

# »» En perspective<sup>[4]</sup>

Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada

## L'avenir est numérique

C'était quand la dernière fois que vous avez fait un chèque?

Ça peut sembler ironique, mais j'en ai fait un récemment. Mais si vous êtes comme moi, c'est chose rare. Et je ne serais pas surpris si plusieurs d'entre vous (surtout si vous êtes plus jeunes que moi) n'aviez même pas de chéquier.

J'ai l'impression que nous nous approchons rapidement du moment où le simple geste de faire un chèque appartiendra carrément au passé. Et les faits semblent étayer cette impression. Selon la Banque CIBC, les paiements en espèces ou par chèques ont diminué respectivement de 22 % et de 41 % de 2008 à 2016 tandis qu'on prévoit que les paiements par téléphone mobile augmenteront de 23,2 % par année d'ici 2020.

Un intérêt et une préoccupation qui en soi ne sont pas vraiment surprenants, compte tenu que l'exemple de transaction évoqué plus haut n'est qu'un élément d'un éventail beaucoup plus large de la répercussion des technologies numériques sur le secteur caritatif et sur la façon dont nous travaillons. Le progrès du numérique a un impact sur presque toutes les facettes du secteur caritatif – qu'ils s'agissent, entre autres, de la façon dont on traite le paiement des dons, dont on bâtit des relations avec les donateurs ou encore dont on s'acquitte de notre mission.

Lorsqu'on a rencontré les membres de notre **comité consultatif de Philanthropie en perspective** plus tôt cette année pour leur demander ce qui les préoccupait, la nécessité pour leur organisme d'avoir des compétences et une capacité numériques a été soulevée à plusieurs reprises comme source d'inquiétude



et de préoccupation. Et lors de notre récent sondage Dites-nous ce que vous pensez (réalisé dans le cadre du numéro du printemps 2018 de Philanthropie en perspective), vous nous avez indiqué que le numérique vous préoccupe aussi. (Pour un résumé de haut niveau des résultats du sondage, [cliquer ici](#))

Vous aurez donc compris que nous allons traiter de ce **Passage au numérique** dans ce numéro *En perspective*, en espérant apporter un peu de clarté sur ce que cela signifie...et sur ce que nous devons faire. Nous nous penchons en outre sur ce qu'est le 'yin' du 'yang' numérique – c'est-à-dire les données. De bonnes pratiques en matière de gestion des données sont un élément essentiel d'une mise en œuvre optimale des stratégies numériques, et il nous fait plaisir de partager avec vous quelques réflexions sur la façon de vous assurer que votre gestion des données soit efficace.

Pour plus de commentaires sur la stratégie numérique et une bonne gestion des données, écoutez les deux des épisodes récent de notre baladodiffusion **The Ask** (en anglais). L'épisode 9 traite du numérique et l'épisode 7 de la gestion des données.

Il nous fait plaisir de vous offrir ce numéro du trimestriel Philanthropie en perspective et, comme toujours, nous espérons que vous y trouverez des renseignements utiles et une bonne dose d'inspiration.

Bon été!

Nicole Nakoneshny  
Vice-présidente principale / Partenaire /  
Rédactrice en chef, Philanthropie en perspective



Nous vivons dans un monde de plus en plus numérique.

Voilà qui peut sembler être l'évidence même, mais si vous êtes un tant soit peu sceptique, songez que quelque 46 % des répondants à un récent sondage indiquaient 'ne pouvoir se passer' de leur téléphone intelligent. En outre, un rapport de l'Observateur des technologies des médias révèle qu'en 2016 les Canadiens passaient 24,5 heures par semaine en ligne, et que pour la cohorte des 18 à 34 ans, le temps passé en ligne était de 34 heures par semaine (soit presque cinq heures par jour). Et les plateformes pour mobiles s'imposent rapidement comme étant celles qui dominent, comme l'indique un rapport de 2017 de comScore qui note que les Canadiens passent la majorité de leur temps en ligne – 63 % – sur des appareils mobiles.

