

## **VERS UNE STRATÉGIE COMMUNE EN MATIÈRE DE DONNÉES POUR LE SECTEUR PHILANTHROPIQUE**

**Novembre 2021**



Ontario  
Trillium  
Foundation



Fondation  
Trillium  
de l'Ontario

An agency of the Government of Ontario  
Un organisme du gouvernement de l'Ontario

<b>À PROPOS</b>	<b>4</b>
Appel à l'action – Participez à la consultation	5
<b>SOMMAIRE</b>	<b>6</b>
Quelle est l'utilité d'une stratégie en matière de données?	6
Défis et perspectives clés pour les bailleurs de fonds	7
La feuille de route	7
1) Des conditions favorables	7
2) Une bonne compréhension des différents facteurs de risque	8
3) Des mesures multi-niveaux qui mèneront à une stratégie commune en matière de données	8
4) Une stratégie commune en matière de données pour le secteur philanthropique	8
Que pourrait accomplir le secteur philanthropique grâce à une stratégie commune en matière de données?	8
Comment le secteur y parviendra-t-il?	8
Plan d'action	12
<b>CONTEXTE</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>16</b>
Quelle est l'utilité des données?	16
Qu'est-ce qu'une stratégie commune en matière de données?	16
Figure 1 : Modèle de processus intentionnel et stratégique pour une stratégie de données	17
<b>ÉTAPE 1 : ÉTAT DES LIEUX</b>	<b>18</b>
Quel est l'intérêt pour les bailleurs de fonds philanthropiques d'une stratégie commune en matière de données?	18
Les perspectives	20
Figure 2 : Transformer l'écosystème des preuves – Une approche systémique, intégrée et centrée sur les gens	20
Tableau A : Quelques perspectives d'utilisation d'une stratégie commune en matière de données pour les fondations philanthropiques canadiennes et les parties prenantes	23
Les principaux défis	24
L'élan s'accélère	24
<b>ÉTAPE 2 : PLANIFICATION ET EXPLORATION</b>	<b>26</b>
Résumé du processus	26
Figure 3 : Frise chronologique de la première phase du projet	27
Observations générales	27
<b>ÉTAPE 3 : ANALYSE ET HIÉRARCHISATION</b>	<b>29</b>
Constats clés ressortant du processus de consultation :	29

<b>ÉTAPE 4 : LA FEUILLE DE ROUTE</b>	<b>31</b>
Des conditions favorables	32
Tableau B : Types de changement requis et conditions favorables à une stratégie commune en matière de données	33
Une bonne compréhension des facteurs de risque	34
Des mesures multi-niveaux	35
Une stratégie commune en matière de données pour le secteur philanthropique	37
Tableau C : Buts d'une stratégie en matière de données et moyens de les atteindre	43
<b>ÉTAPES SUIVANTES</b>	<b>44</b>
IMMÉDIATEMENT	45
ENSUITE	45
ULTÉRIEUREMENT	45
Tableau D : L'infrastructure nécessaire au développement d'une stratégie commune en matière de données et à la mise en œuvre de la feuille de route	46
<b>CONCLUSION</b>	<b>48</b>
LECTURES COMPLÉMENTAIRES	49
<b>ANNEXE A</b>	<b>50</b>

## À PROPOS

### À PROPOS DE FPC

Fondations philanthropiques Canada (FPC) renforce le rôle joué par la philanthropie privée dans toute sa diversité en tant que partenaire pour un monde juste, équitable et durable. Par l'entremise de ses quelque 140 membres (des fondations privées, publiques et d'entreprise), FPC est une facilitatrice du bien commun qui travaille en collaboration avec les acteurs de la société civile, les entreprises et les gouvernements.

Pour en savoir plus, consultez le site Web de FPC à l'adresse <https://pfc.ca/fr>.

### À PROPOS DE LA FTO

La Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) est un organisme du gouvernement de l'Ontario et l'une des plus principales fondations subventionnaires au Canada. Ses investissements dans les communautés de toute la province contribuent à bâtir des communautés saines et dynamiques. Depuis plus de 30 ans, les subventions de la FTO améliorent le bien-être des Ontariens et des Ontariennes sur le plan social, économique et culturel.

Pour en savoir plus, consultez le site Web de la FTO à l'adresse <https://otf.ca/fr>.

### À PROPOS DU PARTENARIAT

La Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) et Fondations philanthropiques Canada (FPC) ont formé un partenariat pour mener des recherches et créer un espace permettant de réunir des parties prenantes clés, de renforcer les capacités et de discuter du travail technique qu'exige l'élaboration d'une stratégie de données pour le secteur philanthropique. Powered by Data a été invité comme consultant à participer à la mise en œuvre de la première phase du projet. Ce partenariat visait à jeter les bases pour le développement d'une stratégie de données des bailleurs de fonds au Canada en mettant l'accent sur la consultation des bailleurs de fonds et des parties prenantes afin de les mobiliser, de relever les possibilités et d'établir l'ordre de priorité des mesures nécessaires à la mise au point d'une stratégie de données pour les bailleurs de fonds. Cette première phase a pour objet de faire naître un intérêt commun et une compréhension mutuelle de ce qu'est une stratégie de données et d'établir une feuille de route pour orienter les phases suivantes.

### COAUTRICES

Stacey McDonald, spécialiste de l'évaluation et de l'apprentissage, Fondation Trillium de l'Ontario

Inès Chaâlala, directrice du savoir et des partenariats, Fondations philanthropiques Canada

### REMERCIEMENTS

Ce rapport est le fruit d'une collaboration entre Fondations philanthropiques Canada (FPC) et la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO). Les partenaires souhaitent remercier les membres de FPC et les interlocuteurs clés qui ont généreusement donné de leur temps et partagé leurs connaissances lors de l'élaboration de ce rapport. Des remerciements particuliers sont adressés

à Michael Lenzner et Jaimie Cudmore de Powered by Data, à Tim Ellis, ancien coordonnateur de la recherche et à Kubilay Öğütçü, coordonnateur du savoir et des partenariats chez FPC, à Liz Forsberg de la FTO et à Erin Kasungu, consultante, pour leur contribution.

## **Appel à l'action – Participez à la consultation**

Ce rapport a été élaboré en vue d'une consultation auprès des principales parties prenantes du secteur philanthropique, notamment les fondations philanthropiques et leurs partenaires ainsi que les organisations et les milieux universitaires évoluant dans l'écosystème philanthropique.

Dans le cadre du processus de consultation, nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires et observations d'ici le 4 février 2022. Nous avons créé plusieurs façons de participer à la consultation.

**Votre opinion est importante! Elle sera intégrée au rapport et dictera les prochaines étapes auxquelles vous serez invités à participer.**

**En premier lieu,** nous vous prions de répondre au questionnaire de cette consultation, que vous trouverez [ici](#).

**Ensuite,** nous vous invitons à nous communiquer vos commentaires plus détaillés de l'une des deux façons suivantes :

- Insérez vos commentaires dans le rapport : enregistrez une copie du rapport, ajoutez-y vos commentaires et renvoyez-nous le rapport commenté par courriel à [datastrategy@pfc.ca](mailto:datastrategy@pfc.ca)
- Envoyez-nous vos commentaires dans un courriel adressé à [datastrategy@pfc.ca](mailto:datastrategy@pfc.ca)

## SOMMAIRE

Tandis que nous entrons dans une ère numérique de croissance exponentielle des données – couplée à une pandémie qui a gravement perturbé l'économie mondiale et a frappé certaines communautés plus durement que d'autres –, les questions concernant la collecte, l'utilisation et la propriété de données en tous genres ont été propulsées à l'avant-plan du débat national sur la philanthropie. En ces temps incertains, la demande de données pour éclairer le travail des fondations semble augmenter. Or, la plupart des données nécessaires n'étaient pas facilement accessibles au moment où les fondations en avaient le plus besoin.

