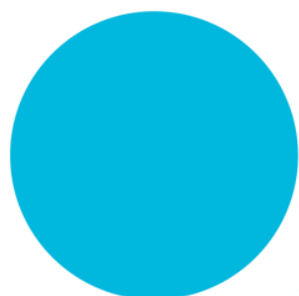


DIGILEAD Output 1

techsoup
EUROPE

Méthodologie de formation des dirigeants associatifs sur la transformation numérique

MANUEL THÉORIQUE



Cette publication a été préparée dans le cadre du projet "**DIGILEAD - Advancement of Digital Transformation of Social Sector with the Use of Open Badges Recognition System**" du programme Erasmus+, Action clé 2 : Partenariats stratégiques, par le consortium des organisations partenaires suivantes :

 Fundacja TechSoup

 Fondacija Mozaik
KREIRAMO DOBRU EKONOMIJU

 Les Ateliers du Bocage

 **Haus des Stiftens** Haus des Stiftens gGmbH
Engagiert für Engagierte

 **SocialTechno** SocialTechno Impresa Sociale srl
impresa sociale srl



Erasmus+

Cette publication a été réalisée avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité du coordinateur du projet et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant les vues de l'Union européenne. Projet cofinancé par le programme Erasmus +.

Contents

Introduction	4
Bref historique des nouvelles technologies	5
Comment les nouvelles technologies ont changé le monde	6
Qu'est-ce que la Transformation Digitale	9
4.1 La transformation numérique chez TechSoup	11
4.2 Le modèle/modélisation de maturité numérique	15
4.3 L'étape du diagnostic numérique	17
4.4 Compétences numériques	20
DigComp	24
Les échecs dans le processus de transformation numérique	28
Motiver les équipes	30
Compétences digitales des dirigeants d'organisations à but non lucratif	32
Etude de cas de transformation digitale réussies	35

1. Introduction

Les nouvelles technologies sont en train de remodeler tous les secteurs. Des voyages dans l'espace à l'aide aux plus démunis dans les zones de guerre, la transformation numérique du secteur social va inévitablement changer le travail des organisations à but non lucratif (Rapport Horizon 2018). Ce changement ne concerne pas seulement les réseaux sociaux, mais aussi le financement participatif (ou crowdfunding), l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, la réalité augmentée et même les drones qui viennent donner un nouveau coup de fouet aux activités d'aide et d'éducation du secteur social (TechCrunch 2018).

Alors que la révolution numérique est déjà là, les organisations à but non lucratif européennes sont à la traîne en matière de transformation numérique et les directions des organisations à but non lucratif européennes sont souvent bien loin de ces enjeux. En effet, les recherches menées dans le cadre du projet ICT4NGO révèlent une incompréhension massive du rôle et des tendances du numérique parmi les dirigeants des organisations à but non lucratif. Afin de résoudre ce problème, TechSoup Europe, avec ses partenaires Fondacija Mozaik de Bosnie-Herzégovine, Les Ateliers du Bocage en France, Haus des Stiftens gGmbH en Allemagne et SocialTechno Impresa Sociale srl en Italie, a initié le projet DIGILEAD - Advancement of Digital Transformation of Social Sector with the Use of Open Badges Recognition System. Le projet vise à créer un cadre pour faire monter en compétences les dirigeants d'organisations à but non lucratif en matière numérique. Les objectifs spécifiques un et deux du projet se concentrent sur le développement des compétences en matière de transformation numérique des cadres supérieurs et des dirigeants du secteur non gouvernemental.

Ce manuel est préparé dans le cadre de la Méthodologie avancée de formation des dirigeants d'organisations à but non lucratif sur la transformation numérique, un cours novateur et unique, qui s'adresse directement aux cadres supérieurs et à la direction des organisations à but non lucratif. Le manuel fournit des informations théoriques aux participants de cette formation et couvre des sujets liés à la transformation numérique, aux compétences numériques des cadres supérieurs et des directions, ainsi qu'un aperçu unique de l'initiative de transformation numérique de TechSoup.

2. Bref historique des nouvelles technologies

Pouvons-nous indiquer le moment exact où l'histoire des technologies numériques a commencé ? Du point de vue actuel, il est difficile d'établir un lien entre ce qui se passait au XVII^e siècle et le monde numérique moderne. Mais on peut déterminer un moment déterminant dans l'histoire : en 1679, Gottfried Wilhelm Leibniz a mis au point un système moderne de nombres binaires, qui a été publié bien plus tard. Le système de nombres binaires est aujourd'hui crucial pour le fonctionnement des ordinateurs. Sans chercher à expliquer son fonctionnement, le système binaire est avant tout un ensemble de "1" et les "0", que nous considérons souvent comme une représentation du langage de l'ordinateur.

Un autre moment déterminant, plus récent, serait le développement de l'ENIAC en 1947. L'ENIAC a été l'un des premiers ordinateurs numériques modulaires construit à partir de tubes à vide, de diodes à cristaux, de relais, de résistances, de condensateurs et de joints soudés à la main. Il pesait 27 tonnes ! Du point de vue actuel, il n'était pas trop puissant. Un smartphone moderne est de loin plus puissant que cet ordinateur, mais c'était un début.

Après cela, de nouvelles innovations ont vu le jour : le premier ordinateur disponible dans le commerce, le premier disque dur de 5 Mo, le microprocesseur, ARPANET (le grand-père d'Internet), l'introduction du premier langage de programmation BASIC - tout cela a été développé des années 50 au début des années 70.

Et puis tout s'est accéléré ! Microsoft et Apple sont fondés, l'ordinateur personnel à domicile est introduit. Le passage de l'analogique au numérique pour conserver les données a eu lieu, devenant ainsi un nouveau standard dans le monde des affaires. Dans les années 80, les technologies numériques ont fait une entrée remarquée dans nos foyers. Des millions d'ordinateurs personnels ont été vendus. Le Commodore 64 est toujours l'ordinateur le plus vendu de tous les temps, avec 17 millions d'unités vendues. Cependant, les foyers ne sont pas les seuls à avoir été touchés. Les nouvelles technologies sont entrées dans les écoles, les hôpitaux, les entreprises et les industries. Dans les années 80, Motorola a créé le premier téléphone portable. Bien que ce premier téléphone mobile ait utilisé la communication analogique, il a été la première étape d'une révolution de la communication qui a commencé dans la décennie suivante avec l'introduction du réseau 2G.

En 1989, nouveau tournant, Tim Berners-Lee crée le World Wide Web.

Dans les années 90, internet est devenu partie intégrante de la pop culture après avoir été rendu accessible au public en 1991. Cela nécessitait des navigateurs web, et très vite nous avons eu Netscape Navigator et Internet Explorer. Au milieu des années 90, le groupe financier OP est devenu la première banque en ligne en Europe, la deuxième au monde. La toute première photo a été mise en ligne sur Internet. La toute première commande en ligne a été passée : une grande pizza au pepperoni, aux champignons et au fromage supplémentaire de Pizza Hut. Dans les années 90, le stockage numérique est

devenu plus rentable que le stockage sur papier. À la fin de la décennie, Nicholas Negroponte a écrit : "Comme l'air et l'eau potable, le numérique ne se remarque que par son absence, et non par sa présence".

Le nouveau millénaire s'est poursuivi avec une révolution numérique telle un feu de brousse devenu incontrôlable. Le monde a changé de manière irréversible !

3. Comment les nouvelles technologies ont changé le monde

La première chose à laquelle on pense aujourd'hui lorsqu'on parle des technologies numériques c'est probablement internet, les smartphones et les montres connectées. Mais les changements induits par ces technologies numériques sont beaucoup plus profondes et globales. Elles influencent désormais fortement tous les aspects de nos vies. Les technologies numériques dans nos maisons, nos transports, notre travail, notre éducation, notre santé. Le numérique est devenu le cœur du commerce, de l'industrie, de la communication, du marketing, de la construction, de l'agriculture... Il est partout !

Comment les nouvelles technologies ont-elles changé le monde ? Le plus évident serait peut-être sur la manière dont nous communiquons. Quand avez-vous envoyé une lettre à quelqu'un pour la dernière fois ? Ou que vous en avez reçu une ? Vous souvenez-vous d'avoir composé le zéro pendant l'appel si la connexion d'un vieux téléphone à cadran rotatif était défectueuse ? Nous avons tendance à sourire quand nous voyons le standard téléphonique géré par un opérateur qui branche et débranche une multitude de fils pour connecter des personnes entre elles. Sans parler du télégraphe, ou d'un moyen de communication d'une époque plus lointaine. Mais c'était la réalité. Aujourd'hui, nous exigeons une connexion instantanée et de haute qualité, de préférence avec un cryptage vidéo et de sécurité. Sans délai et quel que soit l'endroit où nous nous trouvons. Nous exigeons des vidéoconférences avec des dizaines de participants du monde entier. Nous utilisons les emails pour les communications professionnelles ou privées. Vous avez besoin d'une traduction instantanée d'un message d'un partenaire étranger ? C'est possible en un clin d'œil. Vous devez envoyer un document de deux cents pages à votre PDG ? C'est très simple et ne prend que quelques secondes. Messageries texte, applications. Toujours disponibles et à portée de main. C'est devenu la norme. La communication s'est accélérée pour un coût très faible. Tout cela est devenu possible grâce aux technologies numériques.

Qu'en est-il des transports ? Vous devez partir en voyage d'affaires, alors que devez-vous faire ? Appeler votre agent de voyage pour réserver votre logement et votre vol, et lui payer une jolie somme pour ses services. Être surpris une fois arrivé à l'hôtel, que vous retrouvez avec difficultés, car vous n'aviez aucune idée de ce à quoi il ressemblait. Ou bien prendre le téléphone et passer tout un tas d'appels pour tout réserver, puis aller à la gare ou à l'aéroport pour récupérer les billets. Les files d'attente sont longues et les guichetiers nerveux. Aujourd'hui, vous le faites depuis le confort de votre maison ou de votre bureau, en quelques clics. Sélection de la compagnie aérienne la moins chère avec les meilleurs vols de correspondance, sélection et réservation du meilleur hôtel à proximité de votre lieu de réunion, paiement en ligne. Recommandations pour les visites touristiques pendant le séjour, expériences d'autres personnes. Des applications en ligne qui rendront tout plus simple et plus facile, des cartes en ligne qui

vous fourniront des indications claires et même les lignes et horaires des transports locaux. Tout est accessible en un clic. Il en est de même pour les moyens de transport : voiture train avion, tout est rempli de technologies numériques. L'ordinateur de bord de votre voiture contrôle chaque élément de votre voyage et le fonctionnement du véhicule, l'ABS, l'ESP, la climatisation, les airbags, la navigation, la radio. Tous sont entièrement numérisés pour votre confort et votre sécurité.

La technologie change la manière de faire du business, lorsqu'il s'agit de planifier, de démarrer nos activités, de gérer, de faire du marketing, de vendre. Elle affecte la façon dont nous recrutons, dont nous communiquons dans l'entreprise. En fin de compte, c'est la façon dont nous réalisons des bénéfices avec notre entreprise.

Mais cela n'a pas seulement changé le secteur marchand. La technologie a fortement modifié l'environnement des organisations à but non lucratif. Le secteur social/ à but non lucratif est tellement vaste qu'il n'est pas facile de le décrire. Nous parlons de centaines de milliers d'organisations à travers l'Europe, dont 1,3 millions d'associations en France¹ différentes par leur taille et leur champ d'action. Parmi elles, des organisations qui ne s'appuient que sur des bénévoles, qui ne comptent que quelques employés, oui qui comptent des milliers d'employés comme les organisations internationales. Il existe des organisations actives dans les zones urbaines et rurales, qui se concentrent sur le sport, l'art et la culture, l'éducation, les questions sociales et économiques, les droits humains. Le point commun de toutes ces organisations est qu'elles ont été créées pour apporter des changements et améliorer la vie des populations. Elles ont toutes des missions et des objectifs, utilisent leurs fonds propres, des subventions ou dégagent des revenus pour atteindre leurs objectifs et leurs missions par le biais de différentes activités et campagnes..

Qu'est-ce qui a réellement changé pour ces organisations ? Tout d'abord, la communication est devenue instantanée. Le courrier électronique est le principal moyen de communication, nous pouvons désormais valider nos documents avec des signatures numériques légalement reconnues. La possibilité d'envoyer et de recevoir instantanément une énorme quantité de données a accéléré tous les aspects du travail des organisations à but non lucratif. Les applications de communication font de plus en plus partie de chaque organisation. Et ce n'est pas seulement lié à des outils comme Skype. Les applications de messagerie comme Facebook messenger, Slack, Viber sont devenues un moyen de communication instantanée et bon marché pour un nombre croissant de structures, même lorsqu'il s'agit de communication officielle et professionnelle. Aujourd'hui, vous avez des smartphones, et ce ne sont pas seulement des outils de communication. Grâce aux smartphones, vous avez votre bureau dans votre poche à tout moment. Bien sûr, un smartphone sans données n'est pas si révolutionnaire. Mais lorsqu'il est connecté au cloud, nous avons un appareil formidable entre les mains. Un stockage et un accès aux données et aux documents à moindre coût. Documents disponibles à partir de n'importe quel appareil connecté et de n'importe quel endroit dans le monde. Et par toute l'équipe ! Mises à jour des documents en temps réel par toute personne ayant un accès sécurisé, sans ping-pong interminable pour avoir la dernière version de documents.