Bien entendu, le secteur sans but lucratif n'est pas à l'abri de ce mouvement vers le numérique et les mobiles. Selon CanaDon.org, un organisme sans but lucratif qui aide les orga-

*« Le virage numérique est une tendance généralisée chez les consommateurs qui est là pour rester. Et, comme tout le reste de notre vie se numérise, je pense que les gens s'attendent aussi à pouvoir interagir avec les organismes caritatifs comme ils le font pour leurs achats, leurs opérations bancaires et autres, »*

*Marina Glogovac, Présidente-directrice-générale, CanaDon.org*

nismes caritatifs à amasser des fonds en ligne, les dons par l'entremise de leur plateforme se sont accrus de 22,5 pour cent par année de 2006 à 2015. Et ces dons se font de plus en plus avec des appareils mobiles; Blackbaud, dans son Charitable Giving Report de 2017, indiquait que 21 pour cent de tous les dons en

ligne étaient faits avec des appareils mobiles. Cette évolution vers le numérique a des répercussions sur notre travail en collecte de fonds alors que, de plus en plus, nous devons être capables de tisser des liens avec nos donateurs dans un monde virtuel. « Le virage numérique est une tendance généralisée chez les consommateurs qui est là pour rester. Et, comme tout le reste de notre vie se numérise, je pense que les gens s'attendent aussi à pouvoir interagir avec les organismes caritatifs comme ils le font pour leurs achats, leurs opérations bancaires et autres, » explique Marina Glogovac, présidente-directrice générale, CanaDon.org. « Nous savons aussi que les générations futures naîtront dans un monde numérique et je crois que les organismes caritatifs devront absolument développer les compétences et les capacités d'adapter, voire de réinventer, les rôles et les services dans un monde numérique. À ce jour, seulement 26 pour cent des organismes caritatifs canadiens ont sur leur site web une plateforme optimisée pour mobiles. Je m'inquiète que les organismes sans but lucratif qui n'accor-

dent pas suffisamment de priorité aux technologies numériques et mobiles et qui n'adoptent pas le paiement par téléphone mobile au cours des prochaines années auront du mal à demeurer pertinents.»

### **Le numérique a sonné le glas des comp- toirs de location de vidéos**

Même s'il est grandement temps d'accorder notre attention au numérique, le secteur sans but lucratif a tout de même la chance de vivre cette perturbation numérique plus tard que cela n'a été le cas pour d'autres industries. Conséquemment, nous pouvons tirer des leçons de leurs succès... et de leurs échecs.

Et la première de ces leçons est que quand le numérique devient un facteur, il est essentiel d'en prendre acte. Prenez l'exemple de l'industrie des médias et de la musique. Moins de dix ans après les premiers impacts du numérique sur cette industrie, les ventes de disques compacts et de DVD chutaient de plus de 80 pour cent. Et de nombreuses organisations qui n'ont pas pris au sérieux l'avènement du numérique et n'y ont pas adapté leur modèle de gestion n'ont pas survécu. Blockbuster en est un exemple frappant; renommée pour avoir refusé la possibilité qui lui était offerte d'acheter Netflix, Blockbuster a fini par déclarer faillite en 2011.

Peu importe le secteur industriel, pour une organisation bien établie, l'adaptation à la révolution numérique représente un défi de taille. Alors que les nouveaux arrivants ont simplement un potentiel à saisir, les organisations existantes ont non seulement de 'grosses machines à nourrir' et des secteurs d'activités existants à protéger, elles peuvent aussi être enracinées dans leur façon actuelle de faire les choses. « Dans n'importe quel secteur établi, il existe un certain enracinement, un statu quo, et le secteur caritatif n'y échappe pas, » dit Marina Glogovac. « Il vit une perturbation et les organismes caritatifs doivent répondre et s'adapter à ce passage au numérique. Mais malheureusement, la mentalité du ratio minimum qui anime toujours les donateurs et les bailleurs de fonds a laissé les organismes caritatifs dans une position très difficile. C'est main-

*Peu importe le secteur industriel, pour une organisation bien établie, l'adaptation à la révolution numérique représente un défi de taille. Alors que les nouveaux arrivants ont simplement un potentiel à saisir, les organisations existantes ont non seulement de 'grosses machines à nourrir' et des secteurs d'activités existants à protéger, elles peuvent aussi être enracinées dans leur façon actuelle de faire les choses.*

tenant qu'ils doivent investir, sachant que le don va se transformer et devenir en ligne et mobile.»