Comment le secteur peut-il gérer ses données et les mettre à disposition de façon plus ouverte, responsable, efficace et productive?

En 2020, Fondations philanthropiques Canada (FPC) et la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) – avec le soutien de Powered by Data (PbD) – se sont engagées dans un processus de consultation auprès de fondations et de parties prenantes clés qui a engendré un ensemble de mesures recommandées vers une stratégie de données pour le secteur philanthropique, qui sont présentées dans ce rapport. Inspiré par des initiatives passées et en cours axées sur les données, le processus a notamment consisté en une revue documentaire, des entretiens avec des bailleurs de fonds et des parties prenantes, une réunion de construction de sens (*sensemaking*) de groupe et un sondage auprès des membres de FPC visant les fins suivantes :

- Recenser les perspectives d'utilisation des données par les fondations pour relever des défis communs;
- Examiner les mesures nécessaires à l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données au profit des fondations et des partenaires;
- Établir une feuille de route afin de commencer à apprendre ensemble à tirer parti des données et de réduire les risques qui leur sont associés<sup>1</sup>.

La multiplication des conversations concernant l'utilisation des données dans le secteur social signale une occasion de tirer parti de cette impulsion pour générer un intérêt collectif plus profond, favoriser une appropriation commune et tracer clairement la voie à suivre vers une stratégie de données collaborative.

### **Quelle est l'utilité d'une stratégie en matière de données?**

Les données sont importantes. Elles servent à raconter des histoires, à répondre à des questions et à comprendre les changements au fil du temps. Elles ont le pouvoir de permettre aux individus et aux organisations de prendre de meilleures décisions, de concevoir de meilleurs programmes et d'offrir des services plus efficaces. Néanmoins, la collecte, l'interprétation et l'utilisation de données sont des processus excessivement complexes soulevant des questions pratiques et éthiques importantes. Bien que les données puissent être utilisées à de nombreuses fins positives, l'histoire nous a montré et continue de nous montrer qu'elles sont parfois utilisées de façon nuisible en perpétuant le racisme systémique et les autres formes

---

<sup>1</sup> Une description détaillée du processus de consultation est présentée à la rubrique « Étape 2 : planification et exploration » du présent rapport.

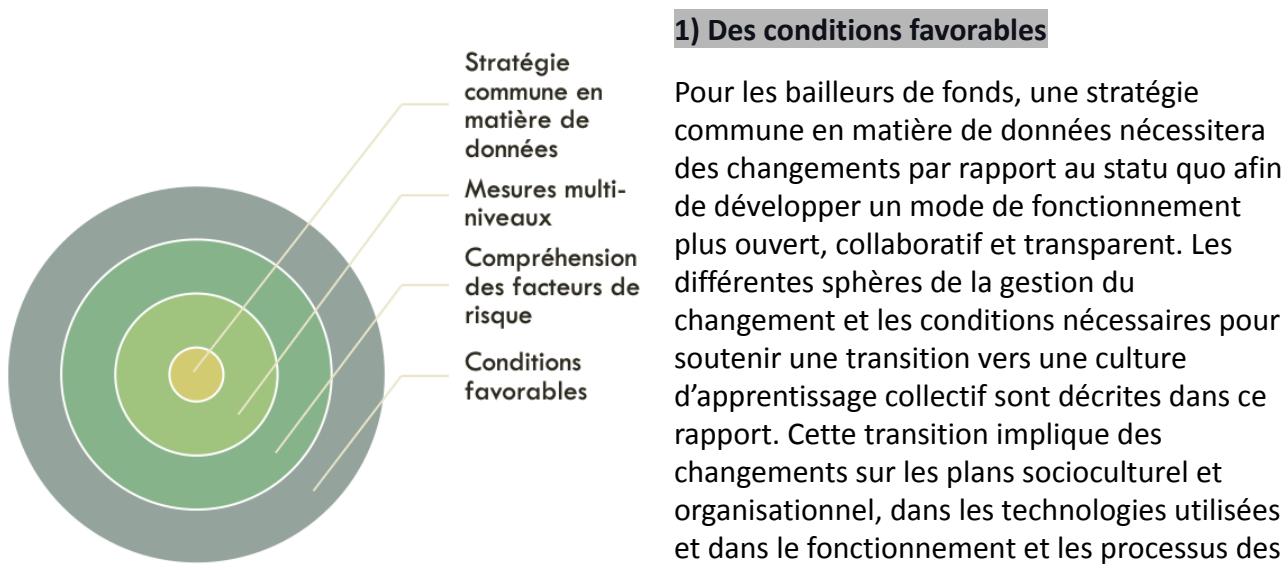
d'oppression<sup>2</sup>. Une approche modernisée, stratégique et empathique est nécessaire pour permettre à la société d'utiliser les données de façon efficace et équitable.

### Défis et perspectives clés pour les bailleurs de fonds

Ce rapport présente les principaux défis et enseignements qui sont ressortis du processus de consultation. Ceux-ci seront affinés, revus et actualisés au moyen d'un processus itératif qui permettra aux acteurs du secteur d'apprendre ensemble. Les capacités et connaissances limitées des organismes du secteur social en matière de données, les cadres réglementaires qui limitent le partage de données, l'atteinte d'un consensus quant aux données et outils à utiliser pour mesurer les résultats ainsi que l'atteinte des objectifs figurent au nombre des défis que comporte l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données. Les principales perspectives découlant d'une telle stratégie qui sont décrites dans ce rapport sont les suivantes : des dons plus judicieux; des solutions novatrices inspirantes; des réponses plus rapides à de nouvelles questions; une meilleure collaboration entre les bailleurs de fonds; une meilleure compréhension de l'impact; un accès plus facile aux données; un renforcement de la transparence et de la reddition de comptes; des stratégies centrées sur l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) pour lutter contre l'exclusion systémique.

### La feuille de route

Une feuille de route vers une stratégie commune en matière de données est proposée dans ce rapport et illustrée ci-dessous. Elle s'appuie sur les thèmes communs qui sont ressortis de la recherche et des points de vue recueillis durant le processus de consultation. Cette feuille de route comprend les étapes suivantes :



<sup>2</sup> Hawn Nelson, A., Jenkins, D., Zanti, S., Katz, M., Berkowitz, E., et coll. (2020). *A Toolkit for Centering Racial Equity Throughout Data Integration*. Actionable Intelligence for Social Policy, University of Pennsylvania.  
[https://www.aisp.upenn.edu/wp-content/uploads/2020/08/AISP-Toolkit\\_5.27.20.pdf](https://www.aisp.upenn.edu/wp-content/uploads/2020/08/AISP-Toolkit_5.27.20.pdf)

## 2) Une bonne compréhension des différents facteurs de risque

Le processus de consultation et de recherche a permis de cerner plusieurs obstacles susceptibles de nuire à l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données, tels que les capacités limitées du secteur, une mise en œuvre en silos et une consultation limitée des donataires et des organismes en quête d'équité. Cependant, la vraie question, mise en évidence par ce rapport, est peut-être la suivante : *Quel est le risque de ne pas faire ce travail important?*

## 3) Des mesures multi-niveaux qui mèneront à une stratégie commune en matière de données

Ce rapport décrit les mesures proposées que peuvent prendre les fondations individuelles, les collectifs de bailleurs de fonds et l'ensemble du secteur et qui peuvent s'inscrire dans une culture d'apprentissage collectif.

## 4) Une stratégie commune en matière de données pour le secteur philanthropique

L'élaboration d'une stratégie commune en matière de données exigera un travail de développement et de collaboration continu. La feuille de route présentée dans ce rapport met en lumière certaines questions d'orientation importantes qui ont émergé du processus de consultation jusqu'à maintenant, dont les suivantes.