¹ La France associative, Recherches & Solidarités, 2017

La technologie permet d'obtenir de meilleurs résultats à moindre coût. Grâce à un accès accru aux informations pertinentes ou à un meilleur contrôle des opérations, les organisations sont en mesure d'optimiser leurs activités en faisant plus avec les mêmes moyens/ressources, de réduire les coûts d'exploitation et donc d'atteindre leurs objectifs plus efficacement. La liste des outils qui vous aideront à réduire les coûts est assez longue. En parlant d'outils, il existe une autre liste très complète d'outils de soutien aux associations. Les organisations ont accès à ce type d'outils, qui les conduira et les aidera à être plus efficaces à tous les égards.

Le bénévolat est une thématique intéressante lorsqu'il s'agit d'identifier les changements opérés par les technologies numériques. En effet, l'ère numérique a créé des possibilités d'engagement pour de nouveaux types de bénévoles, qui peuvent désormais consacrer leur temps et leurs compétences depuis leur domicile. Parmi les missions qui leur sont attribuées, en voici quelques exemples :

- Conception ou soutien de sites web
- Saisie des données et reporting
- Marketing ou gestion des emails
- Appels téléphoniques pour la collecte de fonds et sensibilisation
- Gestion des réseaux sociaux
- Développement d'applications
- Suivi des bénévoles
- Rédaction et création de contenus web
- Conception graphique, photos & vidéos

Communication, opérations, planification, gestion, marketing, collecte de fonds, procédures RH, finances, gestion des bénévoles. Tout est en train de changer. Il est temps de mentionner deux catégories de personnes dans les organisations : les "digital migrants" et "digital natives" selon les expressions américaines. Le "digital native" ou appartenant à la génération Y, désigne généralement une personne née entre les années 1980 et 2000, ou élevée à l'ère des technologies numériques et donc familière avec ses usages.. Ce sont des personnes ayant grandi avec les nouvelles technologies, et n'ayant pas eu besoin d'acquérir les connaissances pour les utiliser contrairement aux "digital migrants". Plus âgé, le migrant numérique serait une personne née avant l'utilisation généralisée des technologies numériques, n'ayant pas été exposée à un stade précoce. Cela implique parfois que ces personnes ont davantage besoin de se familiariser avec les usages des nouvelles technologies tout au long de leurs vies.

Pourquoi distinguer digital natives et des digital migrants ? Il existe une différence significative entre les deux groupes, et il ne s'agit pas seulement du fossé générationnel, mais bien de vision du monde différente, presque opposée. Cela influence fortement la manière de communiquer, selon que l'on appartient à la génération des "digital natives" ou "digital migrants".. Les digital natives accordent peu d'importance à la structure institutionnelle et au libre accès des personnes d'origines diverses, à l'inverse des "digital migrants" qui auraient tendance à s'appuyer davantage sur des principes méritocratiques. Les Digital Natives demandent souvent à questionner les pratiques et processus admis, tandis que les digital migrants y seraient plus réticents. Bien que les technologies si chères aux digital natives aient été

inventées par les digital migrants ,ces derniers manquent eux-mêmes des connaissances et des compétences requises pour les utiliser.

De plus en plus souvent, les bénéficiaires (les personnes touchées) des organisations à but non lucratif sont des digital natives. C'est notamment le cas des si les organisations à but non lucratif qui agissent auprès des enfants et des jeunes. s. Cela implique pour l'organisation d'utiliser des modèles et des canaux de communication et de sensibilisation différents que ceux utilisés traditionnellement. Et ce n'est là qu'un des aspects de l'influence de la technologie sur le travail des organisations à but non lucratif. Les bénévoles sont également de plus en plus susceptibles d'être des digital natives, en France 22%² des moins de 35 ans sont bénévoles dans une association (+7% en 9 ans).

Mais abordons à nouveau la question des digital migrants. Les employés d'organisations à but non lucratif sont encore souvent des digital migrants, c'est-à-dire des personnes qui pourraient avoir des difficultés à comprendre pleinement la technologie numérique et la façon dont elle peut influencer et améliorer leur travail quotidien. Si nous approfondissons ce point, nous verrons qu'un des principaux obstacles est le manque de leadership numérique, car la majorité des dirigeants de ces organisations sont des migrants numériques. Selon une enquête réalisée auprès de 2500 responsables associatifs français, dans plus de 25% des cas, seule une personne est chargée de favoriser la transformation numérique de l'organisation (Solidatech & Recherches et Solidarités 2019). 45% des associations françaises n'ont pas de stratégie globale définie en matière de numérique, elles sont 70% à l'échelle mondiale (NetHope Report, 2018). Ces quelques chiffres montrent à quel point le sujet du numérique est encore peu pris en main par les responsables associatifs. Et pourtant, cela affecte l'efficacité et l'efficacé des organisations à but non lucratif dans la réalisation de leurs objectifs et missions. Comme nous l'avons déjà mentionné, les organisations à but non lucratif doivent rendre des comptes aux donateurs, aux bénéficiaires, aux bailleurs de fonds, aux bénévoles, ainsi qu'aux communautés. En raison de cette responsabilité, elles doivent davantage d'investir du temps et des efforts dans le processus de transformation numérique.

4. Qu'est-ce que la Transformation Digitale

Qu'est-ce que la transformation numérique ? Que signifie-t-elle ? Une définition élaborée par le réseau international TechSoup la présente comme le renforcement de l'impact d'une organisation par l'utilisation de technologies numériques dans le but de répondre à l'évolution des besoins en créant (ou en modifiant) de nouveaux processus, une nouvelle culture et expériences pour ces bénéficiaires.

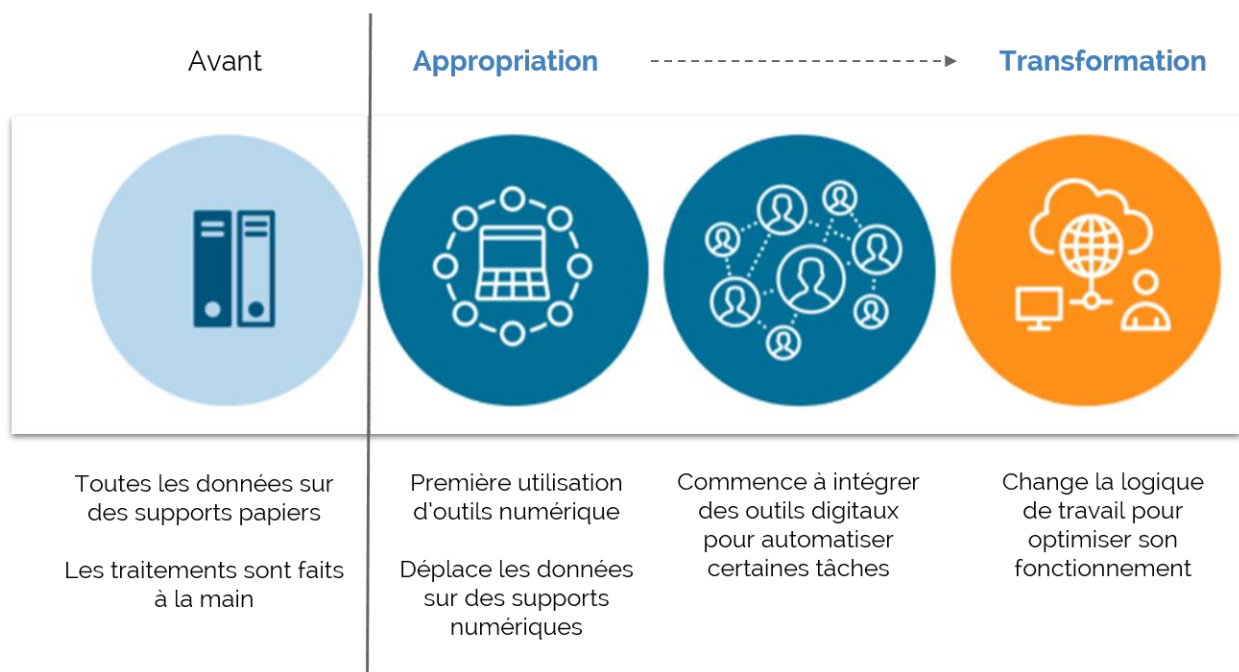
Qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Tout d'abord, il y a une certaine confusion et un certain malentendu lié au terme de transformation numérique ou digitale. L'un d'eux est lié à une compréhension claire de ce qu'est la numérisation, de ce qu'est la dématérialisation et de ce qu'est la transformation numérique. L'introduction de la numérisation et de la dématérialisation ici pourrait créer plus de confusion, mais il est important de faire une distinction entre ces processus. La numérisation serait la plus simple et la plus directe des trois. Selon le glossaire informatique de Gartner, "la numérisation est le

² La France Bénévole, Recherches & Solidarités, 2019

processus de passage de la forme analogique à la forme numérique". Un exemple de numérisation serait le transfert de livres sous forme numérique, la conversion d'enregistrements VHS en numérique. La numérisation est la conversion d'informations en format numérique grâce à des outils comme : le scanner, qui restitue une image conforme au support d'origine, sous divers formats (PDF, JPEG, TIFF); l'enregistreur vocal qui restitue l'intégralité des conversations téléphoniques, des réunions.

La dématérialisation est un changement de processus. Les définitions sont multiples mais nous l'entendons ici comme un changement de processus par l'intégration de technologies numériques. C'est un concept qui va plus loin que la numérisation de documents et qui vise à concevoir la création de documents, directement au format numérique et à repenser tous les aspects des processus de traitement de flux des documents : acteurs, rôles, actions, outils, procédures, canal de réception / distribution, ... La dématérialisation de ces processus implique alors nécessairement de prévoir des solutions de gestion des documents, d'archivage, de stockage des données.

Et pour reprendre la question posée au début de ce chapitre, qu'est-ce que signifie l'expression de "transformation numérique" ? Il s'agit d'un changement complet des activités et des processus organisationnels d'une manière qui permettra de tirer pleinement parti des technologies numériques d'un point de vue stratégique. La transformation numérique consiste en un changement de culture organisationnelle. C'est une réflexion stratégique sur la façon dont les technologies numériques peuvent nous aider à atteindre nos objectifs, notre mission et notre vision de l'organisation. Oui, la transformation numérique comprendra deux ou plusieurs processus de numérisation, mais elle va bien au-delà d'une simple application de la technologie à une certaine tâche.



La transformation numérique est tout d'abord un changement d'attitude à l'égard de l'utilisation de la technologie à tous les niveaux de l'organisation, des travailleurs de première ligne aux cadres supérieurs, la reconnaissance de la manière dont elle peut améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelle pour atteindre les objectifs, l'intégration stratégique et structurée des solutions et des produits dans le cadre d'une stratégie d'impact. Il s'agit d'un processus par lequel des organisations à but non lucratif atteignent leur plein potentiel d'impact en adoptant les technologies numériques et en réalisant plus avec moins. Ce que nous transformons, c'est la technologie, les personnes et les processus. Transformé : correspond à une attitude envers la technologie qui recherche de nouvelles façons d'optimiser les processus et le modèle de fonctionnement par le biais de la technologie, en recherchant constamment de nouvelles méthodes de travail et des moyens d'améliorer l'impact avec les ressources disponibles.

4.1 La transformation numérique chez TechSoup

Un bon moyen d'approfondir l'histoire de la transformation numérique serait peut-être d'utiliser un exemple concret. Conformément à la mission de TechSoup, la transformation numérique est devenue l'une des priorités de l'organisation.

Selon une enquête de NetHope (2018), plus de 74 % des organisations à but non lucratif n'ont identifié personne, en interne, chargée d'initier le processus de transformation numérique. 70 % des associations mondiales, n'ont pas de stratégie en matière de numérique, 52 % des cadres supérieurs des associations n'envisagent aucun changement à l'avenir en raison de l'évolution des tendances technologiques, et plus de 80 % des organisations se concentrent uniquement sur les réseaux sociaux (rapport NetHope, 2018). Cette tendance se reflète dans les propres données de TechSoup ; bien qu'un grand nombre des 1,1 million d'organisations à but non lucratif touchées par le réseau TechSoup utilisent une forme quelconque d'outils cloud (généralement le courrier électronique), moins de 5 % ont déplacé leurs données, leurs serveurs, leurs applications opérationnelles et de productivité vers le cloud.