### **S'adapter plutôt qu'adopter**

Bien qu'il soit essentiel pour les organismes établis de répondre et de ne pas 'jouer à l'autruche', initier une stratégie numérique ne veut pas dire adopter la même approche que les nouveaux arrivants. « La prochaine génération d'organismes caritatifs, comme charity : water et autres, sont de très bons endroits où puiser de l'inspiration et des pratiques exemplaires, mais il est important de réaliser que leur modèle ne peut pas simplement être reproduit, » note Jason Shim, directeur, Stratégie numérique, Passeport pour ma réussite. « Ces organismes caritatifs se bâtissent à partir de zéro et ont 15 à 20 pour cent de leurs employés qui sont des ingénieurs en logiciel. Pour la plupart des organismes, de tels investissements ne sont tout simplement pas possibles. »

En même temps, il précise que ne rien faire n'est pas une option, puisque l'expérience d'autres industries démontre que les organisations établies qui survivent et s'épanouissent sont celles qui acceptent de s'adapter avant qu'il ne soit trop tard. Et

lorsqu'on élabore une stratégie d'adaptation, il est important de ne pas simplement reléguer le numérique aux marges, mais plutôt de s'y engager sans réserve comme nouvelle façon de faire les choses.

C'est ce qu'a fait Passeport pour ma réussite. Jason Shim en est le directeur de la Stratégie numérique depuis six ans. Auparavant, l'organisme travaillait avec une agence pour gérer ses plateformes de médias sociaux et son site web, mais on a réalisé que le numérique allait jouer un rôle majeur dans son avancement et on a donc décidé de transférer cette fonction à l'interne. « Passeport pour ma réussite a eu la sagesse de comprendre que c'était la direction que le monde était en train de prendre et de s'engager à être prêt à le faire, » explique Jason Shim. « Quand j'ai commencé, le profil de mon rôle en était un de marketing, mais il a depuis évolué à un point tel où mon équipe et moi sommes parties prenantes de la plupart des fonctions. »

L'Université McGill a aussi pris l'engagement significatif de migrer ses fonctions vers un espace numérique, anticipant que c'était la voie de l'avenir. « Le bureau de l'avancement à McGill est fortement axé sur les données, avec une connaissance approfondie de sa population de diplômés; nous savons ainsi que 24 pour cent de nos diplômés sont jeunes, qu'ils ont gradué il y a moins de 10 ans et qu'ils ont moins de 35 ans, » dit Gabrielle Korn, directrice générale, Relations avec les diplômés et Dons annuels, Avancement universitaire à l'Université McGill. Fort de ces connaissances, McGill a investi dans un plan visant à migrer plusieurs de ses programmes de collecte de fonds, de relations avec les diplômés et de communications vers une approche qui met le numérique à l'avant plan; il y a maintenant plus de 10 ETP travaillant dans l'espace numérique.

Madame Korn ajoute toutefois que même s'ils ont pris le virage numérique, ce n'est pas la panacée car la collecte de fonds, aujourd'hui plus que jamais, est une opération multicanaux. « Bien que nous ayons ajouté de nombreux canaux nu- (suite à la page 5)