### Que pourrait accomplir le secteur philanthropique grâce à une stratégie commune en matière de données?

- Se doter pour la stratégie en matière de données d'un ensemble d'objectifs collectifs exprimant une vision stratégique, des valeurs et des principes communs et couvrant l'ensemble des domaines de financement des fondations participantes.
- Favoriser une meilleure compréhension du secteur philanthropique.
- Aider les bailleurs de fonds à rendre plus de comptes et à faire preuve de plus de transparence envers le public, les communautés qu'ils soutiennent et leurs donateurs, et leur permettre de mieux comprendre ces communautés.
- Améliorer les pratiques d'octroi de dons.
- Contribuer à l'établissement de meilleurs partenariats et collaborations engendrant des retombées positives.

### Comment le secteur y parviendra-t-il?

Un ensemble clair de valeurs permettra une meilleure compréhension de l'objet et des résultats escomptés d'une stratégie commune en matière de données. Un ensemble de principes associés aux valeurs énoncées ci-dessous est proposé dans ce rapport afin de soutenir les fondations dans leur engagement à travailler ensemble pour investir de façon plus judicieuse et stratégique afin de concrétiser la vision d'un avenir plus équitable et plus résilient pour tous.

Ces valeurs sont les suivantes :



**Valeur #1: Centrer la démarche sur la diversité, l'équité et l'inclusion**



**Valeur #2: Adopter un état d'esprit d'apprentissage**



**Valeur #3: Écouter puis agir**



**Valeur #4: Collaborer**

Quels sont les buts d'une stratégie commune en matière de données et que peut faire le secteur pour les atteindre?

Plusieurs raisons expliquent pourquoi le secteur philanthropique et chaque partenaire impliqué souhaitent développer une stratégie commune en matière de données, comme l'indique le tableau ci-dessous.

BUT	TYPE DE DONNÉES	CE QU'IL FAUT POUR ATTEINDRE LE BUT
Mieux comprendre le secteur philanthropique	Domaine de financement; populations cibles; sommes accordées; zone géographique; mécanismes de financement; type de financement (renforcement des capacités, frais généraux, projet, soutien continu); données sur les ressources humaines; données sur la gouvernance; durée des dons; contingent des versements; critères d'évaluation	Des données comparables et normalisées (par exemple, utilisation des mêmes catégories de population)
Renforcer la transparence et la reddition de comptes		Une diffusion publique des données dans un format accessible et ouvert  Des analyses comparatives
Mieux comprendre les communautés	Données communautaires ventilées (données du recensement, données sur la santé des communautés, etc.); données administratives; données sur les dirigeants des organismes de bienfaisance (la direction reflète la communauté soutenue)	Déceler les lacunes dans les données et les déficits de données et les combler  Travailler avec les communautés soutenues afin de recueillir plus adéquatement des données les concernant
Améliorer les pratiques d'octroi de dons	Données sur le processus et les décisions d'octroi de dons; données sur les demandes de dons (organisme, mission, informations financières, populations bénéficiaires, etc.); données d'évaluation; données sur	La collecte de données communes et l'utilisation de formulaires/champs identiques pour alléger le processus de demande

	les dons; heures consacrées aux demandes; commentaires des demandeurs et des donataires	Une meilleure connaissance des différents modèles de financement  De la confiance et des occasions de partage des connaissances
Mieux comprendre les retombées des investissements	Données (quantitatives et qualitatives) sur les retombées des dons; activités d'octroi de dons, typologie des programmes; population bénéficiaire; données administratives; données communautaires ventilées (recensement, santé communautaire, etc.)	Une « langue » commune : des normes de données sur l'impact, des cadres d'évaluation et des typologies de programmes pour faciliter la transposition des connaissances d'un programme à l'autre  De la transparence et des données ouvertes sur les retombées  Une infrastructure pour réaliser des analyses, développer les connaissances et diffuser les leçons, y compris des mécanismes (plateformes, outils) pour mettre les données à disposition ou les regrouper  Des modèles de participation communautaire à la construction de sens
Améliorer la collaboration pour augmenter l'impact	Priorités de financement; programmes de dons; populations cibles; communautés soutenues	Une organisation fédératrice pour faciliter la collaboration entre les bailleurs de fonds  Une cartographie des priorités de financement

## Plan d'action

Une culture d'apprentissage collectif sera le pilier des autres recommandations présentées dans ce rapport afin de regrouper les buts et les résultats escomptés et d'en étendre la portée. FPC, la FTO et leurs partenaires élaboreront une stratégie d'apprentissage collectif continu au soutien du processus de développement de la stratégie de données, y compris pour la mise en œuvre de ces recommandations.

MAINTENANT	ENSUITE	ULTÉRIEUREMENT
<b>Désigner une organisation fédératrice pour soutenir la stratégie de données et la faire progresser par l'entremise d'une coalition de champions</b>	<b>Créer une structure de gouvernance collaborative</b> afin de guider la mise en œuvre de la feuille de route	<b>Lancer la stratégie de données</b> à la suite du processus itératif et la faire circuler auprès des fondations participantes pour la faire valider
<b>Mettre en place un réseau d'échange de pratiques</b> et créer l'espace nécessaire aux activités recommandées <sup>3</sup>	<b>Élargir le partenariat</b> en ralliant des organisations et des parties prenantes clés qui font déjà ce travail ainsi que des fondations qui souhaitent participer au processus d'élaboration de la stratégie de données	<b>Parachever la stratégie de données</b> pour le secteur philanthropique, élaborer un plan de suivi et d'évaluation et définir une structure de gouvernance claire
<b>Élaborer une stratégie d'apprentissage collectif</b> afin d'assurer une diffusion plus efficace et plus vaste des leçons apprises et leur transposition à plus grande échelle afin que d'autres puissent participer à l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données.	<b>Passer à l'action</b> afin de démontrer la valeur ajoutée de la stratégie de données, de mobiliser les fondations et de développer la stratégie de données	Commencer la mise en œuvre de la stratégie de données : <b>mettre la stratégie à l'essai et diffuser les enseignements</b>
<b>Recueillir les observations</b> des partenaires, du groupe consultatif, des participants et d'autres parties intéressées du secteur au sujet des recommandations	<b>S'engager dans l'apprentissage</b> pour renforcer les capacités du secteur philanthropique en matière de données	<b>Assurer un suivi</b> de la stratégie de données et la rajuster continuellement s'il y a lieu

<sup>3</sup> Un réseau d'échange de pratiques sera créé afin d'harmoniser les initiatives similaires menées par des organismes-cadres.

<b>Reformuler</b> les recommandations actuelles à la lumière des observations		<b>Évaluer</b> périodiquement et apporter des modifications au besoin
<b>Recenser</b> les organisations qui participent déjà à des initiatives en matière de données et à un partage de données, et examiner les synergies possibles		

## CONTEXTE

Tandis que nous entrons dans une ère numérique de croissance exponentielle des données – couplée à une pandémie qui a gravement perturbé l'économie mondiale et a frappé certaines communautés plus durement que d'autres –, les questions concernant la collecte, l'utilisation et la propriété de données en tous genres ont été propulsées à l'avant-plan du débat national sur la philanthropie. Comment le secteur peut-il gérer ses données de façon plus ouverte, responsable, efficace et productive?