La nécessité d'une transformation numérique est illustrée par l'exemple de Microsoft Windows, Office et Exchange, qui, selon les estimations, sont utilisés par plus de 98 % des organisations à but non lucratif de la planète. À partir de cette année (2020), ces solutions ne sont disponibles qu'à travers le cloud. Les associations qui utilisent Windows et Office doivent prévoir comment faire transiter les systèmes vers le cloud, sinon elles se retrouveront au pied du mur pour effectuer cette transition lorsqu'elles n'auront plus le choix et sans planification adéquate. Si les organisations ne migrent pas vers le cloud, le coût pour la société sera important en termes de sécurité, de perte de productivité et de prestation de services de plus en plus inefficace aux personnes les plus démunies du monde. Selon KPMG Cloud Economics : Making the Business Case for Cloud, les entreprises informatiques typiques consacrent plus de 30 % de leur budget à l'infrastructure IT. Le transfert d'une partie ou de la totalité du travail vers le cloud peut faire économiser aux entreprises entre 10 et 20 % de leur budget informatique annuel. Le rapport sur les tendances "Pourquoi les entreprises se tournent vers le Cloud" indique que près de 80 % des professionnels de l'informatique interrogés reconnaissent avoir fait des économies, augmenté la productivité et la sécurité de leur entreprise.

Bien qu'elles viennent perturber le fonctionnement (comme le font toutes les évolutions technologiques), les organisations à but non lucratif ont beaucoup à gagner de la technologie du cloud, notamment par l'amélioration des fonctions de collaboration et de sécurité, une plus grande flexibilité pour travailler à distance, des sauvegardes automatiques des données et de meilleurs outils pour gérer et analyser les données afin de mieux comprendre l'impact et les besoins. Le coût total de l'utilisation de ces technologies numériques dématérialisées a tendance à diminuer car les groupes de petites organisations dépendent collectivement d'une assistance technologique externalisée et experte, et leurs dépenses technologiques basées sur des abonnements deviendront plus prévisibles.

L'utilisation du cloud peut faire passer le travail collaboratif à un niveau supérieur. Chaque équipe peut créer des dossiers d'équipe, décider qui peut gérer, ajouter, modifier ou consulter vos données. Vous pouvez facilement suivre toutes les modifications apportées par un membre de l'équipe, vous pouvez résoudre les conflits de versions, vous pouvez utiliser le versionnage illimité des fichiers pour revenir à une version précédente. L'usage du cloud permet de partager facilement et en toute sécurité des fichiers ou des dossiers avec des personnes extérieures à votre organisation, sans utiliser de pièces jointes aux courriels ou d'autres méthodes de transfert de fichiers. Vous pouvez introduire des limites de téléchargement, des dates d'expiration et un mot de passe pour une protection supplémentaire. La sécurité du cloud offre de nombreux niveaux de contrôle dans une infrastructure de réseau pour assurer la protection. Le cloud fournit des protocoles de sécurité pour protéger les transactions et les informations sensibles, garantissant que vos informations sont protégées contre les tiers et les tentatives potentiellement malveillantes.

Si l'on considère la flexibilité de travailler à distance, le cloud peut permettre aux membres d'une équipe d'accéder à des fichiers depuis pratiquement n'importe quel appareil, de n'importe quel endroit - à la maison, en déplacement, en montagne, etc. Les fichiers peuvent être accessibles via des smartphones ou des PC en utilisant des applications mobiles ou simplement en utilisant l'accès au Web.

Toutes les données sont automatiquement sauvegardées, ce qui vous garantit de ne jamais perdre un fichier important. Le cloud met à jour les fichiers en temps réel, en ajoutant automatiquement toutes les modifications que vous apportez.

TechSoup accompagne, facilite et aide à mettre en place ces changements pour les organisations à but non lucratif. TechSoup est convaincu qu'un investissement dans le regroupement de ces services en un programme de transformation numérique puissant et axé sur les données aidera notre communauté à gérer sa migration numérique, à tirer parti du nuage et à éviter les risques de retard dans ce changement technologique.

TechSoup a lancé l'initiative de transformation numérique dans le cadre des efforts visant à soutenir les organisations à but non lucratif pour une utilisation efficace des technologies numériques en vue de la réalisation de leurs objectifs et de leurs missions, dans le but de les aider à tirer profit de la transformation numérique.

L'initiative de transformation numérique de TechSoup comporte trois volets :

- Un modèle de maturité numérique pertinent et global pour les organisations à but non lucratif (OBNL).
- Un processus d'évaluation numérique qui permettra de créer des feuilles de route de transformation numérique personnalisée pour les organisations que nous servons en mesurant la capacité et la maturité technologique d'une organisation.
- Un marché de ressources comprenant des solutions technologiques (comprenant à la fois des produits technologiques et des services de soutien), des formations et des cours pour le personnel des OBNL et des conseils en gestion du changement.

Les deux premières parties se concentrent sur la conduite du changement de la culture organisationnelle et de l'intégration stratégique et structurée des solutions et des produits, qui sont des éléments clés de la transformation numérique.

Mais d'abord, parlons du cadre de transformation numérique de TechSoup, car il décrit un élément crucial de la transformation numérique. Le parcours de transformation numérique comprend quelques questions importantes. L'une de ces questions est la suivante : que transformons-nous par ce processus ? Une réponse commune serait la technologie. Les organisations qui doivent encore entrer dans l'ère numérique, celles qui utilisent encore des solutions analogiques, sont celles qui devront transformer la technologie. Et c'est en partie vrai. Nous devons commencer par introduire la technologie dans une telle organisation à but non lucratif, adopter des solutions numériques pertinentes et commencer à utiliser la technologie numérique. Mais ensuite, nous devons penser aux processus que nous devons suivre et à la manière de transformer la culture organisationnelle et l'attitude envers la technologie. Dans ce cas, il s'agit donc de transformer les processus et de transformer les personnes. Il s'agirait d'un processus délicat et équilibré d'intégration des outils numériques dans les opérations afin d'accroître l'efficacité, tout en évoluant vers la culture et le comportement à l'égard de la technologie. En d'autres termes, il s'agit de commencer avec la technologie et de poursuivre avec les processus et les personnes. Le cadre de transformation numérique se compose de trois couches : MISSION, STRATÉGIE D'IMPACT et CAPACITÉ FONCTIONNELLE.



- La transformation numérique commence par une mission organisationnelle. Selon <http://www.businessdictionary.com>, la définition de la mission est une déclaration écrite de l'objectif principal et de l'orientation d'une organisation qui reste normalement inchangée dans

le temps. Des déclarations de mission correctement rédigées (1) servent de filtres pour séparer ce qui est important de ce qui ne l'est pas, (2) indiquent clairement quels marchés seront servis et comment, et (3) communiquent à l'ensemble de l'organisation le sens de l'orientation souhaitée.

Dans le cas d'une organisation à but non lucratif, la déclaration de mission définit l'objectif de l'organisation. Une définition claire des groupes que l'association sert, des bénéficiaires et de la manière dont l'organisation prévoit de leur venir en aide. Il s'agit d'une carte claire de ce que l'organisation prévoit de faire et de la manière dont elle le fera. Le processus de transformation numérique doit commencer par la mission de l'organisme. Pour clarifier la question de savoir quelle est votre mission, que voulez-vous réaliser ? Cette question doit être claire pour toutes les personnes impliquées dans le processus. Le niveau suivant consiste à répondre aux questions : "Avez-vous une stratégie pour réaliser la mission dans les 5 à 10 prochaines années ? La direction de l'organisation y réfléchit-elle ? Comment accomplissez-vous votre mission ? Quels sont les processus en place, quels sont les outils, les services et les solutions utilisés par l'organisation pour atteindre la mission". C'est la stratégie d'impact. Il est important que la direction de l'organisation prenne en compte ces questions et ait une vision claire et un plan concret sur la manière d'atteindre la mission. Lorsque nous parlons de transformation numérique, nous examinons la stratégie d'impact et la manière dont elle peut être améliorée par des solutions numériques. Il s'agit d'identifier les solutions technologiques actuelles, d'en évaluer la fonctionnalité et de déterminer dans quelle mesure elles sont appropriées pour la réalisation de la mission de l'organisation. Ensuite, l'organisation doit identifier les solutions numériques appropriées qui peuvent améliorer les capacités et l'efficacité organisationnelles pour la réalisation de la mission. Cette étape est liée au troisième niveau du cadre de transformation numérique, la capacité fonctionnelle. Le cadre de transformation numérique de TechSoup définit six catégories de capacité fonctionnelle. Six catégories ont été définies après une communication approfondie avec les organisations à but non lucratif dans le cadre du processus de développement du cadre de transformation numérique. Ces six catégories comprennent près de 50 problèmes identifiés par les associations, qui les encadrent toutes. Ces six catégories sont les suivantes :

- Productivité - se référant à la collaboration, aux communications, au courrier électronique, etc.
- Sécurité
- Communication et marketing - diffusion par les médias sociaux
- Opérations - automatisation des logiciels financiers de bureau, RH, paie, comptabilité de gestion des bénévoles, etc.
- Données et mesure d'impact
- L'innovation.

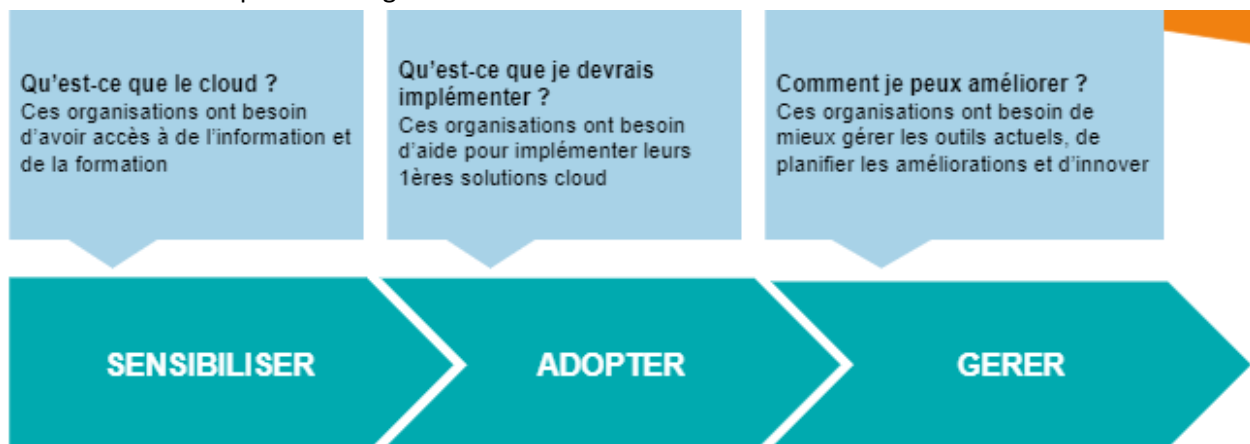
Il décrit actuellement les domaines fonctionnels et la manière dont les organisations à but non lucratif mettent en œuvre leurs programmes. La transformation numérique examinera chacun de ces domaines et définira l'état actuel et les besoins.

La direction de l'organisation doit avoir une compréhension claire de la stratégie d'impact. La direction doit être le moteur du changement, le moteur de la transformation. Toutefois, le statut de l'organisation doit être évalué sous de multiples angles. Les responsables des programmes doivent avoir la possibilité de donner leur point de vue, notamment en ce qui concerne le niveau de capacité fonctionnelle.

Dans ce processus, la direction, en tant que propriétaire du processus, doit conduire le changement et intégrer la technologie en tant que partenaire stratégique dans la réalisation de la mission, et non comme une fonction séparée.

4.2 Le modèle/modélisation de maturité numérique

Une organisation numérique mature est une organisation qui évolue constamment avec la technologie. C'est une organisation qui tire parti de la technologie numérique pour accroître son efficacité, améliorer ou stimuler ses processus et intégrer les technologies dans sa culture et sa stratégie organisationnelles. C'est une organisation qui est prête pour l'avenir et qui innove dans l'utilisation des technologies. Le modèle de maturité numérique est un outil qui nous guide tout au long du processus d'identification de la maturité numérique d'une organisation.