## La voie du bouleversement

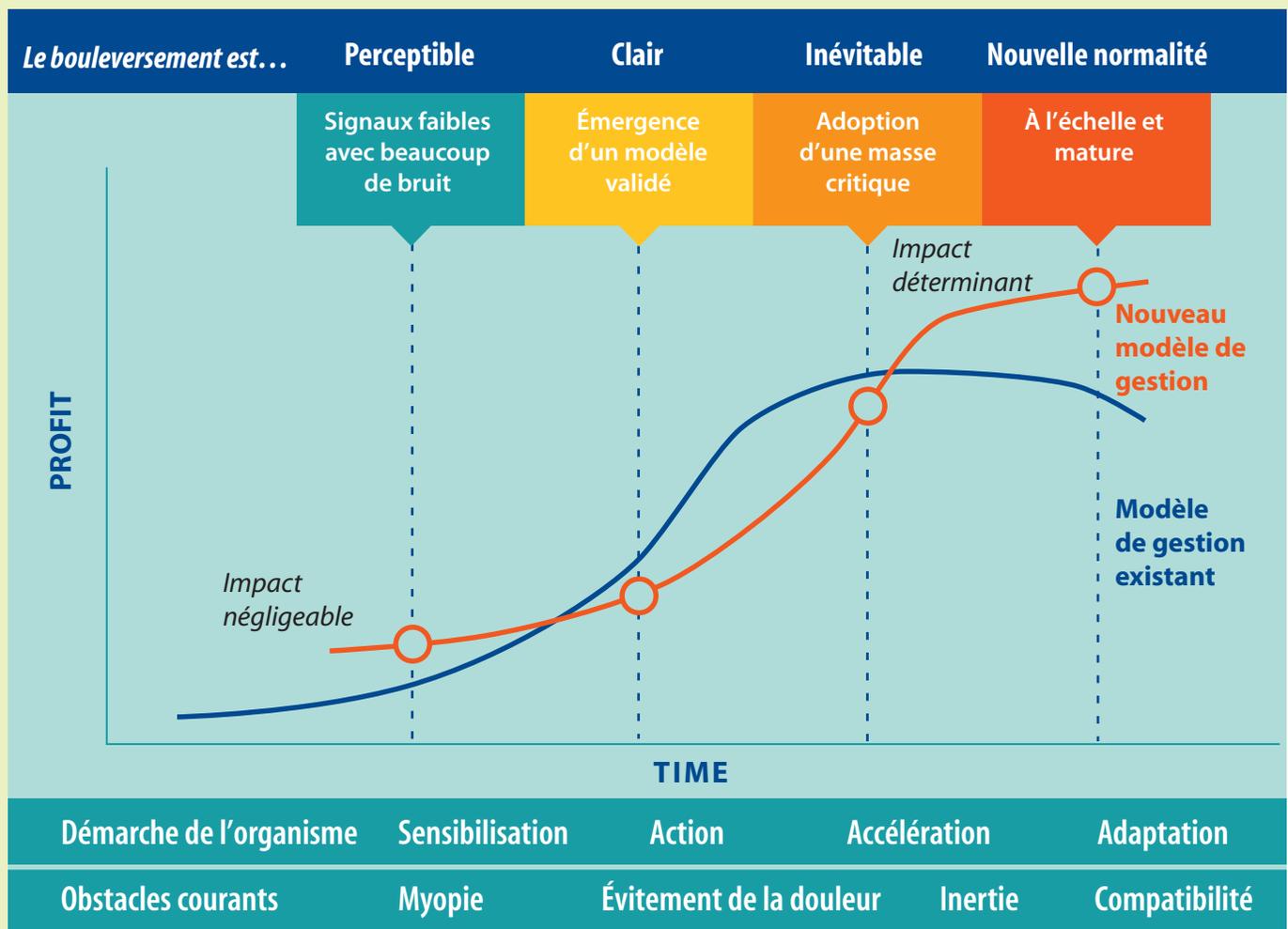
Le bouleversement numérique est un facteur depuis longtemps déjà dans certains secteurs – pensez musique, médias, hôtellerie, transports, pour ne nommer que ceux-là.

Le secteur caritatif a donc la chance de pouvoir apprendre de l'expérience de ces autres secteurs et de profiter de la réflexion qui les a aidés à naviguer les eaux troubles de ces bouleversements qu'ils ont vécus.

Prenez, par exemple, ce diagramme hautement instructif créé par la société d'ex-

perts-conseils internationale McKinsey and Company qui aide les organisations qui ont une solide présence dans un secteur vivant un bouleversement à comprendre l'incidence que celui-ci peut avoir sur leur modèle de gestion et leurs pratiques commerciales. On y décrit les stades du bouleversement (Perceptible, Clair, Inévitable, Nouvelle normalité) et comment ce bouleversement devient peu à peu le modèle de gestion dominant... tout en décrivant les obstacles les plus courants qui empêchent les organisations de réagir (Myopie, Évitement de la douleur, Inertie, Compatibilité).

Nous estimons que le secteur caritatif dans son ensemble chevauche en ce moment les stades Clair et Inévitable du bouleversement. La bonne nouvelle pour les organismes qui sont à ce stade est qu'ils ont définitivement le temps de réagir, de s'ajuster et d'adapter les rôles et les pratiques de manière à leur permettre de survivre et de prospérer. Mais nous tenons à souligner qu'il n'y a pas de temps à perdre, et qu'il est important de se méfier des obstacles associés à ces stades (Évitement et Inertie) et de travailler fort pour les surmonter.



Source: McKinsey & Company

mériques à notre programme de dons annuels, nous avons maintenu plusieurs des canaux traditionnels du programme, y compris le centre d'appel et le publipostage. Quand vient le temps de recueillir des fonds, nous dépendons actuellement de plusieurs canaux pour atteindre tous nos différents publics.»

### **Le savoir-faire d'abord**

L'expérience de Passeport pour ma réussite et de McGill est révélatrice à plusieurs niveaux... y compris celui d'avoir pris la sage décision d'investir dans des ressources qui ont les connaissances, les compétences et le savoir-faire en matière de numérique, une approche qu'a aussi adoptée la Providence Health Care Foundation de Toronto quand elle a entrepris son virage numérique.