En 2020, Fondations philanthropiques Canada (FPC) et la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) – avec le soutien de Powered by Data (PbD) – se sont engagées dans un processus consultatif auprès de fondations et de parties prenantes clés qui a engendré un ensemble de mesures recommandées vers une stratégie de données pour le secteur philanthropique, qui sont présentées dans ce rapport. Inspiré par des initiatives passées et en cours axées sur les données, le processus a notamment consisté en une revue documentaire, des entretiens avec des bailleurs de fonds et des parties prenantes, une réunion de construction de sens (*sensemaking*) de groupe et un sondage auprès des membres de FPC aux fins suivantes :

- Recenser les perspectives d'utilisation des données par les fondations afin de relever des défis communs;
- Examiner les mesures nécessaires à l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données au profit des fondations et de leurs partenaires;
- Établir une feuille de route afin de commencer à apprendre ensemble à tirer parti des données et de réduire les risques qui leur sont associés<sup>4</sup>.

Ce projet prend appui sur différentes initiatives axées sur les données, notamment :

- Les travaux menés par Mowat NFP et la série de rapports publiés : S'engager à l'action : Prochaines étapes pour l'écosystème de preuves au Canada<sup>5</sup>, Collaborating for Greater Impact: Building an Integrated Data System (en anglais seulement) et Measuring Outcomes in Practice: Fostering an enabling environment for measurement in Canada (en anglais seulement), qui recommande l'établissement d'un cadre stratégique relatif aux données du secteur de la bienfaisance et qui définit les principaux aspects d'un contexte favorable à une participation plus efficace des organismes de bienfaisance aux activités de mesure.
- L'espace créé par FPC pour permettre aux fondations philanthropiques d'échanger des connaissances et de renforcer leurs capacités en matière de données. Les webinaires Des données pour l'équité : assurer une philanthropie inclusive et COVID-19, données et apprentissage ainsi que la plénière Les possibilités et les écueils de la philanthropie fondée sur des preuves tenue lors de la conférence 2018 de FPC en sont des exemples.

<sup>4</sup> Une description détaillée du processus de consultation est présentée à la rubrique « Deuxième étape : planification et exploration » du présent rapport.

<sup>5</sup> Recommandation 10 [pour les organismes-cadres et organismes intermédiaires du secteur social] : Travail au niveau des sous-secteurs pour s'aligner sur une norme de preuves commune, dans la mesure du possible.

- La collaboration de FPC avec PbD afin d'élaborer trois fascicules d'information portant sur les données et leur importance pour la philanthropie. Les fascicules Le don efficace : Les données à l'appui de la philanthropie, Comprendre le paysage philanthropique : l'utilité des données sur les dons pour éclairer les décisions des bailleurs de fonds philanthropiques et Mesurer les résultats : Une introduction pour les bailleurs de fonds philanthropiques abordent une variété de sujets.
- Le programme Signes vitaux de Fondations communautaires du Canada, qui s'appuie sur des données locales et nationales pour mesurer la vitalité des communautés et soutenir les actions qui contribuent à améliorer la qualité de vie citoyenne. Depuis quelques années, de nombreuses fondations communautaires alignent leurs ensembles de données sur le cadre des objectifs de développement durable des Nations Unies afin de comparer les données canadiennes locales à celles d'autres communautés à l'aide de ces indicateurs mondiaux communs.
- Les travaux de la Data Policy Coalition, qui réunit des groupes sans but lucratif de défense d'intérêts, des fournisseurs de services et des bailleurs de fonds afin d'établir et de mettre en œuvre un programme commun pour favoriser l'accès aux données administratives gouvernementales et l'utilisation responsable de ces données par le secteur social.
- Le projet L'Approche commune, qui a pour but de définir une norme flexible de mesure de l'impact pour les organismes à vocation sociale.
- L'intérêt soutenu que porte l'Ontario Nonprofit Network à l'établissement d'une stratégie de données et d'une stratégie d'évaluation s'appliquant à l'ensemble du secteur.
- Le mouvement des données ouvertes qui vise à rendre des données, y compris des données sur les dons, librement disponibles et utilisables par tous, comme le fait la FTO avec ses données ouvertes sur les dons.
- La plateforme 360giving, qui aide les organismes de financement du Royaume-Uni à publier des données ouvertes et normalisées sur leurs dons.
- Le Fund for Shared Insight, un collectif national de bailleurs de fonds américains qui s'efforce d'améliorer la philanthropie, notamment grâce à des informations provenant des organismes et des personnes qu'ils soutiennent.
- Les initiatives internationales axées sur des normes de données ouvertes dans d'autres domaines, comme l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), qui améliore la transparence des ressources allouées au développement et à l'action humanitaire et de leurs résultats en matière de lutte contre les crises et la pauvreté.

La multiplication des initiatives axées sur l'utilisation des données dans le secteur social signale une occasion de tirer parti de cette impulsion pour générer un intérêt collectif plus profond, favoriser une appropriation commune et tracer clairement la voie à suivre vers une stratégie de données collaborative.

## INTRODUCTION

### Quelle est l'utilité des données?

Les données sont importantes. Elles servent à raconter des histoires, à répondre à des questions et à comprendre les changements au fil du temps. Elles ont le pouvoir de permettre aux individus et aux organisations de prendre de meilleures décisions, de concevoir de meilleurs programmes et d'offrir des services plus efficaces. Néanmoins, la collecte, l'interprétation et l'utilisation de données, à quelque fin que ce soit, sont des processus excessivement complexes soulevant des questions pratiques et éthiques importantes. Bien que les données puissent être utilisées de nombreuses façons positives, l'histoire nous a montré et continue de nous montrer qu'elles sont parfois utilisées de façon nuisible en perpétuant le racisme systémique et les autres formes d'oppression<sup>6</sup>. Une approche modernisée, stratégique et empathique est nécessaire pour permettre à la société d'utiliser les données de façon efficace et équitable.

### Qu'est-ce qu'une stratégie commune en matière de données?

Il existe une vaste érudition sur l'élaboration d'une stratégie en matière de données, mais l'extrait suivant d'un livre blanc publié par le Statistical Analysis System (SAS) Institute en 2018 résume bien cette démarche :

« *L'idée qui sous-tend le développement d'une stratégie de données est de veiller à ce que toutes les ressources de données soient positionnées de façon à en permettre facilement et efficacement l'utilisation, le partage et le déplacement [...]. Une stratégie de données établit des méthodes, pratiques et processus communs pour gérer, traiter et partager les données [...] de façon reproductible*<sup>7</sup>. »

Outre la qualité des informations brutes, de nombreux autres facteurs influent sur les effets possibles des données, comme leur mode de collecte et d'analyse, la fréquence à laquelle elles sont consultées, les personnes qui y ont accès, l'utilisation qui en est faite pour influencer les décisions, et bien d'autres. Ces processus doivent être exécutés de façon intentionnelle et stratégique pour maximiser l'utilité des données. Une stratégie de données regroupe tous ces processus dans un plan d'action complet pouvant être résumé à l'aide de la figure suivante :

<sup>6</sup> Hawn Nelson, A., Jenkins, D., Zanti, S., Katz, M., Berkowitz, E., et coll. (2020). *A Toolkit for Centering Racial Equity Throughout Data Integration*. Actionable Intelligence for Social Policy, University of Pennsylvania.

