens. Exploité par LEFCA, Ajilon et Making IT Work for Volunteers, ce site offre aux organismes du secteur bénévole et communautaire la possibilité de bénéficier des conseils donnés par des sociétés de conseillers en TI parmi les mieux respectées au Canada. <http://www.volunteersonline.ca/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=94>
- **reBoot** – Ordinateurs et logiciels à prix modique pour les organismes à but non lucratif canadiens. reBoot remet à neuf le matériel qui lui est donné et le distribue aux organismes à but non lucratif, aux œuvres de bienfaisance et aux particuliers n'ayant qu'un accès limité à l'informatique. reBoot offre aussi de la formation et du soutien technique. <http://www.rebootcanada.ca/>
- **Réseau de la formation et du soutien technique de la GI-TI** – Financé par le gouvernement fédéral, ce projet offre aux organismes du secteur bénévole et communautaire l'accès aux services suivants : planification des TI, conseils d'expert, matériel et logiciels adaptés à leurs besoins, formation de mise à jour sur les progrès

technologiques et soutien technique au meilleur prix possible. <http://www.vsi-isbc.ca/fr/imit/program.cfm>

- **Fifty Fabulous Free & Low Cost Nonprofit Friendly Web Resources**
Gamme de ressources rapides, simples et abordables en matière de technologie pour les organismes à but non lucratif. <http://www.summitcollaborative.com/lowhangfruit.html>

MODÈLE DE DOCUMENT – Plan stratégique en matière de technologie

Vue d'ensemble

Cette section fournit une vue d'ensemble de votre organisme et de ses objectifs stratégiques. Elle vise aussi à établir un lien entre vos objectifs stratégiques et vos objectifs en matière de technologie.

Renseignements au sujet de votre organisme

Une brève description des activités de votre organisme et de ses bénéficiaires, y compris une copie de votre énoncé de mission, s'il y a lieu.

Objectifs de votre organisme

Une liste abrégée des objectifs énoncés dans votre plan stratégique courant. En l'absence de plan, fournissez une liste de vos projets et programmes.

Objectifs en matière de technologie

Cette section vise à établir un lien entre vos objectifs stratégiques et vos objectifs en matière de technologie. Vous pouvez utiliser un tableau comme celui-ci :

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Objectifs en matière de technologie</i>
Améliorer le service à la clientèle en facilitant la collaboration entre les membres du personnel pour répondre aux besoins de leurs clients.	Mettre à jour les bases de données pour en faire un système intégré de gestion des dossiers.
Augmenter le nombre d'anciens clients désireux de maintenir des liens avec l'organisme en tant que donateurs ou bénévoles.	Publier un cyberbulletin mensuel pour informer les anciens clients des événements à venir et des possibilités de bénévolat.
<i>Et ainsi de suite...</i>	

Évaluation en matière de technologie

Cette section doit décrire l'état actuel du système informatique de votre organisme. Cette information peut découler des réponses aux questions d'évaluation présentées plus haut.

Ressources technologiques

Une liste abrégée décrivant les forces et les lacunes de l'organisme en matière de technologie. Elle doit comprendre l'infrastructure, le personnel et les bénévoles, les relations avec les entrepreneurs, les bases de données et autres systèmes internes, les sites Web et les systèmes en direct.

Lacunes en matière de technologie

Une liste abrégée décrivant les lacunes de l'organisme en matière de technologie. Ces lacunes deviendront évidentes à mesure que vous répondrez aux questions d'évaluation.

Infrastructure technologique

Cette section sert à décrire l'infrastructure de l'organisme – ordinateurs, connexions à Internet, imprimantes, etc.

Vue d'ensemble

Cette section doit servir à fournir une vue d'ensemble des systèmes en usage. Un simple tableau semblable à celui-ci suffira pour les organismes de petite taille :

<i>Produit</i>	<i>Description</i>	<i>Remplacement</i>
Ordinateurs de bureau	Quatre ordinateurs de bureau. Tous sont des Pentium 4 utilisant le système d'exploitation Windows; achetés en 2003.	Remplacer vers la fin de 2005 par du matériel neuf. Remplacer le système d'exploitation par Linux pourrait alors être une option.
Ordinateurs portatifs	Un ordinateur portatif partagé entre tous les membres du personnel; acheté en 2004.	Remplacer fin 2006.
Serveurs	Aucun	Aucun
Connexion Internet	Connexion LNPA spécialisée reliée au RLE.	Coût permanent
Imprimantes	Une imprimante laser noir et blanc pour les quatre ordinateurs.	Au besoin
RLE	Réseau local d'entreprise pour tous les ordinateurs. Réseau poste à poste pour le bureau.	Remplacer au besoin. Envisager la possibilité d'installer l'an prochain un système sans fil pour les clients invités.
<i>En ajouter au besoin...</i>		