En 2015, la fondation était en mode de planification de son avenir. « Nous avons organisé une retraite de notre conseil d'administration où nous avons pu réfléchir à ce que nous réservait le futur et évaluer où se situait nos opportunités, » explique Jennifer Stewart, présidente et chef de la direction. « Nous avons constaté que nous devions investir dans le numérique; non seulement devons-nous bâtir une plateforme, nous devons aussi embaucher quelqu'un. Nous avons un soutien sans équivoque du conseil et dès que nous avons eu le feu vert, nous avons lancé nos recherches. »

En plus d'embaucher directement un stratège numérique, la fondation a aussi, sagement, mis sur pied un comité consultatif de sept professionnels du numérique dont le mandat était de conseiller les employés sur la meilleure façon de procéder au virage numérique. Le comité reste actif aujourd'hui alors que la Providence Health Care Foundation élève son programme au prochain niveau.

### **Le virage numérique n'a pas besoin d'être compliqué...**

Jennifer Stewart ajoute que le virage numérique n'a pas besoin d'être laborieux ou compliqué; la première expérience de fina-

ncement numérique de la fondation était aussi simple qu'un courriel opportun coïncidant avec Mardi je donne. « Nous n'avions jamais fait de demandes par courriel avant et cette première année nous avons recueilli 25 000 \$. Nous étions réconfortés que cette campagne n'ait eu qu'un impact minime sur notre programme de publipostage et ce résultat nous a donné le courage d'ajouter quelques autres sollicitations à notre initiative numérique. Nous recueillons actuellement plus de 100 000 \$ par l'entremise de nos deux à trois sollicitations par courriel. »

La Providence Health Care Foundation considère que la collecte de fonds par un pair offre l'opportunité la plus importante de l'espace numérique à l'avenir. En se lançant dans ce type de collecte de fonds, la fondation a de nouveau privilégié une approche modeste. « J'ai créé une campagne qui n'était vraiment qu'un test plaisant pour moi, » explique Hamzah Moin, spécialiste du numérique et des médias sociaux à la fondation. « À l'époque, nous sollicitons des fonds pour une salle multiconfessionnelle à l'hôpital. J'ai donc créé une page de dons en ligne et rédigé un message qui soulignait l'aspect multiconfessionnel du projet, que j'ai ensuite partagé par l'entremise de mes plateformes personnelles de médias sociaux. Cette initiative nous a permis de recueillir 12 000 \$. » Même si Providence est une organisation catholique, le message multiconfessionnel de la campagne a attiré plus de 100 dons des communautés musulmane et non-musulmane.

Fort de ce succès, Hamzah Moin et la fondation ont lancé un Quillethon du Ramadan cette année, un événement organisé par une tierce partie qui utilisait la collecte de fonds par un pair et qui a permis d'amasser 16 000 \$. « Nous avons 80 quilleurs qui se sont beaucoup amusés. Certains ont même réalisé leur propre vidéo, partageant le message de Providence avec leur famille et leurs amis. Et grâce à leur effort, nous avons recueilli des fonds auprès de gens qui n'avaient aucune expérience préalable avec notre fondation. Nous avons aussi obtenu leurs coordonnées, ce qui nous permettra de développer nos relations avec eux. »



### **...ou coûteux**

Le virage numérique n'a pas besoin d'être coûteux. En 2015, avec en mains un budget de 200 \$, Jesse Dees, agente de développement à la Collingwood General and Marine Hospital Foundation a lancé une campagne Facebook pour de nouveaux fauteuils roulants qui coïncidait avec Mardi je donne... et a recueilli 12 975 \$. Pas mal comme rendement!

Elle attribue le succès de la campagne à quelques éléments. « Je savais que nous devions accroître le nombre de personnes nous suivant sur Facebook, et en ce sens j'ai donc profité des mois qui précédaient la campagne pour afficher du contenu engageant sur nos plateformes de médias sociaux. »

Pour ce qui est de la campagne elle-même, Madame Dees croit que le fait d'avoir identifié un équipement spécifique a été tout aussi important que les activités de sensibilisation des jours qui ont précédé la demande. « Dans les semaines avant Mardi je donne, nous avons commencé à sortir des bribes d'informations. Nous avons réalisé une série d'entrevues avec des bénévoles et des employés de l'hôpital qui utilisaient ces fauteuils roulants et nous leur avons demandé pourquoi ils étaient importants. Puis nous avons publié leurs histoires et leurs photos sur les médias sociaux. Et la semaine avant Mardi je donne, nous avons affiché un mes-

sage de la directrice du service des urgences qui a partagé sa réflexion sur l'impact qu'auraient les nouveaux fauteuils roulants. »

Le jour même, on a gardé le message simple, 'Aujourd'hui c'est Mardi je donne, voici ce dont l'hôpital a besoin et voici comment

vous pouvez aider'. Madame Dees note que trois messages ont été publiés sur Facebook ce jour-là, même si la règle générale pour Facebook veut que l'on affiche une seule fois par jour – un message d'un bénévole suivi de celui d'un employé, et ensuite un autre avec une mise à jour des résultats de la cam-

pagne, et chacun de ces messages incluait une demande et un lien pour faire un don.