[https://www.aisp.upenn.edu/wp-content/uploads/2020/08/AISP-Toolkit\\_5.27.20.pdf](https://www.aisp.upenn.edu/wp-content/uploads/2020/08/AISP-Toolkit_5.27.20.pdf)

<sup>7</sup> (anglais) SAS. (2018). Five Essential Components of a Data Strategy, p. 4

[https://www.sas.com/content/dam/SAS/en\\_us/doc/whitepaper1/5-essential-components-of-data-strategy-108109.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/whitepaper1/5-essential-components-of-data-strategy-108109.pdf)

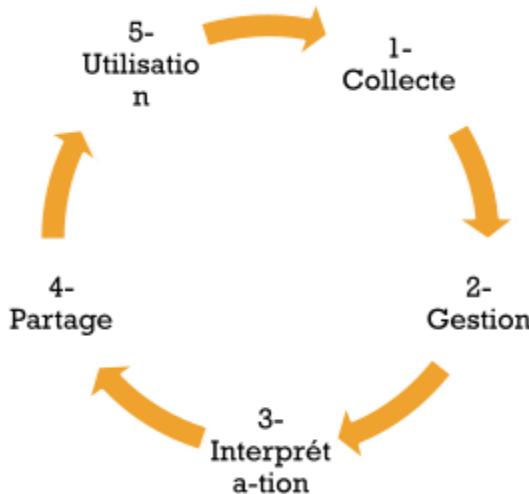


Figure 1 : Modèle de processus intentionnel et stratégique pour une stratégie de données

Lorsqu'on examine les secteurs autres que le secteur philanthropique canadien, l'on constate que les approches communes de collecte, de gestion et d'utilisation de données (c'est-à-dire les stratégies de données) sont beaucoup plus répandues. Les gestionnaires financiers privés (comme la Bourse de New York), les experts en santé publique, les militants de la lutte contre les changements climatiques et de nombreux autres groupes développent des stratégies de données pour résoudre des problèmes communs ou pour faire avancer leur domaine de façon stratégique. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 est un plan d'action constitué de 17 objectifs de développement durable (les ODD) que tous les États et toutes les parties prenantes doivent mettre en œuvre, de façon concertée, afin d'éliminer la pauvreté et les autres défavorisations, d'améliorer la santé et l'éducation, de réduire les inégalités et de stimuler la croissance économique tout en luttant contre les changements climatiques et en cherchant à préserver les océans et les forêts<sup>8</sup>.

Comme le souligne une stratégie gouvernementale en matière de données pour la Fonction publique du Canada :

« [Une stratégie de données] permettrait aux gouvernements et à d'autres d'exploiter la valeur des données et d'offrir des services de meilleure qualité, d'appuyer la prise de décisions fondée sur des données probantes, de créer des efficiencies internes et de mieux comprendre les retombées réelles des programmes afin de diriger les fonds où ils se traduiront vraisemblablement par les meilleurs résultats<sup>9</sup>. »

Dans le secteur, de nombreuses fondations communautaires canadiennes participent avec Fondations communautaires du Canada à une stratégie de données commune appelée Signes

<sup>8</sup> <https://sdgs.un.org/fr/goals>

<sup>9</sup> <https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/organisation/greffier/publications/strategie-donnees.html>

vitaux. Ces dernières années, plusieurs fondations communautaires ont restructuré leurs indicateurs afin de les aligner sur les efforts mondiaux entourant les ODD. Le recours à un ensemble commun de points de données a pour but de mesurer le bien-être des communautés, de mieux définir les priorités en matière d'aide financière et de faciliter les partenariats avec d'autres organisations grâce à l'utilisation d'un même cadre.

Une stratégie de données spécifiquement adaptée aux bailleurs de fonds philanthropiques permettrait l'accès et l'analyse de tous les types pertinents de données, notamment :

- des données sectorielles – un tableau de bord accessible présentant des données agrégées,
- des données opérationnelles – les données générées par les activités quotidiennes des organismes (par exemple, les données sur la productivité et le développement),
- des données sur la gouvernance,
- des données sur les dons et les programmes,
- des données sur les investissements,
- des données sur les relations externes et internes, et
- des données administratives.

Une approche entièrement intégrée permettra de faciliter le partage et la collaboration, de constituer un ensemble cohérent de mesures normalisées et harmonisées pour le secteur et de veiller à ce que toutes les parties prenantes rendent des comptes aux communautés qu'elles soutiennent.

## ÉTAPE 1 : ÉTAT DES LIEUX

« Une stratégie collective et une action transformatrice sont nécessaires pour s'attaquer à des problèmes communautaires complexes et susciter un changement durable. L'exploitation de la puissance des données pour apprendre et pour générer de nouvelles idées nous permet d'adopter une approche stratégique, ciblée et évolutive, et de corriger le tir en temps réel<sup>10</sup>. »  
– Blair Dimock, Fondation Trillium de l'Ontario

### Quel est l'intérêt pour les bailleurs de fonds philanthropiques d'une stratégie commune en matière de données?

La motivation première de l'élaboration d'une stratégie de données pour le secteur philanthropique est une *philanthropie de meilleure qualité*. Comme nous l'avons évoqué précédemment, une philanthropie de « meilleure qualité » implique une aide financière plus stratégique afin d'accroître les retombées et les services, la reddition de comptes à toutes les parties prenantes, la collaboration ainsi que la transparence.

<sup>10</sup> (anglais)

[https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/161\\_EE\\_collaborating\\_for\\_greater\\_impact.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/161_EE_collaborating_for_greater_impact.pdf), p. 7

Traditionnellement, les fondations donatrices exercent leurs activités de façon cloisonnée, recueillent et utilisent des données différemment. Lorsque les données recueillies ne sont pas alignées sur les buts et les objectifs, il est difficile de savoir si certains investissements contribuent réellement à l’atteinte de ces derniers. Des données sont pertinentes lorsqu’elles sont adaptées et accessibles aux personnes qui sont censées profiter des investissements et aux partenaires qui fournissent les services et les programmes.

Dans le secteur caritatif et sans but lucratif canadien, les activités de collecte et d'utilisation de données afin de mesurer les résultats sont largement sous-développées et sous-financées<sup>11</sup>. Depuis de nombreuses années, les données sur les dons au Canada sont tirées principalement des déclarations annuelles de renseignements T3010 produites par les organismes de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Ces données se résument toutefois au nom du donataire et au montant du don, ce qui limite le nombre de questions auxquelles elles peuvent répondre<sup>12</sup>.

Malgré le sous-développement du domaine, plusieurs organismes philanthropiques au Canada et dans le monde prônent le recours à des pratiques fondées sur des données probantes pour faire des avancées sociales et environnementales. Par exemple, Financeurs en environnement au Canada (EFC) est un chef de file dans le domaine de la collecte de données et a mis au point une plateforme interactive permettant de visualiser les enjeux environnementaux auxquels plus de 100 bailleurs de fonds canadiens consacrent une aide financière, comme l'énergie, l'environnement et la justice sociale, la biodiversité, et les villes durables<sup>13</sup>. La Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) a dressé un [inventaire public](#) des jeux de données concernant ses activités et son impact afin d'améliorer la transparence, la reddition de comptes et l'ouverture. Fondations philanthropiques Canada et des organismes partenaires ont mis au point la [Riposte philanthropique](#), un outil de cartographie interactive qui vise à recenser les initiatives et à favoriser la collaboration au sein de la communauté des bailleurs de fonds philanthropiques au Canada pour mieux répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes les plus touchés par la crise de la COVID-19.

La présente section du rapport décrit les principaux défis, avantages et enseignements tirés de la recherche ainsi que diverses initiatives qui pourraient éclairer le développement d'une stratégie de données commune pour le secteur philanthropique.