Information complémentaire

Cette section sert à fournir des renseignements additionnels concernant vos besoins en matière d'infrastructure technologique. Voici quelques suggestions :

- *Combien d'employés doivent-ils disposer d'un accès illimité à un ordinateur? Combien faut-il d'ordinateurs supplémentaires pour le personnel à temps partiel et les bénévoles?*
- *Combien de locaux l'organisme compte-t-il? Sont-ils tous dotés d'un réseau local d'entreprise (RLE), d'une imprimante et d'une connexion Internet à haute vitesse?*
- *Est-ce que des mises à jour de logiciels s'imposent? L'équipement devrait-il être remplacé?*
- *Que prévoit-on offrir comme soutien technologique au personnel et aux bénévoles?*

Formation et soutien

Dans cette section, on décrira la démarche proposée pour la formation et le soutien. Voici quelques points à considérer :

- *Assurer la formation continue en cas de roulement du personnel.*
- *Définir l'ensemble des compétences requises pour les employés et les bénévoles clés en matière de technologie et adopter une méthode pour s'assurer qu'ils les acquièrent.*
- *Adopter un processus pour inscrire les objectifs de formation technologique dans le plan de développement de chaque employé ou d'autres formes d'évaluation ou de planification annuelle.*
- *S'adapter à différents types d'apprentissage en offrant différentes formules – mentorat, classes restreintes, formation en classe traditionnelle, formation en ligne personnalisée. Ce type de formation est souvent offert par les fournisseurs de services de formation de l'extérieur, ce qui réduit les coûts tout en maintenant la qualité.*
- *Promouvoir l'apprentissage « juste à temps » et fournir une documentation variée en matière de soutien technique en mettant à la disposition du personnel et des bénévoles des ouvrages de référence de pointe et des signets.*

Services en ligne et site Web

Cette section sert à décrire les sites Web actuel et futur et la stratégie proposée en matière de services en direct.

Public-cible

Un court profil du public-cible que vous désirez atteindre grâce à Internet, ainsi qu'une description de l'information et des services que ce public-cible pourra rechercher sur votre site Web.

Description du site Web

Une vue d'ensemble décrivant les fonctionnalités de base requises pour répondre aux besoins du public décrit ci-dessus (par ex. calendrier des dates d'ateliers ou cyberbulletins).

Mises à jour du site Web

Une description des nouvelles fonctions ou des nouveaux éléments devant être intégrés au site afin d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan en matière de technologie.

Promotion du site Web

Une description des méthodes adoptées ou proposées pour lancer et promouvoir le site Web.

Projets stratégiques en matière de technologie

Cette section fournit une liste des projets stratégiques en matière de technologie prévus dans le cadre du plan général. Chaque projet doit comprendre une courte description, une estimation des coûts et des renseignements sur la planification globale du projet.

Plan d'action

Cette section sert à fournir une description des tâches nécessaires pour élaborer un plan en matière de technologie.

Nom	Tâches	Date d'échéance
<i>Alice</i>	<i>Mise à jour du site Web</i>	<i>04 - T3</i>
<i>Jean</i>	<i>Remplacer les ordinateurs</i>	<i>05 - T4</i>

Budget en matière de technologie

Cette section permet d'élaborer un document budgétaire. Pour simplifier la démarche, basez les calculs de la première ligne sur le « coût lié à la propriété » décrit précédemment. Voici un exemple :

<i>Produit</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>Remarques</i>
Infrastructure et soutien	12 000 \$	12 000 \$	12 000 \$	Quatre personnes utilisant un poste de travail x 250 \$ par mois par poste de travail
Site Web – coûts de base	5000 \$	5000 \$	5000 \$	Hébergement et webmestre extérieur
Site Web – mises à jour	2000 \$	-	-	Nouveau système pour les cyberbulletins
Projet stratégique – nouvelle base de données	-	12 000 \$	2000 \$	Mise en service en 2005 et formation en 2006
<i>Total</i>	19 000 \$	29 000 \$	19 000 \$	

MODÈLE DE DOCUMENT – Plan de projet

Énoncé des objectifs

Un projet stratégique en matière de technologie doit d'abord présenter une vue d'ensemble de l'objectif du projet (résultats projetés) et une liste des retentissements souhaités sur l'organisme et le public-cible (effets escomptés). Les trois sections suivantes peuvent s'ajouter au segment d'introduction du plan.