### Un canal d'acquisition efficace

Un autre succès de la campagne de Collingwood a été que 60 pour cent des

## Faites le ménage dans vos données

Sans des données de qualité, il est très difficile de bien réussir le 'numérique'. Mettre de l'ordre dans vos données est une étape déterminante qui est parallèle, voire même préalable, à votre volonté de devenir une organisation numérique compétente.

Celeste Bannon Waterman, vice-présidente principale, Recherche et analytique, chez KCI, a créé la plateforme de données ci-dessous qui pourrait servir de guide dans un exercice de réflexion visant à évaluer la capacité des données et à assurer que celles-ci soient aussi solides que possible. Elle suggère quatre niveaux à cette plateforme : 1 – Saisie et codage des données; 2 – Intégration et structure des données;

3 – Indicateurs clés et rapports; 4 – Analytique et outils de pointe.

Vous voulez savoir où vous vous situez? Celeste propose qu'une excellente façon serait de commencer par avoir une conversation avec ceux qui utilisent vos données, pour chercher à identifier ce qu'elle appelle les points sensibles. « Cherchez à savoir où se trouvent vos défis, et où les gens décident d'aller de l'avant par eux-mêmes plutôt que de travailler à travers les voies officielles. C'est une façon simple mais très efficace d'identifier vos lacunes et, ainsi, de déterminer là où vous devriez concentrer vos efforts. »

Et même si on est fortement tenté de

passer immédiatement au Niveau 4 (Analytique et outils de pointe), Celeste nous invite à la prudence, car il est important d'allouer le temps et l'attention nécessaires aux plus banals Niveaux 1 à 3. Investir dans ces trois premiers niveaux s'avèrera bénéfique. « Plus solide vous êtes sur les trois premiers niveaux, plus puissante sera la capacité de votre niveau 4. Je l'imagine un peu comme une maison, où la solidité et l'intégrité de l'ensemble de vos données sera tributaire de la solidité et de la rigueur des premiers niveaux de votre plateforme. »

Pour plus d'information à ce sujet, écoutez l'épisode 7 de la baladodiffusion de KCI, [The Ask](#) (en anglais).

<b>VOTRE PLATEFORME DE DONNÉES</b>	<b>NIVEAU 4 ANALYTIQUE ET OUTILS DE POINTE</b>	Si les éléments ci-dessous sont en place, est-ce que vous exploitez vos données pour mieux connaître et comprendre vos donateurs? Et pour prédire les tendances et le niveau de soutien futurs? Les approches et les outils à ce niveau sont personnalisés en fonction de la question qui est posée, et la précision des réponses dépend de la qualité des données.
	<b>NIVEAU 3 INDICATEURS CLÉS ET RAPPORTS</b>	Avez-vous accès à des rapports solides sur vos indicateurs clés? Êtes-vous en mesure de surveiller la rétention, l'acquisition et le renouvellement de donateurs, etc., en fonction du segment et du programme? Connaissez-vous vos souscripteurs de divers niveaux les meilleurs et les plus engagés?
	<b>NIVEAU 2 INTÉGRATION ET STRUCTURE DES DONNÉES</b>	Est-ce les données de différentes sources (plateformes pair à pair, communications, événements, etc.) peuvent s'intégrer à votre base de données principale – et ce en temps opportun? La structure de vos données permet-elle les rapports de base et les rapports plus poussés?
	<b>NIVEAU 1 SAISIE ET CODAGE DES DONNÉES</b>	Quelles données vous sont nécessaires? Les saisissez-vous efficacement? Le codage permet-il l'analyse directionnelle?

dons venaient de nouveaux donateurs. Il se trouve que leur expérience n'est pas inhabituelle, car de nombreux organismes rapportent que c'est en ligne qu'ils recrutent beaucoup de leurs nouveaux donateurs.