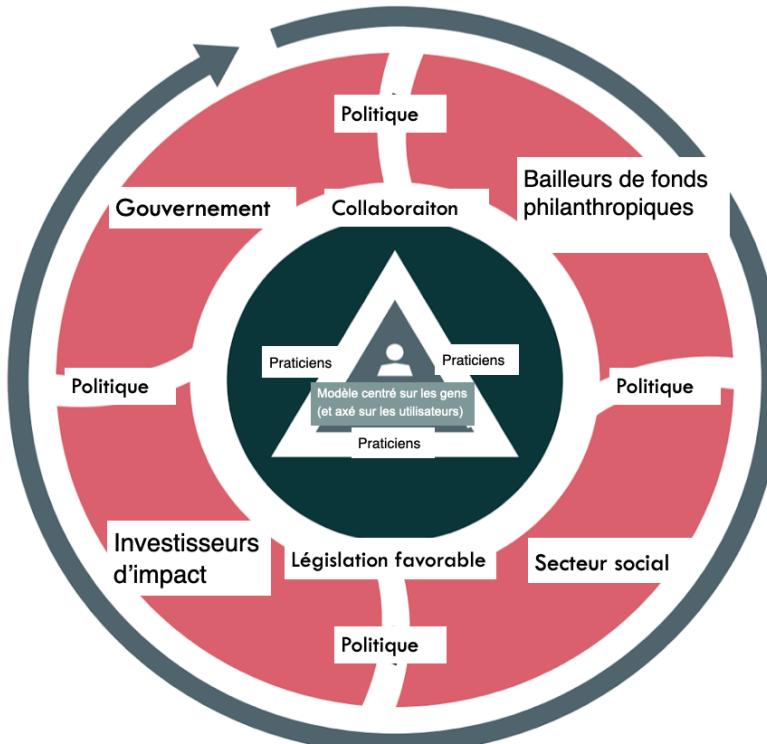
---

<sup>11</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/157\\_EE\\_measuring\\_outcomes\\_in\\_practice.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/157_EE_measuring_outcomes_in_practice.pdf)

<sup>12</sup><https://pfc.ca/wp-content/uploads/2018/10/pfc-brief-2-french-oct-10.pdf>, pp. 3 et 4.

<sup>13</sup><https://pfc.ca/wp-content/uploads/2018/10/pfc-brief-2-french-oct-10.pdf>

## 1) Les perspectives



**Figure 2 : Transformer l'écosystème des preuves – Une approche systémique, intégrée et centrée sur les gens<sup>14</sup>**

Comme l'illustre la figure 2, chaque secteur a un rôle important à jouer pour susciter un changement social, accroître la collaboration et soutenir les praticiens et les gens qui sont au cœur de ce changement<sup>15</sup>. De nombreuses possibilités s'offrent au secteur philanthropique pour contribuer à la mise au point et à la mise en œuvre d'une stratégie de données commune afin de satisfaire au besoin grandissant de pratiques fondées sur des données probantes.

<sup>14</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188\\_LinE\\_committing\\_to\\_action\\_FR.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188_LinE_committing_to_action_FR.pdf), p. 28 (avec adaptations)

<sup>15</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188\\_LinE\\_committing\\_to\\_action\\_FR.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188_LinE_committing_to_action_FR.pdf)

Une revue des études pertinentes et les données qualitatives recueillies auprès de plusieurs parties prenantes lors du processus de consultation décrit précédemment ont permis de dégager huit perspectives clés pour les bailleurs de fonds, qui sont décrites dans le tableau A.

PERSPECTIVE	DESCRIPTION
<b>Des dons plus judicieux</b>	La collecte, l'analyse et le partage de données peuvent offrir un portrait plus clair et plus précis des problèmes sociaux auxquels les communautés tentent de remédier. Les stratégies de données peuvent fournir aux bailleurs de fonds des informations leur permettant d'examiner leurs activités de dons afin de déterminer les besoins, les organismes ayant besoin de soutien et l'efficacité des interventions et de contribuer à des améliorations ou ajustements, au besoin.
<b>Des solutions innovantes</b>	Le secteur philanthropique possède déjà une mine de données sur un vaste éventail de questions. Lorsque ces données sont bien utilisées, il est possible d'en dégager de meilleures solutions centrées sur les besoins locaux, de cerner les lacunes et les tendances, d'influencer les pratiques décisionnelles, de favoriser des changements de politique publique et d'évaluer les retombées des programmes afin de concevoir de meilleures solutions donnant de meilleurs résultats <sup>16</sup> .
<b>Des réponses plus rapides aux questions nouvelles</b>	L'Ontario NonProfit Network insiste sur l'importance que les bailleurs de fonds appuient des stratégies en matière de données afin de créer « un secteur plus vigoureux, mieux informé et plus adaptatif <sup>17</sup> ». Une stratégie de données peut aider les bailleurs de fonds à être plus agiles et à prendre des décisions plus rapidement.
<b>Une meilleure collaboration entre les bailleurs de fonds</b>	Les bailleurs de fonds sont une composante importante de l'écosystème des données. Une approche cloisonnée de la collecte et de l'utilisation des données peut se solder par des occasions manquées. Une collaboration intersectorielle est essentielle pour s'attaquer aux problèmes sociaux complexes qui transcendent les frontières entre les secteurs. Mowat indique que « les meilleures collaborations insistent

<sup>16</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/161\\_EE\\_collaborating\\_for\\_greater\\_impact.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/161_EE_collaborating_for_greater_impact.pdf)

<sup>17</sup> (traduction) <https://theon.ca/wp-content/uploads/2017/07/ONN-Making-Evaluation-Work-in-the-Nonprofit-Sector.pdf>

	sur la co-création et la copropriété, et engagent directement les bénéficiaires dans la conception des projets de recherche et d'évaluation ou la conception de nouveaux types d'institutions de preuves <sup>18</sup> ».
<b>Une meilleure compréhension des retombées</b>	Comme nous l'avons mentionné précédemment, un accès facile aux données servant à l'octroi de dons peut aider les parties prenantes à mieux comprendre les retombées que les fondations et autres organismes tentent de générer. Le Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada a montré que le « manque d'informations engendre des déficits de financement, des pertes d'efficacité et d'autres obstacles à l'exploitation du plein potentiel de la philanthropie et au renforcement des communautés autochtones <sup>19</sup> ».
<b>Un accès accru aux données</b>	Des données plus accessibles peuvent aider les organismes à améliorer leurs services et permettre aux collaborateurs de comparer les résultats. Des données sur les dons des fondations, notamment sur les programmes et les communautés dans lesquels celles-ci investissent, pourraient favoriser une consolidation des efforts faisant double emploi et aider à cerner les lacunes dans le financement.
<b>Un renforcement de la transparence et de la reddition de comptes</b>	Les attentes à l'égard des organismes sans but lucratif et des fondations en matière de transparence, de reddition de comptes et de bonne gouvernance ne cessent d'augmenter <sup>20</sup> . Au moment où les gouvernements et les organismes subventionnaires font l'objet d'une surveillance plus étroite de la part du public, le renforcement de la confiance entre les bailleurs de fonds, les organismes et les autres secteurs grâce à des processus décisionnels plus transparents engendrera une meilleure perception et compréhension du rôle de la philanthropie dans la société <sup>21</sup> .
<b>Une stratégie d'EDI pour lutter contre l'exclusion systémique</b>	L'élaboration d'une stratégie commune en matière de données nécessitera une prise de conscience des inégalités historiques et actuelles qui caractérisent les modes de collecte, d'interprétation, d'utilisation et de partage des données. À cet égard, une stratégie de données commune peut fournir au secteur des

<sup>18</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188\\_1inE\\_committing\\_to\\_action\\_FR.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188_1inE_committing_to_action_FR.pdf), p. 25

<sup>19</sup> <https://pfc.ca/wp-content/uploads/2018/10/pfc-brief-2-french-oct-10.pdf>

<sup>20</sup> [https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2015/11/Brouard\\_Glass\\_Info\\_Sharing\\_Transparency\\_-\\_Draft\\_Discussion\\_Paper.pdf](https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2015/11/Brouard_Glass_Info_Sharing_Transparency_-_Draft_Discussion_Paper.pdf)

<sup>21</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/157\\_EE\\_measuring\\_outcomes\\_in\\_practice.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/157_EE_measuring_outcomes_in_practice.pdf)

	informations sur les écarts et inégalités systémiques à examiner et atténuer ainsi qu'intégrer des stratégies axées sur l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI).
--	--