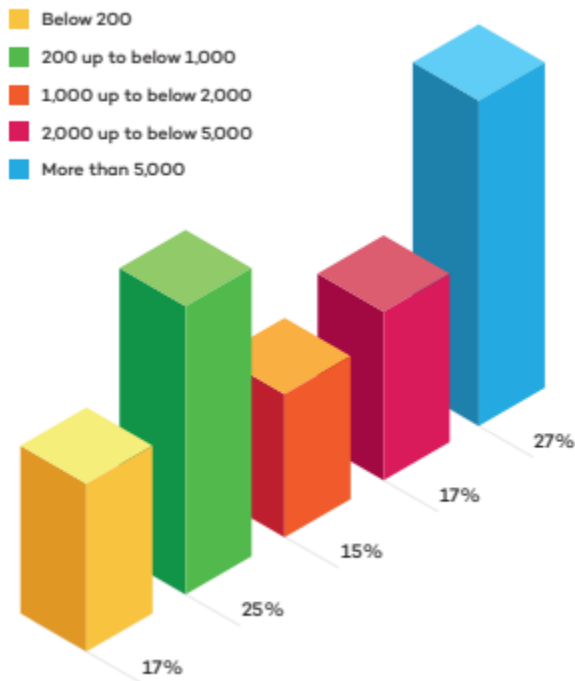


Pourquoi est-il important d'identifier la maturité numérique des organisations ? Les organisations à but non lucratif, comme nous l'avons déjà décrit, peuvent prendre de nombreuses formes en ce qui concerne leur domaine d'activité, leur statut juridique, leur taille, etc. En même temps, elles peuvent se situer n'importe où dans l'échelle des progrès technologiques. De celles qui "font des affaires à l'ancienne" (c'est-à-dire les organisations qui n'ont pas réussi à utiliser un aspect quelconque de la technologie, en utilisant leurs ordinateurs - pas même en traitement de texte), aux organisations complètement transformées. Un guide de recherche sur les meilleures pratiques technologiques et fonctionnelles du monde concernant les normes d'évaluation des compétences en matière de TIC, un document produit par TechSoup et ses partenaires Fondacija Mozaik de Bosnie-Herzégovine, Les Ateliers du Bocage de France, Haus des Stiftens gGmbH d'Allemagne et SocialTechno Impresa Sociale srl d'Italie, met en lumière les principales tendances numériques dans l'éducation des adultes, ainsi que les domaines les plus importants de la transformation numérique. Ce document montre que les capacités des organisations à but non

lucrative européennes, notamment en ce qui concerne les compétences numériques du personnel, ne sont pas à la hauteur des exigences requises de la part d'une organisation de travail transformée numériquement. Par exemple, selon l'analyse des organisations à but non lucratif italiennes effectuée par l'Institut italien de statistique (ISTAT) le 31 décembre 2011, le nombre d'organisations à but non lucratif actives en Italie est de 301 191, avec plus de 4,7 millions de bénévoles engagés, 681 000 employés à temps plein, 271 000 travailleurs externes et 5 000 employés temporaires. Plusieurs entretiens informels avec des informateurs clés tenus à TechSoup Italie ont confirmé empiriquement que le manque de compétences et d'aptitudes techniques en matière de technologies de l'information est l'un des principaux freins à la transformation numérique. Ce problème est particulièrement visible dans les petites organisations, situées dans les zones rurales et dirigées par un personnel vieillissant, qui ont moins de qualifications et de compétences, y compris les qualifications et les compétences liées à la gestion de l'organisation, au marketing numérique, à l'éducation en ligne, aux dons en ligne, aux compétences de gestion des médias sociaux, etc. En outre, le même document met en évidence les rapports de recherche "IT-Report für Nonprofits 2015" et "IT-Report für die Sozialwirtschaft 2016". Le "IT-Report für Nonprofits 2015" donne un aperçu complet de la manière dont les technologies de l'information sont utilisées dans le secteur à but non lucratif en Allemagne et en Autriche. Le "IT-Report für die Sozialwirtschaft 2016" se concentre toutefois sur les organisations à but non lucratif du secteur social qui utilisent les technologies de l'information ainsi que sur les fournisseurs de solutions logicielles pour ce secteur. L'une des principales conclusions des deux rapports est que le secteur à but non lucratif en Allemagne utilise activement la technologie. Cependant, les organisations à but non lucratif utilisent activement les technologies de l'information - mais elles le font dans les limites de leurs possibilités financières et de leurs ressources humaines. La médiane des dépenses informatiques est de 1 000 euros par an. Cela correspond à une médiane de 2,5 % pour les dépenses informatiques annuelles, par rapport au coût total du matériel et du personnel, en Allemagne. En ce qui concerne l'investissement futur dans les IT, les petites associations allemandes se retiennent : si elles investissent, elles le font en achetant des logiciels et du matériel (46 % - 50 %). En particulier, les formations en informatique et les services d'externalisation ne sont pratiquement pas pris en compte. En outre, seuls 10 % des associations souhaitent investir dans le personnel informatique dans un avenir proche.

Les exemples de l'Italie et de l'Allemagne nous montrent à quel point les organisations à but non lucratif peuvent être diverses. Nous sommes dans la même situation en ce qui concerne la maturité numérique des organisations à but non lucratif.

Le modèle de maturité numérique nous aide à identifier le statut d'un organisme à but non lucratif. Le modèle lui-même définit trois étapes principales : éduquer, adopter et gérer, comme le montre le graphique ci-dessus. Dans l'exemple de l'utilisation du cloud, nous pouvons voir que les organisations à but non lucratif identifiées comme étant au stade de l'éducation sont celles qui n'utilisent pas le cloud et/ou n'ont pas suffisamment d'informations sur ce qu'est le cloud, comment il peut être utilisé, quels avantages il apportera à l'organisation, etc. Les organisations à but non lucratif qui sont en phase de formation ont soit une certaine connaissance de l'existence et des avantages de certaines solutions d'informatique dématérialisée, mais ont des difficultés à prendre les bonnes mesures pour les mettre en

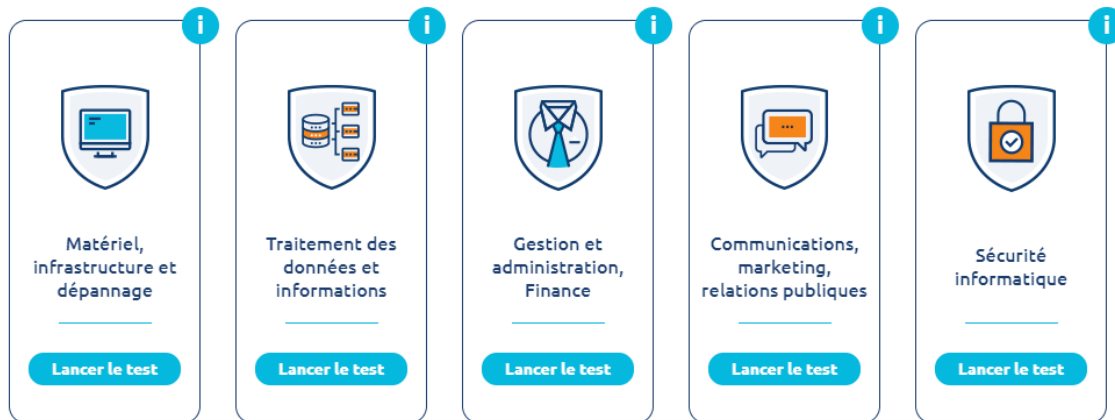


œuvre, soit utilisent certaines solutions d'informatique dématérialisée, mais ont besoin d'une aide supplémentaire pour les utiliser de manière stratégique. Les organisations en phase de gestion sont des organisations à but non lucratif qui utilisent et mettent déjà en œuvre des solutions de cloud computing. Cependant, elles ont besoin d'une aide pour les gérer et/ou d'un soutien pour la planification et l'innovation futures. En fonction de leur maturité numérique, l'approche et les plans de transformation numérique seront conçus, en définissant les étapes spécifiques que l'organisation doit entreprendre pour se transformer. Une bonne évaluation des besoins permet d'élaborer et de mettre en œuvre une approche sur mesure pour toute organisation à but non lucratif spécifique.

4.3 L'étape du diagnostic numérique

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, il est clair que les organisations à but non lucratif doivent acquérir une bonne compréhension de leur situation actuelle, de leur orientation et des prochaines étapes de leur transformation numérique. Il existe de nombreux outils permettant d'évaluer les compétences et les besoins numériques dans le monde d'aujourd'hui. TechSoup a, avec ses partenaires Fondacija Mozaik de Bosnie-Herzégovine, Les Ateliers du Bocage de France, Haus des Stiftens gGmbH d'Allemagne et SocialTechno Impresa Sociale srl d'Italie, développé un portail d'auto-évaluation en ligne dans le cadre du projet ICT4NGO - ICT Competency Assessment Standard for European NGOs.

Vous pouvez démarrer un nouveau test dans la catégorie de votre choix.



Le portail www.ict4ngo.org propose un outil de recommandation en ligne - et de mentorat en matière de TIC - qui permet de diagnostiquer, de donner un retour d'information et de guider les militants du secteur social dans le développement de leurs compétences numériques. Il fournit une explication des différentes voies de développement des compétences numériques et évalue l'état actuel des connaissances pour l'apprenant adulte concerné. En plus du diagnostic et de la recommandation, il comprendra également des fonctions de motivation et la possibilité de suivre l'évolution de la situation actuelle. Il est important de noter que le portail n'est pas limité au personnel des organisations à but non lucratif mais est ouvert à tous les types d'apprenants adultes qui travaillent ou sont parties prenantes dans le secteur social (y compris les activistes informels, les animateurs locaux, les dirigeants locaux, les éducateurs sociaux, les responsables de la RSE, etc.). Compte tenu des salaires relativement bas des personnes engagées dans le secteur social, il est basé sur des matériaux à source ouverte et gratuits, offrant un parcours d'apprentissage virtuel et permettant à chaque acteur du secteur social d'améliorer ses compétences numériques en utilisant des matériaux à source ouverte qui sont recommandés en fonction de leurs compétences diagnostiquées. Cet outil convivial permettra d'évaluer ses compétences et d'accéder à des recommandations personnalisées. Il ne faut que 30 minutes pour réaliser l'évaluation. Il existe cinq catégories grâce auxquelles une personne peut évaluer ses compétences. Il comprend plusieurs sous-catégories, proposées dans trois niveaux d'expertise différents pour aider à ajuster les questions - de base, intermédiaire et avancé :

Catégories	Sous-catégories
Matériel, infrastructure et dépannage	<ul style="list-style-type: none"> ● Matériel ● Réseaux ● Infrastructure ● Périphériques ● Dépannage
Traitement des données et des informations	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Intelligence ● Automatisation du marketing

	<ul style="list-style-type: none"> ● Intelligence artificielle ● Web Analytics
Gestion et administration, finances	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestion ● Finances ● Administration ● Développement
Communication, marketing, relations publiques	<ul style="list-style-type: none"> ● Marketing numérique ● Administration du site web ● Les médias sociaux ● Communication interne ● Contenu numérique
Sécurité et sûreté des technologies de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ● Sécurité ● Récupération des données ● Protection des données

Bien que révolutionnaire et exceptionnel, l'outil d'évaluation ICT4NGO est dédié aux apprenants adultes individuels, en particulier les employés des organisations à but non lucratif. Pour la transformation numérique de l'organisation, une nouvelle version de l'outil est nécessaire. L'outil évaluera les capacités, les compétences et les besoins au niveau de l'organisation. Aujourd'hui, TechSoup développe la prochaine version de l'outil ICT4NGO - un outil d'auto-évaluation numérique qui mesure les capacités technologiques des organisations à travers 5 catégories :

- Sécurité numérique
- Communications
- Gestion des données
- Matériel et infrastructure
- Gestion du programme

L'outil d'évaluation des organisations ICT4NGO aidera les organisations à comprendre clairement où elles en sont aujourd'hui, où elles doivent aller et les prochaines étapes de leur transformation numérique. L'outil reliera les services de transformation numérique de TechSoup entre eux en aidant les organisations à but non lucratif à identifier les services les plus appropriés à leurs besoins. Simultanément, les informations recueillies grâce à cet outil aideront TechSoup à identifier les ressources, l'éducation, les outils et les services appropriés pour l'organisation en fonction de son stade de développement afin de s'assurer qu'elle est soutenue tout au long de sa transition avec ce dont elle a besoin, quand elle en a besoin.

L'outil est personnalisable et conçu de manière modulaire pour s'adapter aux changements nécessaires, et peut être traduit pour être étendu à d'autres pays. Au terme de l'auto-évaluation, les organisations se verront présenter un tableau de bord qui les aidera à évaluer leurs propres capacités numériques et à les comparer aux autres.

Ces tableaux de bord comprendront un planning de transformation numérique sur mesure avec des recommandations pour le contenu éducatif comme les cours TechSoup, les services de conseil en personne le cas échéant, la technologie (logiciels, matériel et services de cloud computing) dans le catalogue de produits TechSoup, et d'autres ressources du secteur.

Avec des développements supplémentaires, les données générées par l'outil peuvent être exploitées :

- générer des rapports adaptés aux différentes parties prenantes de l'organisation (c'est-à-dire des rapports spécifiques aux conseils d'administration, aux directeurs exécutifs, au personnel responsable de l'informatique et aux différents membres du personnel) afin de stimuler la responsabilisation ;
- permettre à des outils tels que les chatbots de mieux répondre aux questions des organisations qui explorent et se préparent à la migration numérique, et ;
- générer des aperçus sur les capacités technologiques actuelles du secteur pour guider les investissements philanthropiques, comprendre les progrès vers les SDG, etc.