La SPCA de la Colombie-Britannique est un de ces organismes. Son programme numérique bien établi génère près de 37 pour cent des revenus annuels de 30 millions de dollars de l'organisme. Shoni Field, directrice du développement, explique que leur collecte de fonds a deux composantes. « Nous avons des revenus passifs qui proviennent de gens qui, pour une raison ou une autre, souvent en réaction à un reportage dans les médias, viennent sur notre site web. Puis nous avons nos programmes plus dynamiques ciblant nos donateurs actuels – collecte de fonds par courriel en appui à une campagne particulière, notre concours du calendrier (les participants ont une chance de voir une photo de leur animal favori publiée dans le calendrier de l'année suivante) ou les campagnes pour une urgence médicale, qui permettent aux gens de faire un don pour soigner un animal particulier. »

En ce qui a trait à l'acquisition de nouveaux donateurs, elle constate que 30 à 40 pour cent de tous les dons faits en ligne proviennent de gens qui donnent une première fois et que la plateforme qu'elle juge la plus efficace est Facebook. « Facebook est un outil formidable pour identifier de nouveaux auditoires qui présentent des similarités avec nos donateurs actuels et qui peuvent avoir été en contact avec nous sans jamais avoir fait un don. Une de nos stratégies est d'afficher des publicités et d'amplifier les messages sur Facebook ciblant ces auditoires, une approche qui s'est révélée très efficace pour nous. »

L'acquisition proactive d'adresses courriel est une autre stratégie et la volonté d'investir dans cette activité découle d'une prise de conscience de la valeur que peut avoir une adresse courriel pour l'organisme. « Notre expérience nous a démontré qu'une nouvelle adresse courriel vaut 10,21 \$ et nous sommes disposés à investir à hauteur de ce montant pour l'obtenir. Par exemple, nous

*« La voie qui mène à une culture numérique exige un engagement de la part des dirigeants ainsi que des investissements soutenus dans les gens, les capacités, la technologie et le changement de culture. Et si vous ou votre organisme ne considérez pas qu'un accent sur le numérique soit une priorité, il faudrait vous questionner, »*

venons de réaliser une campagne sur les médias sociaux demandant au gens de s'abonner à des mises à jour tout en leur offrant un autocollant pour leur maison qui dit 'En cas d'urgence, veuillez noter qu'il y a deux chiens et un chat à l'intérieur'. Dans d'autres cas, nous pourrions inviter les gens à signer une pétition. Quoi qu'il en soit, nous reconnaissons la valeur d'avoir ces coordonnées et, avant de faire une demande, nous investissons donc pour les obtenir. »

### **Plus que simplement de la collecte de fonds**

Le virage numérique a aussi des répercussions sur de nombreuses autres fonctions.

Au bureau de l'avancement à McGill, une des principales façons dont le travail a changé touche la manière dont se font les communications. « Quand je suis arrivé il y a 10 ans, nous avions sept rédacteurs et réviseurs qui étaient centrés sur le matériel imprimé et trois sur le numérique. Avec le temps, cette répartition a changé et nous avons maintenant cinq personnes qui travaillent sur le numérique, » note Derek Cassoff, directeur général, Communications et relations avec les donateurs, Avancement universitaire à l'Université McGill.

Un exemple concret de ce virage dans la

programmation est le bulletin des diplômés McGill News. « Nous imprimions 4 numéros du bulletin par année. Nous publions maintenant deux numéros imprimés et 11 numéros en ligne, et notre site web est mis à jour sur une base continue. La majorité du contenu que nous produisons ne va jamais chez l'imprimeur. » Derek Cassoff note que McGill intègre le numérique à presque toutes ses communications. « Par exemple, nous utilisons les médias sociaux pour que nos histoires atteignent un plus vaste auditoire. Tout ce que nous faisons maintenant doit avoir une solide composante numérique pour atteindre les gens par l'entremise des canaux qu'ils utilisent couramment. »

Il ajoute qu'il est beaucoup plus facile dans cet environnement numérique de tester et de mesurer, ce qui aide à assurer que le contenu atteigne le but visé. « Nous ne savions pas vraiment combien de gens lisaient le bulletin ou encore ce qu'ils lisaient. Avec le virage numérique, nous pouvons rapidement mesurer ce que les gens veulent lire et nous sommes capables de répondre beaucoup plus promptement et faire en sorte que nous offrons à nos lecteurs le contenu qu'ils veulent voir. »



## Les trois composantes pour être numérique

Un enjeu qui a été soulevé à plusieurs reprises lors de nos entrevues est que 'passer au numérique' ne veut pas dire simplement 'faire du numérique', mais bien 'être numérique' – ce qui veut dire que le succès dépend non seulement de stratégies et de tactiques, mais aussi de la structure et des compétences organisationnelles. Trois éléments sont donc essentiels au succès – Stratégie, Capacité et Culture.