**Tableau A : Quelques perspectives d'utilisation d'une stratégie commune en matière de données pour les fondations philanthropiques canadiennes et les parties prenantes**

## 2) Les principaux défis

« Nous nous efforçons tous d'obtenir les meilleurs résultats. Malgré tout, il arrive que les décisions prises par les décideurs soient ancrées davantage dans des expériences, des anecdotes ou des considérations politiques que dans la recherche et les meilleures preuves disponibles.<sup>22</sup> »

### L'élaboration d'une stratégie commune en matière de données

S'il est vrai que les bailleurs de fonds représentent une composante importante de l'univers des données, les chercheurs ont identifié plusieurs obstacles que le secteur philanthropique ne devra pas perdre de vue lors de l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données. Plusieurs difficultés sont décrites dans les rapports de 2017 et de 2018 de Mowat NFP, notamment :

- Les connaissances et capacités limitées des organismes du secteur social dans le domaine des données
- Les lois et les règlements sur la confidentialité qui compliquent le partage de données et la collaboration entre organismes et qui exigent souvent une expertise en matière de conformité
- Le cadre législatif et réglementaire canadien qui n'évolue pas au même rythme que les approches novatrices qu'explore le secteur
- Le manque d'uniformité des processus et des méthodes (par exemple, normes ou hiérarchies des données probantes) qui empêche les comparaisons.

### La mesure de l'impact

La définition de méthodes communes pour mesurer l'impact avec des données peut aussi présenter certains défis. Par exemple<sup>23</sup> :

- les résultats sont très difficilement mesurables lorsque les données sont recueillies de façon isolée;
- il est difficile de parvenir à un consensus sur les résultats, les cibles et les outils de mesure à utiliser;
- les cycles de financement ne tiennent pas compte du temps et des ressources nécessaires pour évaluer les résultats;
- il est difficile d'évaluer la qualité des données sur le plan de la cohérence et il y a un risque d'utiliser des données non fiables comportant des biais.

## 3) L'élan s'accélère

Malgré ces difficultés, plusieurs organismes, instituts de recherche et gouvernements obtiennent de bons résultats en ayant recours à des stratégies en matière de données. On

<sup>22</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188\\_LinF\\_committing\\_to\\_action\\_FR.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188_LinF_committing_to_action_FR.pdf), p. 26

<sup>23</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/157\\_EE\\_measuring\\_outcomes\\_in\\_practice.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/157_EE_measuring_outcomes_in_practice.pdf)

trouve au Canada et au Royaume-Uni de nombreux exemples de partenariats intersectoriels qui font évoluer les pratiques liées aux données et qui trouvent des solutions novatrices aux difficultés susmentionnées. Consultez l'annexe A de ce rapport pour découvrir plusieurs initiatives prometteuses en cours. « *Quels enseignements le secteur philanthropique peut-il tirer de ces pratiques et comment celles-ci peuvent-elles être appliquées à l'ensemble de l'écosystème?*<sup>24</sup> » est une question importante à examiner?

Les organismes du secteur philanthropique canadien et d'autres bailleurs de fonds reconnaissent de plus en plus l'importance d'une stratégie commune en matière de données. En novembre 2018, Mowat NFP a tenu une conférence internationale intitulée *Innovation in Evidence* afin de permettre aux organismes et aux gouvernements canadiens d'en apprendre sur les initiatives visant l'élaboration de politiques et la prestation de services éclairés par des données probantes au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. À cette conférence, l'importance pour le secteur de miser sur une approche de mobilisation stratégique et globale permettant de créer des liens entre les organismes générant des données probantes, les chercheurs universitaires, les décideurs et les praticiens, a été soulignée<sup>25</sup>.

Selon Mowat NFP, « [b]ien que l'écosystème de preuves se développe énormément au Canada, il demeure très fragmenté. Pour faire avancer la transformation de l'écosystème de preuves du Canada, on doit inviter toutes les parties prenantes à la table. Les bénéficiaires, les intervenants de première ligne et les leaders du secteur social ont un rôle particulièrement important à jouer pour apporter une perspective de terrain à ce travail<sup>26</sup> ».

Grâce à ces recherches approfondies et aux études de cas disponibles, l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données peut s'appuyer sur des preuves solides et une voie à suivre collaborative. La prochaine section décrit le travail en cours dans le cadre d'une collaboration entre PbD, FPC et FTO afin de définir l'approche du secteur philanthropique pour élaborer une stratégie de données collaborative.

---

<sup>24</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/161\\_EE\\_collaborating\\_for\\_greater\\_impact.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/161_EE_collaborating_for_greater_impact.pdf)

<sup>25</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188\\_linE\\_committing\\_to\\_action\\_FR.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188_linE_committing_to_action_FR.pdf)

<sup>26</sup> [https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188\\_linE\\_committing\\_to\\_action\\_FR.pdf](https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/188_linE_committing_to_action_FR.pdf), p. 26

## ÉTAPE 2 : PLANIFICATION ET EXPLORATION

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, [Fondations philanthropiques Canada](#) (FPC) et [Fondation Trillium de l'Ontario](#) (FTO) ont retenu les services de [Powered by Data](#) afin de mener à bien un processus de consultation qui s'est déroulé sur plusieurs mois. Les autrices souhaitent remercier les membres de FPC et les interlocuteurs clés qui ont participé au processus lors des entretiens, de la réunion de construction de sens et du sondage en ligne.

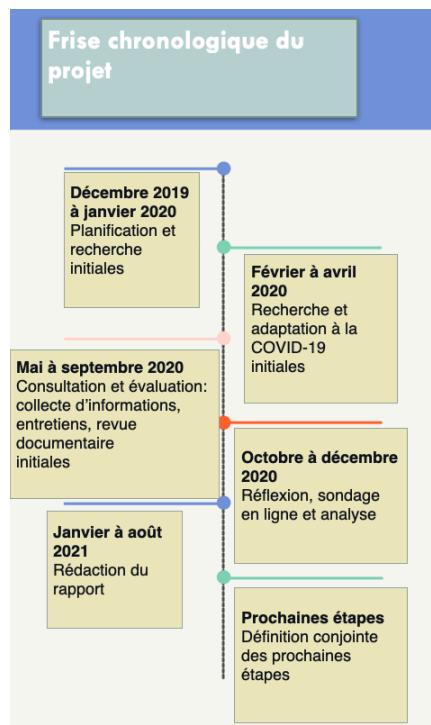
### Résumé du processus

Le plan du projet prévoyait initialement une recherche documentaire sur les stratégies de données, l'identification de conseillers potentiels du secteur philanthropique pour le projet et des activités de consultation et de visualisation collaboratives. Étant donné la pandémie de COVID-19, les activités du projet ont été adaptées à toutes les phases en fonction de l'évolution de la situation.

Les objectifs du processus de consultation étaient les suivants :

- Recueillir des informations auprès des parties prenantes et les interpréter
- Examiner et hiérarchiser les défis et les perspectives d'utilisation de données par les fondations afin de résoudre des problèmes communs et de faire avancer le secteur
- Explorer les moyens de parvenir à une stratégie de données pour les bailleurs de fonds

La première phase du projet, qui est illustrée ci-dessous, a commencé en janvier 2020.



**Figure 3 : Frise chronologique de la première phase du projet**

La première phase du projet visait à recueillir des informations et à dialoguer avec les parties prenantes afin de cerner les besoins, les défis et les perspectives d'une stratégie de données future pour les fondations et les parties prenantes. Les trois mécanismes de consultation suivants ont été utilisés :

**1. Entretiens**

Au cours de l'été 2020, Powered by Data a mené deux séries d'entretiens d'une heure par téléphone et par vidéoconférence avec des fondations et des parties prenantes clés. Les participants ont reçu des documents introductifs expliquant le projet et les stratégies de données. Les questions posées portaient sur l'expérience individuelle et organisationnelle des participants en matière de données afin de cerner les défis, l'intérêt et les axes prioritaires initiaux se rapportant à la stratégie de données.