Objectifs

Un paragraphe décrivant l'essentiel du projet. Exemple : Ce projet vise à utiliser le Web et le courrier électronique pour atteindre un plus grand nombre de jeunes bénévoles.

Résultats projetés

Une liste des produits qui seront élaborés pendant la mise en œuvre du projet – site Web, calendrier en ligne, base de données, liste d'adresses de courriel, activité en collaboration en ligne. Un commentaire ou une description doit s'ajouter à chaque produit afin d'en expliquer l'utilité.

Effets escomptés

Une liste des objectifs et des retentissements souhaités grâce au projet. Exemple : Accroître le nombre de jeunes bénévoles de 25 % la première année et de 100 % la deuxième.

Évaluation des besoins

Comme c'est le cas pour tout projet, les projets stratégiques en matière de technologie doivent être fondés sur des besoins concrets. Cette section est réservée à cet effet.

Profil du public-cible

Une courte description des bénéficiaires du projet : la population dans son ensemble, les clients propres à l'organisme, le personnel ou les bénévoles.

Énoncé des besoins

Une liste des besoins spécifiques des bénéficiaires. Par ex. : Trouver un moyen de tenir compte du style de vie et de l'horaire des jeunes bénévoles. Le bénévolat virtuel serait très utile dans ce cas.

Résumé des recherches

Un résumé des recherches effectuées en vue d'évaluer les besoins, qu'il s'agisse de vos propres recherches (par ex. groupes de discussion ou sondages en ligne) ou de recherches menées ailleurs (par ex. rapports et études).

Description du projet

Cette section fournit une description sommaire de la façon dont le projet sera réalisé, par exemple, les services à mettre en marche, la technologie utilisée et les participants.

Fonctions et services

Une vue d'ensemble de ce que l'équipe de projet a l'intention de construire, rédiger ou créer. Exemples : site Web ou tout autre fonction de nature technologique; séances de formation; projets de développement communautaire; création et mise à jour de contenu en ligne.

Modalités technologiques

Une description des outils technologiques qui seront utilisés. Cette description peut être précise (par ex. Notre nouvelle base de données s'ajoutera à notre système de langage PHP ou MySQL) ou fournir simplement des principes généraux (par ex. Tous les logiciels utilisés pour mettre au point ce projet seront des logiciels libres).

Modalités d'exécution

Les détails concernant l'exécution du projet : rôle que jouera le personnel, méthode de gestion du projet, direction du projet, liste des partenaires et de leurs rôles respectifs.

Stratégies de marketing

Un survol des techniques et des moyens de communication utilisés pour promouvoir le projet. Il s'agit dans l'ensemble d'informer le public au sujet du projet et de l'encourager à utiliser les nouveaux systèmes mis en place.

Plan d'action et budget

Le plan doit être complété par un plan d'action et un budget. Dans le cas des projets simples, les deux volets peuvent être intégrés dans un seul tableau semblable à celui-ci :

Nom	Tâche	Échéance	Budget
<i>Jean</i>	<i>Interviewer les clients pour connaître leurs besoins</i>	<i>Février</i>	<i>Équivalent de deux semaines de salaire (2000 \$)</i>
<i>Christine</i>	<i>Mener les recherches et interviewer les vendeurs de produits informatiques</i>	<i>Mars</i>	<i>Équivalent d'une semaine de salaire (1000 \$)</i>
<i>Fournisseur</i>	<i>Créer le site Web</i>	<i>Avril</i>	<i>15 000 \$</i>
<i>Christine</i>	<i>S'occuper des fournisseurs</i>	<i>Avril</i>	<i>Équivalent d'une semaine de salaire (1000 \$)</i>
<i>Alice</i>	<i>Promouvoir le site Web</i>	<i>Mai</i>	<i>Équivalent de deux semaines de salaire (2000 \$)</i>
<i>Total</i>			<i>21 000 \$</i>

Il va de soi que les plans d'action et les budgets relatifs aux projets d'envergure seront beaucoup plus détaillés que celui-ci. Dans ce cas, on doit les rédiger séparément.