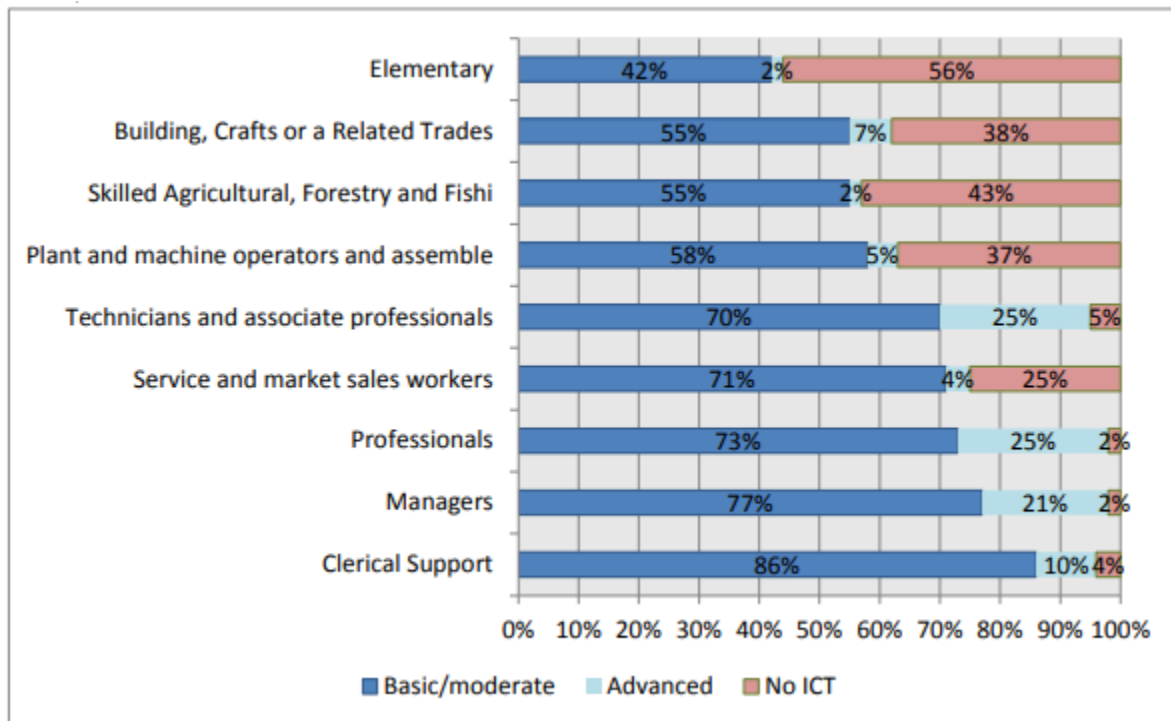
Au-delà de l'outil lui-même et des avantages immédiats pour les organisations à but non lucratif qui l'utilisent, les données générées constitueront une source d'information unique et nécessaire sur les forces, les faiblesses et les besoins actuels des organisations à but non lucratif dans le domaine numérique. Ces données seront essentielles pour cibler et orienter les investissements dans le développement de programmes et de contenus parmi les fondations, les entreprises et les gouvernements intéressés par la santé numérique du secteur à but non lucratif.

4.4 Compétences numériques

Selon le cadre des compétences numériques des citoyens de l'UE (DigiComp), en 2015, près de la moitié (44,5 %) de la population de l'UE âgée de 16 à 74 ans ne possédait pas de compétences numériques suffisantes pour participer à la société et à l'économie. Dans la population active (employés et chômeurs), ce chiffre est de plus d'un tiers (37 %). Ces chiffres montrent le faible niveau de compétences numériques en Europe et le besoin d'éducation, notamment en ce qui concerne la main-d'œuvre.

L'enquête du CEDEFOP sur les compétences et l'emploi en Europe (ESJ) révèle que plus de 7 salariés sur 10 dans l'UE ont besoin d'au moins un certain niveau de compétences fondamentales en TIC pour pouvoir exercer leur travail. La majorité (52 %) des salariés adultes de l'UE ont déclaré qu'un niveau modéré de TIC est nécessaire pour accomplir leurs tâches professionnelles et 19 % ont besoin d'un niveau de base. Au total, plus de sept salariés européens sur dix (71 %) ont besoin d'un niveau de compétences numériques fondamentales (c'est-à-dire de base ou modérées) pour pouvoir effectuer leur travail. Environ 14 % ont besoin d'un niveau avancé en TIC, contre 14 % qui déclarent n'avoir besoin d'aucune compétence en TIC dans le cadre de leur travail. La Suède, le Danemark et l'Irlande sont les pays de l'UE dans lesquels

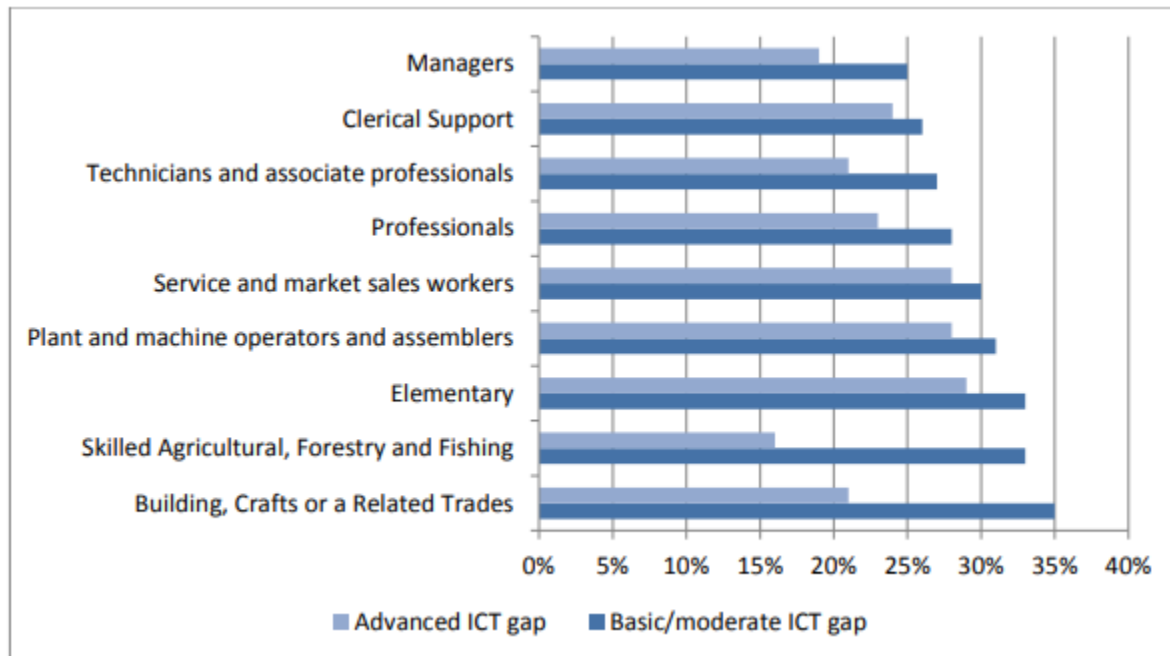
plus de 80 % de la main-d'œuvre adulte a besoin d'au moins un niveau fondamental de compétences en TIC pour effectuer son travail. Le graphique ci-dessous présente des chiffres intéressants concernant la gestion des organisations à but non lucratif :



Bien qu'il ne soit pas axé sur les organisations à but non lucratif, ce graphique du niveau de compétences en TIC nécessaires pour effectuer un travail par profession montre que 98 % des cadres reconnaissent l'importance des compétences en TIC pour effectuer leur travail. En outre, 21 % d'entre eux déclarent qu'un niveau avancé de compétences en TIC est nécessaire. La même enquête montre qu'en ce qui concerne le secteur de travail, l'exigence de compétences en TIC varie entre 67 % dans l'agriculture, la sylviculture et la pêche et 98 % dans le secteur des TIC. Compte tenu de la variété des sujets couverts par les organisations à but non lucratif, il est clair que le niveau de compétences en TIC est important. Par exemple, dans les secteurs de l'éducation ou de la santé, où nous avons un nombre important d'associations actives, 91 % des personnes évaluées déclarent avoir besoin de compétences en TIC, dont 9 % reconnaissent qu'un niveau avancé est nécessaire. Dans le secteur des services professionnels, scientifiques ou techniques, 96 % des personnes évaluées reconnaissent le besoin de compétences en TIC, dont 25 % déclarent avoir besoin d'un niveau avancé.

Un autre fait intéressant est lié aux revenus en corrélation avec les compétences en TIC. La prime salariale accordée aux compétences avancées en TIC atteint 7 à 8 % au Royaume-Uni et en Allemagne, tandis que les employés occupant des postes qui ne nécessitent aucune compétence en TIC perçoivent un salaire horaire inférieur d'environ 20 % en République tchèque.

Le niveau des besoins en formation complémentaire en matière de compétences en TIC est indiqué dans l'étude Incidence du déficit de compétences numériques par niveau de compétences numériques requises par emploi et profession, qui fait partie de la même enquête :



La question posée était : "Comment décririez-vous au mieux vos compétences par rapport à ce qui est requis pour faire votre travail ? Veuillez utiliser une échelle de 0 à 10 où 0 signifie que votre niveau de compétence est bien inférieur à ce qui est requis, 5 signifie que votre niveau de compétence correspond à ce qui est requis et 10 signifie que votre niveau de compétence est bien supérieur à ce qui est requis". Il n'y a pas de secteur où les gens ne reconnaissent pas l'écart entre les capacités et les exigences du poste.

Selon le rapport de NetChange "Digital Teams in 2018 - The new landscape of digital engagement", lorsqu'on leur pose la question "Le numérique est-il représenté au niveau le plus élevé de la direction de votre organisation ? 42 % des organisations ont répondu qu'elles n'avaient pas de personne ayant une expérience du numérique au niveau le plus élevé de la direction. Cette étude a été menée auprès de représentants de diverses organisations à but non lucratif - 80 personnes de 4 pays, dont 39% de moyennes et grandes organisations, 40% de petites organisations et 16% de très grandes organisations. Plus l'organisation est grande, moins il y a de chances qu'une personne ayant une expérience numérique fasse partie de l'équipe de direction. Au contraire, parmi les groupes les plus performants, 75% des répondants avaient une expérience numérique directement représentée dans l'équipe de direction. Une question supplémentaire a été posée sur la façon dont la direction perçoit la valeur stratégique du numérique, et 50 % d'entre eux déclarent qu'ils "ratent des opportunités majeures". 9% ont des attentes irréalistes quant à la valeur du numérique. La situation n'est guère meilleure en ce qui concerne le soutien au renforcement des capacités du personnel - 56% des répondants ont un budget insuffisant ou inexistant

pour le développement professionnel. Une question supplémentaire a été posée sur le coaching ou d'autres possibilités de développement du leadership pour les directeurs numériques. Seuls 37% des répondants ont accès à ce soutien. Un autre tiers des personnes interrogées font état d'opportunités incohérentes, tandis que le tiers inférieur est totalement exclu du développement professionnel.

L'environnement commercial évolue rapidement et la technologie numérique est l'un des principaux moteurs de ce changement. 50 % des entreprises du classement Fortune 500 de 2006 n'existent plus. La concurrence est féroce, non seulement dans le monde des affaires, mais aussi dans le secteur à but non lucratif. Les organisations dont les cadres supérieurs maîtrisent l'utilisation des technologies numériques sont clairement plus performantes que celles dont les dirigeants sont moins compétents dans ce domaine. Comme l'indique le rapport d'Idealware sur les compétences numériques : An Imperative for Today's Nonprofit Leaders (avril 2019) :

- La technologie change la façon dont les gens font leur travail et la façon dont les organisations à but non lucratif fournissent des services. Dans un monde saturé de technologie, des décisions technologiques intelligentes peuvent faire la différence entre la réussite et l'échec d'une organisation à but non lucratif.
- Les dirigeants d'organismes à but non lucratif ont besoin de compétences numériques qui les aident à recruter des talents, à investir dans la technologie, à utiliser des données pour gérer et évaluer les programmes et à innover.

Les dirigeants peuvent développer leurs compétences numériques par le biais de formations, de conférences, d'apprentissage par les pairs et de mentorat. Mais ils peuvent se heurter à des obstacles tels que la honte, la hiérarchie, une mentalité axée sur les outils et des ressources limitées. La curiosité et l'ouverture au changement peuvent les aider à surmonter ces obstacles.

Comme pour le monde qui nous entoure, dans le cas des organisations à but non lucratif, les communications, le marketing, les bénéficiaires, la collecte de fonds, etc. deviennent de plus en plus numériques. Le fossé entre ceux qui sont transformés numériquement et ceux qui sont à la traîne ne fera que s'élargir. La non-compétitivité des organisations à but non lucratif pourrait entraîner leur disparition.