**1. Stratégie** – Bien que ça ne soit qu'un élément, il est essentiel d'avoir une stratégie numérique cohésive. Qui sont vos auditoires cibles? Quels canaux adopterez-vous? Quels seront vos messages? Quels outils et plateformes numériques utiliserez-vous? Toutes ces questions doivent obtenir des réponses pour réussir le virage numérique.

**2. Capacité** – En plus de la stratégie, vous devez avoir en place la capacité et les aptitudes organisationnelles pour développer, soutenir et exécuter votre stratégie. La capacité veut dire beaucoup de choses, y compris le savoir, les compétences et les aptitudes techniques de vos employés, les infrastructures comme les systèmes, les bases de données, le site web et les plateformes ainsi que les moyens de surveiller et d'évaluer, tels l'analytique et les outils de compte-rendu.

**3. Culture** – Le dernier élément est la culture. Réussir le numérique implique que celui-ci doit être valorisé au point où il a son 'siège à la table' et où il est intégré au travail de base et aux activités principales de l'organisation. De

plus, on doit avoir en place une culture de l'apprentissage, de l'essai et de l'adaptation, où le risque est toléré, l'investissement judicieux est encouragé et l'échec est simplement perçu comme une des étapes du voyage.

Pour plus d'information sur ce que veut dire 'être numérique', je vous invite à écouter l'épisode **The Ask**, la baladodiffusion mensuelle de KCI, de ce mois-ci. On y présente une entrevue (en anglais) avec Kevin Pfuhl, directeur de la Stratégie chez Rain 43, qui discute en profondeur de ce que veut vraiment dire le mot 'numérique', de comment élaborer une bonne stratégie numérique et à quoi tout ça peut ressembler en action.

### Mais d'abord...

Toutes les personnes à qui nous avons parlé ont souligné que certains fondements sont nécessaires à la réussite du virage numérique.

Comme nous le mentionnions ci-haut, il est essentiel d'avoir une forte présence sur les médias sociaux ou une solide banque d'adresses courriel. Il est impossible d'amasser de l'argent ou de bâtir des rapports en ligne si vous n'avez pas les outils ou les plateformes pour entrer en contact avec les gens. Deuxièmement, il est moins important de savoir d'où viennent les gens que de savoir où vous voulez les emmener, et il est donc essentiel d'avoir un site web moderne, dynamique et fonctionnel. Troisièmement, il est impératif d'avoir des données fiables et

exactes, puisque celles-ci sont essentielles à une stratégie numérique efficace.

Le dernier élément est d'avoir en place une culture qui souscrit pleinement au numérique et qui crée un environnement où l'organisme va au-delà de 'faire' du numérique pour 'être' numérique. Ce type de culture exige une mentalité qui valorise le numérique, qui comprend qu'il est fondamental pour l'avenir et qui l'intègre entièrement à l'organisation.

Investir ne veut pas dire faire sauter la banque. Chaque organisme à qui nous avons parlé utilise une approche qui fait en sorte qu'on teste avant de passer à une plus grande échelle. Comme l'explique Shoni Field, « Chaque fois que nous essayons quelque chose de nouveau, nous utilisons le modèle

tester-échouer-adapter-réussir-intensifier. Nous voulons faire en sorte que nos échecs soient petits et que nous apprenions de ceux-ci. Ainsi, au moment où nous augmentons nos investissements dans un programme, nous sommes confiants qu'il fonctionnera. »

La voie qui mène à une culture numérique exige un engagement de la part des dirigeants ainsi que des investissements soutenus dans les gens, les capacités, la technologie et le changement de culture. Et si vous ou votre organisme ne considérez pas qu'un accent sur le numérique soit une priorité, il faudrait vous questionner. Il est fort peu probable que ça soit encore le cas, mais si oui, il est temps de remettre en question ce narratif et d'ébranler toute croyance qui pourrait vous retenir. >>>

### Nicole Nakoneshny

Vice-présidente principale /  
Partenaire / Rédactrice en chef,  
Philanthropie en perspective

*Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel* est une publication de KCI. Toute reproduction ou distribution non autorisée sans mention de l'auteur est interdite. La publication *Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel* est conçue pour donner un aperçu non officiel de la philanthropie au Canada. Nous espérons qu'il sera utile aux observateurs de la scène sur laquelle évoluent les organismes philanthropiques.

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Colleen O'Hara.



VISER HAUT