L'évolution constante et rapide des technologies qui influencent l'environnement commercial des organisations à but non lucratif exige une formation et une extension constantes et permanentes des compétences et des connaissances. Les formes d'apprentissage tout au long de la vie peuvent varier de l'éducation formelle à différents types de cours, webinaires, cours en ligne et autres types d'éducation non formelle. Il est compréhensible qu'en raison de leur lourde charge de travail, les cadres supérieurs des organisations à but non lucratif aient des difficultés à trouver des créneaux horaires disponibles pour renforcer leurs capacités. Cependant, nous devons revenir sur le fait que l'ère numérique est exigeante et évolue rapidement. La communication a changé, affectée par les nouvelles technologies et les médias sociaux, la création de bureaux virtuels et le travail à distance grâce à l'internet, ainsi que la disponibilité instantanée de l'information. Le cloud offre de nombreuses solutions pour améliorer les activités des entreprises, notamment l'accès à des documents partagés à tout moment et de n'importe quel endroit du monde par une équipe entière. La main-d'œuvre a changé. Les employés et les bénévoles des

associations à but non lucratif sont de plus en plus des natifs du numérique, compétents dans l'utilisation des technologies. Les dirigeants d'organisations à but non lucratif doivent apprendre à utiliser et à tirer parti de ces changements. Une grande partie de l'apprentissage tout au long de la vie est adoptée par les travailleurs, en tenant compte des contraintes de temps, en offrant des blocs d'enseignement plus courts sur une certaine période, des cours en ligne qui offrent la possibilité de créer son propre rythme de développement des compétences, indépendamment du lieu où se trouve l'apprenant, des cours conçus pour prendre du temps l'après-midi ou pendant le week-end. Les possibilités sont nombreuses. Il incombe à la direction de les utiliser et de répondre aux besoins des

5. DigComp

La compétence numérique - ou l'utilisation confiante et stratégique des outils TIC dans les domaines du travail, de l'éducation, des loisirs, de l'inclusion et de la participation à la société - est essentielle pour participer à la société et à l'économie d'aujourd'hui (Parlement européen et Conseil, 2006). Reconnaisant la nécessité de disposer d'un cadre de référence commun de ce que signifie être doué pour le numérique dans un monde de plus en plus globalisé et numérique dans les domaines de l'éducation et de la formation, et de l'emploi, un outil destiné à améliorer la compétence numérique des citoyens a été élaboré par le Centre commun de recherche (CCR) de la Commission européenne. Cet outil est appelé le cadre européen des compétences numériques pour les citoyens 1, également connu sous le nom de DigComp. Le cadre des compétences numériques pour les citoyens a été publié pour la première fois en 2013 par la Commission européenne et mis à jour en 2016 avec la version aujourd'hui connue sous le nom de DigComp 2.0.

Le DigComp 2.0 identifie les éléments clés de la compétence numérique dans 5 domaines qui peuvent être résumés comme suit :

Maîtrise de l'information et des données :

Articuler les besoins d'information, localiser et récupérer les données, informations et contenus numériques. Juger de la pertinence de la source et de son contenu. Stocker, gérer et organiser les données, informations et contenus numériques.

Exemple d'utilisation :

- Navigation, recherche et filtrage de données, d'informations et de contenus numériques
- Articuler les besoins d'information, rechercher des données, des informations et des contenus dans les environnements numériques, y accéder et naviguer entre eux. Créer et mettre à jour des stratégies de recherche personnelles.
- Évaluer les données, les informations et les contenus numériques
- Analyser, comparer et évaluer de manière critique la crédibilité et la fiabilité des sources de données, d'informations et de contenus numériques. Analyser, interpréter et évaluer de manière critique les données, les informations et le contenu numérique.

- Gérer les données, les informations et le contenu numérique
- Organiser, stocker et récupérer des données, des informations et des contenus dans des environnements numériques. Les organiser et les traiter dans un environnement structuré.

Communication et collaboration:

Interagir, communiquer et collaborer par le biais des technologies numériques tout en étant conscient de la diversité culturelle et générationnelle. Participer à la société par le biais de services numériques publics et privés et d'une citoyenneté participative. Gérer son identité et sa réputation numériques.

Exemple d'utilisation :

- Interagir par le biais des technologies numériques
 - Interagir à travers une variété de technologies numériques et comprendre les moyens de communication numérique appropriés pour un contexte donné.
- Partager grâce aux technologies numériques
 - Partager des données, des informations et des contenus numériques avec d'autres personnes grâce à des technologies numériques appropriées. Agir en tant qu'intermédiaire, connaître les pratiques de référencement et d'attribution.
- S'engager dans la citoyenneté par le biais des technologies numériques
 - Participer à la société par l'utilisation de services numériques publics et privés. Rechercher des possibilités d'autonomisation et de citoyenneté participative grâce à des technologies numériques appropriées.
- Collaborer grâce aux technologies numériques
 - Utiliser les outils et technologies numériques pour les processus de collaboration, ainsi que pour la co-construction et la co-création de ressources et de connaissances.
- Netiquette
 - Être conscient des normes comportementales et du savoir-faire lors de l'utilisation des technologies numériques et de l'interaction dans les environnements numériques.
 - Adapter les stratégies de communication au public spécifique et être conscient de la diversité culturelle et générationnelle dans les environnements numériques.
- Gérer l'identité numérique
 - Créer et gérer une ou plusieurs identités numériques, être capable de protéger sa propre réputation, traiter les données que l'on produit à travers plusieurs outils, environnements et services numériques.

Création de contenus numériques :

Pour créer et éditer du contenu numérique. Améliorer et intégrer l'information et le contenu dans un ensemble de connaissances existantes tout en comprenant comment les droits d'auteur et les licences doivent être appliqués. Savoir comment donner des instructions compréhensibles à un système informatique.

Exemple d'utilisation :

- Développement de contenu numérique
 - Créer et éditer des contenus numériques dans différents formats, s'exprimer par des moyens numériques.
- Intégrer et réélaborer le contenu numérique
 - Modifier, affiner, améliorer et intégrer des informations et des contenus dans un corpus de connaissances existant afin de créer des contenus et des connaissances nouveaux, originaux et pertinents.
- Droits d'auteur et licences
 - Pour comprendre comment les droits d'auteur et les licences s'appliquent aux données, aux informations et aux contenus numériques.
- Programmation
 - Planifier et développer une séquence d'instructions compréhensibles pour un système informatique afin de résoudre un problème donné ou d'effectuer une tâche spécifique.

Sécurité :

Protéger les appareils, les contenus, les données personnelles et la vie privée dans les environnements numériques. Protéger la santé physique et psychologique, et être conscient des technologies numériques pour le bien-être social et l'inclusion sociale. Être conscient de l'impact environnemental des technologies numériques et de leur utilisation.

Exemple d'utilisation :

- Dispositifs de protection
 - Pour protéger les appareils et les contenus numériques, et pour comprendre les risques et les menaces dans les environnements numériques. Connaître les mesures de protection et de sécurité et tenir compte de la fiabilité et du respect de la vie privée.
- Protection des données personnelles et de la vie privée
 - Protéger les données personnelles et la vie privée dans les environnements numériques. Comprendre comment utiliser et partager des informations personnelles identifiables tout en étant capable de se protéger et de protéger les autres contre les dommages. Comprendre que les services numériques utilisent une "politique de confidentialité" pour informer sur la manière dont les données personnelles sont utilisées.
- Protéger la santé et le bien-être
 - Pouvoir éviter les risques pour la santé et les menaces pour le bien-être physique et psychologique lors de l'utilisation des technologies numériques. Pouvoir se protéger et protéger les autres contre les dangers possibles dans les environnements numériques (par exemple, le harcèlement informatique). Être conscient des technologies numériques pour le bien-être et l'inclusion sociale.
- Protéger l'environnement
 - Être conscient de l'impact environnemental des technologies numériques et de leur utilisation.

Résolution de problèmes :

Identifier les besoins pour résoudre les problèmes conceptuels et les situations problématiques dans les environnements numériques. Utiliser les outils numériques pour innover dans les processus et les produits. Se tenir au courant de l'évolution numérique.

Exemple d'utilisation :

- Résoudre des problèmes techniques
 - Identifier les problèmes techniques liés au fonctionnement des appareils et à l'utilisation des outils numériques, et les résoudre (du dépannage à la résolution de problèmes plus complexes).
- Identifier les besoins et les réponses technologiques
 - Évaluer les besoins et identifier, évaluer, sélectionner et utiliser les outils numériques et les possibilités technologiques possibles pour les résoudre. Adapter et personnaliser les environnements numériques aux besoins personnels (par exemple, l'accessibilité).
- Utiliser les technologies numériques de manière créative
 - Utiliser les outils et technologies numériques pour créer des connaissances et innover en matière de procédés et de produits. S'engager individuellement et collectivement pour comprendre et résoudre des problèmes conceptuels et des situations problématiques dans les environnements numériques.
- Identifier les lacunes en matière de compétences numériques
 - Pour comprendre où sa propre compétence numérique doit être améliorée ou mise à jour. Pour être en mesure d'aider les autres à développer leurs compétences numériques. Rechercher des possibilités de développement personnel et se tenir au courant de l'évolution numérique.

Outre l'outil en ligne ICT4NGO développé par TechSoup, qui aide les individus à évaluer les compétences dans cinq catégories différentes, un outil utile appelé "The Digital Competence Wheel" est disponible sur <https://digital-competence.eu/>, où une personne peut cartographier ses propres compétences.

Quelle est donc l'importance des compétences numériques pour les cadres supérieurs des organisations à but non lucratif décrites précédemment ? Comme nous l'avons vu ci-dessus, la compétence numérique est une combinaison de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes concernant l'utilisation de la technologie pour effectuer des tâches, résoudre des problèmes, communiquer, gérer des informations, collaborer, ainsi que pour créer et partager des contenus de manière efficace, appropriée, sûre, critique, créative, indépendante et éthique.

Si nous examinons les quatre principaux domaines de compétences numériques, à savoir la communication, l'information, la production et la sécurité, tout en comprenant le chevauchement des cinq compétences clés, il est évident qu'elles sont importantes dans la gestion des organisations à but non lucratif modernes.

Si nous prenons, par exemple, la catégorie "résolution de problèmes" et seulement deux composantes de cette compétence - "Utiliser les technologies numériques de manière créative" et "Identifier les lacunes en matière de compétences numériques", la nécessité pour un cadre supérieur d'avoir des compétences

numériques est évidente. Un cadre supérieur est celui qui doit être capable de reconnaître et d'établir des liens entre les processus et les activités organisationnelles avec des solutions numériques qui amélioreront et renforceront ces processus. Qu'il s'agisse de gestion organisationnelle, de finances, de communication ou de tout autre aspect des processus organisationnels, un cadre supérieur doit avoir au moins des connaissances et des compétences de base de ce que constituent les services et les solutions appropriés qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation. En même temps, il ou elle devrait être capable d'identifier les points faibles de l'organisation et ce qui devrait être introduit ou amélioré dans les processus organisationnels. Il est évident que ces compétences sont essentielles pour diriger le processus de transformation numérique de l'organisation.

6. Les échecs dans le processus de transformation numérique

La transformation numérique n'est pas un processus simple. Les organisations qui subissent une transformation numérique sont souvent confrontées à l'échec. Selon Forbes, 84 % des entreprises ne parviennent pas à réaliser la transformation numérique. Une telle transformation n'est pas un processus simple et insignifiant. Elle exige un changement à la fois de l'infrastructure et de la culture au sein d'une organisation. La recherche reconnaît la résistance à la transformation numérique de la part des cadres supérieurs, ainsi que des employés de première ligne. Les "suspects habituels" de l'échec sont :

- Manque de soutien de la part de la haute direction
- Absence de consensus sur ce qu'est la transformation digitale
- Piège de l'attentisme ou du "on verra plus tard"
- "Quoi et comment"
- Manque d'harmonisation des besoins en matière de technologie et de talents
- Résistance au changement

Cette liste pourrait être beaucoup plus longue. Il existe des exemples de listes similaires dans lesquelles 12 raisons d'échec ou plus ont été identifiées. Cependant, ces raisons ont été identifiées comme étant les plus pertinentes pour le secteur à but non lucratif. De brèves explications de chaque raison d'échec sont données ci-dessous.

Manque de soutien de l'encadrement supérieur

Selon Wipro Digital, l'absence d'une stratégie de transformation claire a été citée par 35 % des cadres comme un obstacle majeur à la réalisation de son plein potentiel numérique. Et il est clair que l'introduction de tout changement ou de toute nouvelle stratégie commence par la haute direction. Sans ce soutien, tout processus, y compris le processus de transformation numérique, est en danger imminent d'échec. Ce manque de soutien de la direction est principalement dû à la peur et au manque de compréhension de ce qu'est la technologie et les processus de transformation numérique, ainsi que de la manière d'obtenir le soutien nécessaire avant, pendant et après ces processus.

Absence de consensus sur la signification de la transformation numérique

Le concept de transformation numérique est présent depuis un certain temps déjà, mais il n'est pas largement promu ni compris, encore moins dans le secteur des organisations à but non lucratif. Elle fait l'objet d'un grand battage médiatique, et vous pouvez entendre tout le monde y faire référence.

Cependant, il manque encore de la clarté sur ce qu'est la transformation numérique. Comme on le voit, elle est souvent confondue avec un processus de numérisation, par exemple. Si les cadres supérieurs d'une organisation à but non lucratif n'ont pas la même compréhension de ce qu'est la transformation numérique que les cadres moyens, il est évident qu'il pourrait y avoir un problème. Le même exemple est applicable à n'importe quel niveau de l'organisation. Cela nous conduirait à une situation où chacun tirerait la corde dans sa propre direction, ce qui conduirait à l'échec.

Le piège de l'attentisme

L'un des plus grands problèmes liés à la transformation numérique est la procrastination. Attendons de voir ce qui se passe, comment les autres y font face, ce qui va se passer... Les technologies changent rapidement à l'ère du numérique. Une organisation transformée numériquement a adopté les solutions numériques d'aujourd'hui mais se prépare à une nouvelle génération de technologies. Les organisations qui attendent ne font qu'accroître le fossé entre elles et les organisations qui réussissent, rendant la transformation numérique de plus en plus exigeante avec chaque jour de retard.

Quoi et comment

La transformation numérique est un processus complexe qui requiert des aptitudes, des compétences et des connaissances importantes. Il n'est pas surprenant que les dirigeants aient du mal à déterminer ce qu'ils doivent changer et comment. Cela peut entraîner de mauvaises décisions qui peuvent conduire à l'échec du processus.

Manque d'harmonisation des besoins en matière de technologie et de talents

Une organisation peut avoir des lacunes dans les compétences requises pour la mise en œuvre d'une transformation numérique. Il s'agit ici à la fois de ressources humaines et de ressources techniques. Il est également important de comprendre quel type de connaissances techniques est nécessaire pour certains processus, tous les processus ne font pas appel à des programmeurs ou à du personnel informatique de haut niveau. Cela peut constituer un obstacle important, surtout si l'on considère les petites associations à but non lucratif qui manquent de moyens financiers pour investir dans la numérisation.

Résistance au changement

Le changement est toujours un processus difficile. Surtout lorsqu'il s'agit du changement qui devrait remodeler la culture organisationnelle. Il est parfois très difficile pour les gens d'accepter le changement et de "laisser aller". 43 % des 4 500 DSI interrogés dans le cadre de l'enquête Harvey Nash/KPMG sur les DSI en 2017 ont cité la résistance au changement comme le principal obstacle à une stratégie numérique réussie. Une telle résistance au changement peut facilement mettre fin à toute tentative de transformation.

Il pourrait y avoir une liste beaucoup plus longue de raisons pour l'échec de la transformation numérique. Elle peut dépendre du contexte du lieu où se trouve l'organisation, de la taille de l'organisation, etc. Toutefois, ces raisons sont parmi les plus courantes. Pour conclure sur une note positive, chaque échec peut avoir un remède. Et il existe des astuces pour surmonter ces difficultés.

7. Motiver les équipes

Comme décrit ci-dessus, la résistance au changement est reconnue comme l'une des plus grandes raisons de l'échec de la transformation numérique. Examinons donc cet obstacle plus en détail et discutons de l'approche à adopter pour le résoudre - la motivation du personnel.

La transformation numérique est un processus de changement de culture organisationnelle. Et elle inclut les employés à tous les niveaux. Le changement provoque souvent un rejet. Les gens n'y sont pas habitués. L'aspect le plus important du processus de transformation numérique est probablement lié aux personnes de l'organisation. Ce sont les employés qui sont les moteurs de la maturité numérique d'une organisation. Si le manque d'adhésion des cadres supérieurs a été cité comme la raison de la lenteur de la progression de la transformation numérique, il semble maintenant que ce soit l'implication du personnel de première ligne qui soit à l'origine des obstacles. Le Charity Digital Skills Report, une enquête sur le paysage des compétences numériques dans le secteur tertiaire, fournit un baromètre annuel de l'état des compétences numériques au sein du secteur caritatif au Royaume-Uni. Lorsqu'on leur a demandé d'identifier les principaux obstacles pour tirer le meilleur parti des technologies de l'information, 45 % des organisations à but non lucratif évaluées ont déclaré que la culture organisationnelle était l'un des plus grands obstacles et ont reconnu la nécessité de la changer. En fait, il s'agit du troisième plus grand obstacle identifié par l'enquête, juste après les finances et le manque de compétences.

Selon John Wargin et Dirk Dobiey (2010), il y a trois raisons pour lesquelles les gens résistent aux nouvelles technologies et aux nouvelles approches commerciales :

- Les gens résistent au changement parce qu'ils n'ont pas les compétences/savoir-faire nécessaires pour utiliser et bénéficier des nouvelles technologies.
- Dans les entreprises traditionnelles, les gens ne comprennent pas la "vue d'ensemble" et la façon dont les nouvelles technologies amélioreraient les activités et les processus.
- Les cadres moyens et supérieurs résistent aux changements induits par les nouvelles technologies et les nouveaux modèles d'entreprise, car ils redéfinissent les structures organisationnelles et modifient les bases du pouvoir.

L'étude, commandée par Microsoft, a révélé que le personnel s'inquiète de l'impact de l'automatisation sur la sécurité de l'emploi (59 %), et qu'il exprime une crainte du changement lorsque des initiatives de transformation numérique sont introduites (49 %).

Tendayi Viki est partenaire associée chez Strategyzer et collaboratrice de Forbes, auteur dont le livre *The Corporate Startup* a été récompensé par le prix 2018 du Management Book of the Year Award for Innovation and Entrepreneurship par le Chartered Management Institute. Il a reconnu trois principaux obstacles à la transformation numérique. L'inertie, le doute et le cynisme. En clair, c'est la peur du changement, la remise en question de l'applicabilité du changement à leur environnement et l'utilisation de tout échec ou changement de plan comme point de discussion pour illustrer comment ils ont toujours su que la direction de leur entreprise était incompétente.

Alors comment motiver le personnel à s'engager dans la transformation numérique ? Le premier élément important serait la communication. Il est absolument crucial de fournir des informations opportunes et pertinentes sur les processus à venir. Il est important de maintenir une communication constante, aussi souvent que possible, au lieu de fournir une grande quantité d'informations au début du processus et de s'attendre à ce que vous les ayez couvertes. Mettez en place un canal de communication à double sens et entretenez une culture du retour d'information (feedback). Le personnel de première ligne sera en mesure de fournir des informations importantes sur l'avancement du processus et sur les changements qui pourraient être nécessaires. Les informations qui doivent être partagées doivent comprendre des détails sur la situation globale, la manière dont ce processus contribue à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation, les solutions et produits numériques qui seront mis en œuvre et les raisons pour lesquelles ils le seront. Il est extrêmement important de communiquer la manière dont il affectera chaque employé, ce qui peut signifier adapter la communication aux différents groupes de personnel.

La communication doit apporter des réponses à des questions telles que "Cette technologie rendra-t-elle mon travail superflu ?", "Quels sont les avantages de cette technologie ?", "Qu'est-ce que cela signifie pour moi et mon rôle ?", "Comment les choses vont-elles changer ?", "Quelles sont les compétences requises pour travailler avec cette technologie ? La plupart de ces questions concernent les employés des organisations à but non lucratif qui sont en phase d'éducation ou qui adoptent des stades de maturité numérique.

Une autre étape importante est la participation. La participation conduira au développement de l'appropriation du processus de transformation numérique. Il est important de concevoir le processus qui offrira aux employés la possibilité de contribuer et de se sentir comme un élément important de la transformation. Des sessions de retour d'information y contribueront. Une étape utile consiste à établir des objectifs clairs qui définissent ce qui est attendu des employés. Un autre élément qui influence la motivation des employés est lié aux aptitudes et aux compétences. Le Forum économique mondial estime que 54 % de la main-d'œuvre actuelle aura besoin d'une importante requalification d'ici 2022. Les organisations à but non lucratif ne font pas exception. Les employés peuvent ne pas avoir toutes les compétences et les connaissances requises par la transformation numérique de l'organisation. Et nous devons l'accepter. Cependant, il existe de nombreuses possibilités pour améliorer les compétences de la main-d'œuvre, dont beaucoup sont disponibles en libre accès, et les organisations à but non lucratif devraient adopter une culture d'amélioration des compétences de leurs employés. De cette manière, une organisation démontre la valeur de ses employés en étant prête à investir dans leur développement. En outre, elle montrera que les nouvelles technologies ne sont pas une menace pour leur emploi, mais une opportunité. TechSoup dispose d'une plateforme éducative avec 125 formations et cours qui peuvent être utilisés pour améliorer les compétences des employés des organisations à but non lucratif.

Une stratégie utile consisterait à utiliser des données statistiques qui montreraient les avantages de la transformation numérique pour une organisation. À titre d'exemple, nous pouvons utiliser des données sur le nombre accru de bénéficiaires : La Fondation thaïlandaise pour l'innovation sociale aide les

personnes handicapées à trouver un emploi. Mais pendant des années, elle s'est battue pour atteindre ses objectifs alors que son personnel était confronté aux défis de rassembler des milliers de documents papier et de s'assurer que des piles de formulaires étaient remplies avec précision. Aujourd'hui, ils ont progressé dans la transformation numérique. Grâce à Dynamics 365, ils visent à passer de quelques centaines de dossiers par an à plus de 10 000. Un exemple toujours intéressant est lié aux finances : Le musée du Soulèvement de Varsovie a mis en œuvre un changement dans l'implémentation de la gestion de la relation client et de l'infrastructure du serveur - en utilisant les solutions fournies par TechSoup, ils ont économisé 79 700 \$USD dans la mise en œuvre de ces solutions. Les statistiques qui peuvent être présentées comprennent des analyses de données qui illustrent les économies de coûts et l'augmentation du nombre de bénéficiaires attendus ; un plan solide pour mesurer l'impact de la stratégie sur le travail ; des études de cas d'autres organisations à but non lucratif qui ont adopté la transformation numérique et ce qui leur est arrivé en conséquence, etc.

En conclusion, il est important de souligner une fois de plus le rôle clé de la communication dans ce processus, car une communication de qualité et opportune éliminera les craintes et les fausses perceptions qui pourraient accompagner la transformation numérique.

8. Compétences digitales des dirigeants d'organisations à but non lucratif

Le rapport mondial 2016 des organisations à but non lucratif sur les technologies en ligne confirme que l'utilisation des TIC est au cœur des activités des organisations à but non lucratif. 92% des organisations à but non lucratif dans le monde ont un site web. 75 % des organisations envoient régulièrement des mises à jour par courrier électronique à leurs donateurs et sympathisants. 75 % acceptent les dons en ligne. 95 % des organisations ont une page Facebook. 32% des organisations à but non lucratif dans le monde confient la responsabilité de la gestion des médias sociaux à un membre du personnel chargé de la communication. 78 % des organisations conviennent que les médias sociaux sont efficaces pour la collecte de fonds en ligne.

Cependant, bien que le changement numérique soit déjà là, les organisations à but non lucratif européennes sont à la traîne en matière de transformation numérique et, de plus, la direction des organisations à but non lucratif européennes n'est pas du tout numérique. Le fossé intergénérationnel entre les "natifs du numérique" - le personnel et les bénévoles - et les "migrants du numérique" - les hauts dirigeants - se creuse. Comme le montre la recherche ICT4NGO du projet TechSoup, il existe une incompréhension massive du rôle et des tendances des technologies de l'information parmi les dirigeants des organisations à but non lucratif. Et ce sont les "capitaines", les "influenceurs" et finalement les "faiseurs de changement" pour le secteur social, qui devient de plus en plus important pour la société mondiale et pour s'attaquer à ses problèmes sociaux. Comme nous l'avons déjà dit, dans plus de 74 % des organisations à but non lucratif, personne au sein de la direction n'est directement responsable de la transformation numérique de l'organisation et ne la favorise (rapport NetHope 2018). 70 % des principales organisations à but non lucratif mondiales n'ont pas de stratégie globale, 52 % des cadres supérieurs des

organisations à but non lucratif mondiales n'envisagent aucun changement en rapport avec la technologie à l'avenir, plus de 80 % se concentrent uniquement sur les médias sociaux (Rapport NetHope, 2018). C'est une énorme erreur qui affecte en fin de compte les marginaux/défavorisés qui sont les clients des organisations à but non lucratif. C'est pourquoi l'utilisation des technologies numériques est surtout utilisée de manière non coordonnée et se concentre uniquement sur les outils de marketing typiques (médias sociaux, etc.). Les dirigeants du secteur non gouvernemental n'ont pas une compréhension plus large des médias numériques.

Selon le livre blanc "DNS Assessment" de NetHope, la capacité humaine est le principal obstacle à la transformation numérique à but non lucratif. Le défi n'est pas unique au secteur social : la technologie change la nature du travail et de la vie, nécessitant de nouvelles compétences, dans tous les secteurs. Et comme dans d'autres secteurs, de nombreux membres du personnel des organisations à but non lucratif sont impatients de saisir cette opportunité et s'inquiètent de ce qui se passera s'ils ne le font pas. Au Royaume-Uni, 80 % des organisations caritatives interrogées en 2017 souhaitaient que leur équipe dirigeante leur fournisse une vision claire de leur stratégie numérique et de ce qu'elle pourrait leur permettre de réaliser. Dans ce même rapport, 53 % des personnes interrogées craignaient que si elles ne se développaient pas dans le numérique, elles cèdent du terrain à leurs concurrents, perdent le contact avec leur public et que leur organisation caritative perde de sa pertinence.

Les organisations dirigées par des leaders qui comprennent la technologie ont des avantages distincts. La technologie améliore la capacité des dirigeants à prendre des décisions et des stratégies fondées sur des données, permet aux organisations à but non lucratif dont le budget est limité de faire plus avec moins en augmentant leur efficacité, et aide les organisations à étendre leur portée et leur impact et à mieux se connecter avec des électeurs avertis en matière de technologie. Un dirigeant qui comprend ce que ses outils peuvent faire et comment en tirer parti est un dirigeant qui peut faire avancer une organisation dans une ère de changement rapide.

Le dirigeant d'une organisation à but non lucratif ayant des compétences numériques développées posera les bonnes questions pour évaluer l'expérience, les connaissances et les capacités des candidats dans le processus de recherche des personnes adéquates pour les postes technologiques de haut niveau. Il sera en mesure d'identifier le candidat capable de diriger les initiatives technologiques d'une organisation de manière stratégique plutôt que de se contenter de gérer la technologie existante. L'importance d'une prise de décision éclairée par les données est irréfutable. Un gestionnaire qui comprend le processus de collecte et d'intégration des données recueillies, ainsi qu'une vision sur les données à utiliser pour prendre des décisions, sera en mesure de hiérarchiser les initiatives et de gérer les activités de la meilleure manière possible. La compréhension des technologies permettra au gestionnaire de hiérarchiser les questions liées aux risques. En particulier celles liées à la sécurité, à la confidentialité, à la continuité des opérations, à la tenue des dossiers, etc. Les personnes ayant développé des compétences numériques comprendront l'importance de la technologie et la considéreront comme essentielle à la réalisation de la mission de l'organisation, au lieu de la considérer comme un simple outil. Elle comprendra comment la technologie peut être utilisée pour faire progresser les relations avec les bénéficiaires et les donateurs. Les connaissances numériques peuvent aider le gestionnaire à se positionner en tant qu'innovateur et leader,

changeant ainsi fondamentalement la manière dont les programmes sont mis en œuvre. Elles les rendent plus rentables, plus faciles à gérer et mieux à même de répondre aux besoins des communautés qu'elles servent. Avec l'évolution rapide des technologies numériques, les dirigeants d'organisations à but non lucratif doivent constamment travailler sur leurs propres connaissances en matière de technologies.

9. Etudes de cas de transformation digitale réussies

Interview de Jérôme Priolet, responsable pédagogie & digital chez Enactus

Présentation de la structure

Enactus est une association créée en 2002, membre d'un réseau international présent dans 37 pays qui agit pour reconnecter les individus à leurs aspirations profondes en développant leurs compétences. Pour cela, l'association a trois missions :

- l'accompagnement des étudiants de l'enseignement supérieur à la création d'entreprises ou de projets sociaux pendant 10 mois
- la sensibilisation des lycéens de lycées professionnels ou issus de quartiers prioritaires politique de la ville à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'entrepreneuriat social
- la formation d'associations, de collectivités territoriales, d'entreprises à la modélisation de projets d'innovation sociale, au management en équipe et au leadership.

Chiffres clés :

- réseau de 70 établissements d'enseignements supérieurs et une trentaine de lycées partenaires
- 4 antennes locales à Paris, Lille, Lyon et Nancy
- 15 salariés ETP, 30aine de services civiques
- 1200 étudiants touchés/an, 1500 lycéens touchés/an soit autour de 3000 jeunes accompagnés/an

- Un budget annuel n'est pas à proprement parlé dédié au numérique. Les dépenses en abonnements à des solutions numériques, en achat de matériels informatiques sont prises sur le budget des frais administratifs. Le numérique ne constitue pas une ligne budgétaire à part entière.

- un poste de responsable pédagogie et numérique a été créée en 2019 pour aider Enactus à franchir une nouvelle étape dans son développement : professionnaliser et faire monter davantage en compétence l'équipe Enactus sur le digital tout en améliorant le parcours utilisateur des étudiants bénéficiaires.

Qu'est-ce que signifie la transformation numérique pour votre organisation ?

La transformation digitale pour Enactus représente un moyen pour l'organisation de renforcer son impact en créant des liens plus forts avec ses bénéficiaires, innover dans ses actions en développant de nouveaux projets (plateforme de formation dématérialisée, nouveaux supports de formation comme une "mini-série Netflix") et professionnaliser son organisation en créant une culture tournée vers l'optimisation des missions à forte valeur ajoutée, le design thinking et l'expérience utilisateur.

Pourquoi avez-vous décidé de lancer votre transformation numérique ? Quelle était la raison de la transformation numérique de l'organisation, si possible, donner des exemples de situations, de processus, de problèmes qu'ils ont rencontrés, qui ont conduit à la décision de se transformer numériquement ?

Depuis sa création, Enactus est convaincu que le digital est une opportunité pour renforcer son accompagnement auprès de ses bénéficiaires. Cela s'est concrétisé par le développement d'une plateforme ouverte [Enactus Academy](#) qui permet aux visiteurs de trouver des ressources pour tous les stades de développement d'un projet sur des sujets variés tels que "Prototyper son MVP", "Concrétiser son Business plan", ou encore "Assurer la cohésion de son équipe".

L'Enactus Academy a constitué le 1er gros chantier numérique de l'association et a rencontré pas mal de difficultés (mauvais conseils, bugs techniques). Enactus a alors capitalisé sur toute cette expérience vécue et s'est construit une expertise sur le numérique en général mais aussi sur la gestion spécifique d'un projet digital. Enactus s'est appuyé sur ces connaissances et sur cette "expérience" pour lancer une réflexion de fonds sur comment professionnaliser davantage une organisation en plein développement grâce au numérique et comment créer une culture de l'expérimentation au sein d'une équipe en forte croissance.

Le lancement de ce processus de transformation numérique s'inscrit également dans un contexte où l'association a eu la possibilité budgétaire de créer un nouveau poste sur le digital pour atteindre cet objectif.

Comment ce changement a-t-il été amené ?

Ce tournant a été progressif. Il y a toujours eu une dimension digitale chez Enactus, à la fois dans la culture, à travers l'expérimentation, mais aussi dans les formats d'accompagnements proposés, mixant à la fois du contenu présentiel et digital.

L'équipe grandissant, avec 8 membres au sein d'Enactus au début puis 30 aujourd'hui, il était apparu nécessaire de formaliser au sein de l'organisation des pratiques communes digitales tout en laissant la place à chacun d'expérimenter.

De façon générale, l'appétence pour le numérique largement partagée au sein d'Enactus par ses membres et recherchée jusque dans les process de recrutement a largement favorisé ce changement. Néanmoins, on observe que le sujet du numérique a été davantage pris à bras le corps ces dernières années afin de lancer une dynamique :

- 2014-2015 : recrutement de Jérôme Priolet en service civique, puis sur un contrat plus pérenne, sur un poste de développement de la plateforme Enactus Academy a constitué un tournant, une nouvelle étape

- 2019 : création du poste de responsable pédagogie et digital en charge de la veille, de l'identification, de l'implémentation et de la formation aux outils numériques

Qui a été impliqué dans le processus (prise de décision, coordination, contribution, consultation, etc.)

Tout le monde porte ce processus: tout le monde est amené à prendre du recul sur les outils utilisés. Les mois d'été sont ainsi des moments privilégiés pour faire le bilan et remettre en cause ou encourager certaines pratiques et certains outils utilisés.

La direction est également très active et suit le sujet de près. Le directeur d'Enactus est à ce titre le manager direct du responsable pédagogie et digital. La confiance est un élément essentiel pour permettre au responsable digital de passer rapidement de l'idée à la concrétisation sans demander des cycles de validation chronophages et démotivants.

Ce dernier est davantage impliqué puisqu'il porte les recommandations en interne, prend les décisions sur l'implémentation d'un outil et accompagne la mise en place des nouveaux process. Par exemple, pendant le confinement, le responsable pédagogie et digital a fait une étude de marché sur les outils de visioconférence, a sondé l'équipe sur leurs besoins, puis il a formé et accompagné les salariés pour que chacun puisse être autonome sur l'outil. Ce temps de formation et accompagnement n'est pas à négliger, et peut prendre des mois avant d'en voir les résultats attendus.

Quelles solutions numériques avez-vous introduites dans votre organisation, et pourquoi avez-vous choisi ces solutions ?

Les solutions numériques introduites touchent aux outils de productivité qui ont pour objectif de faire gagner du temps à l'équipe :

- Salesforce et une autre sous-plateforme faire le suivi des candidatures aux appels à projets
- Airtable
- Solution d'emailing
- Zapier pour automatiser les relances emails par exemples
- Zoom
- Loom, un outil de capture pour faire des tutos en 2 sec

En plus de ces outils, les membres de l'équipe peuvent choisir librement leurs propres outils d'organisation qui complètent ceux déjà utilisés et qui correspondent à leur mode de fonctionnement.

Enactus ne s'est pas encore dotée de solutions numériques en matière de comptabilité ou de gestion RH. Cependant, ça devient clairement un enjeu à mesure que l'organisation grandit.

Qu'est-ce que vous utilisez comme outils/process avant la transformation numérique ?

- Slack pour le partage d'information en interne
- Asana pour la gestion de projet collaborative

Pouvez-vous identifier les résultats de la transformation numérique dans votre organisation (veuillez fournir des exemples) :

o Avantages liés aux processus organisationnels ?

Gain de temps, Enactus arrive mieux à identifier les process. Par exemple, avant l'utilisation de Zapier ou d'un outil d'emailing, les contacts avec les nouveaux bénéficiaires étaient très

dépendants du salarié qui pouvait choisir le moment le plus opportun de faire les relances emails, d'envoyer certains documents ou information. Avec l'arrivée de Zapier et l'automatisation des relances, cela a permis de séquencer la chaîne de valeur proposée aux étudiants et d'harmoniser les pratiques. Il a fallu se poser des questions comme "quand envoyer les relances ?", "par quel canal ?", "qui leur envoie, comment?" etc.

o Avantages pour les employés ? Cela a permis d'accroître leur motivation ! Il ne s'agit plus de faire des tâches redondantes et peu intéressantes comme réceptionner et trier des dossiers de candidatures mais de se focaliser sur les missions à plus forte valeur ajoutée.

o Avantages liés à la portée des bénéficiaires ?

Cela a permis de toucher plus de bénéficiaires: par exemple, la plateforme Enactus Academy est visitée aujourd'hui par des étudiants issus d'autres universités, des salariés, des services civiques, etc..

Avez-vous rencontré des difficultés lorsque la transformation numérique a été lancée ?

Le point d'attention principal dans la transformation numérique d'Enactus a été de ne pas perdre le lien humain. Enactus s'est rendu compte que ce n'était pas dans la gestion des inscriptions ou dans les relances mails que le lien se créait avec les étudiants. La relation s'établissait ailleurs : dans les événements, les formations. Il s'agissait alors d'automatiser les tâches rébarbatives qui n'allaient pas remettre en cause le lien avec les bénéficiaires.

La question à se poser est : "si j'automatise cette tâche, est-ce que ça va vraiment me simplifier la vie et qu'est-ce-que mes bénéficiaires vont y trouver ?" Il faut mettre en place des outils qui fasse gagner du temps tout en renforçant le lien avec nos bénéficiaires.

La transformation numérique n'a pas été source de difficultés particulières, la qualité de l'équipe a joué un rôle essentiel dans ce processus. Il faut cependant faire attention à lever les peurs, les appréhensions en amont : tout nouvel outil demande du temps de prise en main, de réactivité. Ce n'est pas possible d'attendre que tout le monde utilise un nouvel outil comme Salesforce de manière optimale au bout d'une semaine ! Il faut beaucoup de temps de formation, faire des tutos (Loom est un super outil pour "humaniser" ces tutoriels). Dépendant des outils, ils peuvent être utilisés de manière optimale au bout d'un an !

Recommanderiez-vous à d'autres organisations à but non lucratif de se transformer en numérique ?

3 conseils aux organisations qui souhaiteraient se lancer dans ce processus

1. penser professionnalisation et implémentation du process sur l'organisation à but non lucratif terme : quand on a trouvé le bon outil, il faut s'y tenir et se donner les moyens pour que cela entre dans la culture de l'organisation. Parfois, cela prend un 1 an de test minimum avant de voir les résultats.

2. parler un maximum avec les gens dans l'équipe, faire en sorte que l'utilisation de ce nouvel outil fasse cause commune : quand on pense automatisation des tâches ça peut faire peur ! Les personnes peuvent se dire "on va me rajouter des process, je vais devoir me former alors que je n'ai pas le temps". Un moyen de convaincre/lever les peurs peut-être de présenter les objectifs de la transformation digitale : c'est permettre de gagner du temps, revenir aux missions fondamentales de chaque personne. Autre exemple, le responsable pédagogie et digital sonde régulièrement chaque membre de l'équipe, lui demande les tâches redondantes dans son quotidien et lui envoie des idées d'outils à tester. C'est un moyen de créer cet état d'esprit d'expérimentation !

3. Ne pas être focalisé sur l'outil mais sur l'objectif : si je mets en place un outil qui me permet de gagner du temps mais qui rebute mes bénéficiaires, alors ça ne sert à rien. Il faut avoir une posture tournée vers les utilisateurs et voir ce que la mise en place d'un nouvel outil peut avoir comme impact sur eux.