**2. Réunion de construction de sens**

Une fois les entretiens terminés, Powered by Data a synthétisé les informations ainsi recueillies. Le 24 septembre 2020, une quinzaine de participants ont assisté à la réunion de construction de sens animée par Fondations Philanthropiques Canada (FPC) et Fondation Trillium de l'Ontario (FTO). Powered by Data (PbD) a présenté un sommaire des observations formulées lors des entretiens. Les participants ont commenté ce sommaire et ont présenté leur vision des étapes suivantes du projet de stratégie de données.

**3. Sondage**

FTO a préparé un sondage en ligne avec le concours de FPC et de PbD afin de recueillir plus d'informations auprès des membres du réseau de FPC. Les participants à la réunion de construction de sens et aux entretiens ont été invités à commenter le questionnaire du sondage afin d'assurer la pertinence des questions. Le sondage a été mis en ligne après la réunion de construction de sens et 34 participants y ont répondu.

**Observations générales**

En général, les participants ont manifesté un vif intérêt à examiner la manière dont le secteur philanthropique utilise des données, mais n'avaient pas d'attentes claires quant à qui devrait promouvoir l'élaboration d'une stratégie de données pour l'ensemble du secteur. Voici les principaux thèmes qui sont ressortis :

- La COVID-19 et le nombre croissant de mouvements sociaux militant pour l'équité rendent plus aigu le besoin de disposer de plus d'information sur les domaines où des investissements sont faits et sur ceux où les investissements sont insuffisants afin de permettre de meilleures décisions en matière de financement.
- Les participants aux entretiens et à la réunion de construction de sens indiquent que les fondations apprennent de précieuses leçons. Néanmoins, les possibilités et les capacités

d'échanger régulièrement et d'apprendre sont limitées. Les participants ont toutefois souligné que des échanges importants ont lieu au sein des groupes d'affinités organisationnelles et d'autres groupes de travail.

- Parmi les répondants au sondage, 41 % ont déclaré qu'ils utilisent une quantité modérée de données au sein de leur organisme pour éclairer les décisions, tandis que 41 % en utilisent beaucoup. Aucun des répondants n'utilise aucune donnée pour éclairer les décisions. Les répondants au sondage ont indiqué qu'ils utilisent des données d'autres projets, des données sur les donataires provenant de sources externes et des données générées par les rapports des donataires ou les évaluations des dons. Aucun des répondants n'est entièrement satisfait des capacités de son organisation en ce qui a trait aux données, mais la plupart des répondants se disent plutôt ou très satisfaits.
- Les participants aux entretiens, à la réunion de construction de sens et au sondage souhaitent généralement un renforcement de la capacité individuelle et collective à faire une utilisation plus stratégique des données. À la question concernant leur degré d'enthousiasme par rapport à la mise au point d'une stratégie commune, environ 66 % ont répondu que celle-ci les enthousiasme modérément, environ 28 % ont indiqué qu'elle les enthousiasme beaucoup ou énormément, et environ 6 % ont déclaré qu'elle ne les enthousiasme pas du tout.
- Environ 70 % des répondants au sondage se sont dits *plutôt d'accord* avec l'énoncé selon lequel leur organisation possède des ressources adéquates, environ 56 % se sont dits *plutôt ou entièrement d'accord* avec l'énoncé selon lequel leur organisation possède des outils et systèmes appropriés, et environ 73 % se sont dits *plutôt ou entièrement d'accord* avec l'énoncé selon lequel leur organisation a des employés possédant les connaissances et les compétences nécessaires en ce qui concerne l'utilisation de données.

## ÉTAPE 3 : ANALYSE ET HIÉRARCHISATION

Constats clés ressortant du processus de consultation :

**Les principaux obstacles à l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données pour les bailleurs de fonds et les parties prenantes sont les suivants :**

- Le caractère cloisonné des fondations
- La capacité et la volonté des donataires, des fondations et des partenaires de recueillir et de partager des données
- Le temps et les ressources limitées des fondations et des donataires
- Les décalages entre les connaissances, le pouvoir et les intérêts des conseils d'administration, du personnel, des donataires et des communautés soutenues
- Le manque de données dans le secteur
- Les moyens et le temps nécessaires pour bâtir la confiance et renforcer la reddition de comptes afin de pouvoir recueillir, utiliser et partager des données
- La difficulté de mobiliser les autres parties prenantes, notamment les bailleurs de fonds gouvernementaux et les autres organismes sans but lucratif, lorsqu'une culture de collaboration n'existe pas déjà
- La « paralysie par l'analyse » : Consacrer trop de temps à consulter les parties prenantes sans tirer parti des projets existants ni créer des occasions d'apprentissage auprès d'autres groupes, et ne pas tenir compte des ressources nécessaires pour participer à de nouveaux projets.

**Les principaux moteurs de l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données sont les suivants :**

- La volonté de mieux aligner les investissements sur la mission des organisations
- La nécessité de cerner les lacunes dans le financement
- Le désir de comprendre et d'améliorer les retombées des investissements
- Le désir de renforcer les capacités et de savoir ce que d'autres ont fait et appris.
- L'attention croissante que portent les fondations à la diversité, l'équité et l'inclusion et une volonté commune de comprendre le déséquilibre des pouvoirs entre les donataires et les fondations en ce qui a trait à une stratégie de données

**Aspects pour lesquels les fondations ont besoin d'aide en ce qui concerne l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données :**

Dans l'ensemble, les répondants au sondage ont indiqué que les trois principaux aspects pour lesquels leur organisation a besoin d'aide sont les suivants :

1. Recueillir des données de meilleure qualité auprès des donataires (50 %),
2. Tirer plus d'enseignements des données provenant des donataires (47 %),

3. Mieux utiliser les données externes pour éclairer les décisions ou la stratégie (par exemple, Statistique Canada, Signes vitaux, résultats d'enquêtes sectorielles, etc.) (38 %).

Les participants au sondage ont insisté davantage sur la nécessité de recueillir des données que sur celle de partager des données. Néanmoins, ils souhaiteraient savoir comment améliorer la qualité des données et les pratiques liées à celles-ci. Quelques-uns aimeraient améliorer leurs pratiques en matière de données en ce qui touche à l'équité.

**Considérations notées pour les prochaines étapes :**

- Multiplier les possibilités qu'ont les fondations de renforcer les capacités d'utilisation et de partage des données
- Établir un climat d'apprentissage pour les fondations afin de soutenir une culture de partage de données
- Accorder une grande attention aux pratiques d'EDI en ce qui concerne l'intégration des données
- Prêter une attention particulière aux leaders et aux voix des communautés autochtones, noires et racisées pour découvrir comment renforcer les capacités avec et pour ces communautés. Dans le cadre de l'approche de mobilisation, prendre en compte les pratiques des Autochtones en matière de données, y participer et les appliquer.
- Organiser un atelier de partage de compétences afin de contribuer à l'amélioration des pratiques en matière de données, notamment en ce qui a trait à la collecte de données de meilleure qualité, à l'analyse des données, aux enseignements à tirer des données et à l'utilisation des données externes
- Inclure les parties prenantes et les partenaires/donataires dans ce processus d'apprentissage
- Définir les principes et les objectifs de la stratégie
- Tirer parti des efforts existants déployés par des partenariats et des organisations (par exemple, possibilité de tirer des leçons de la déclaration d'appel à l'action et des mécanismes de reddition de comptes du Cercle)

## ÉTAPE 4 : LA FEUILLE DE ROUTE

Dans cette section, plusieurs étapes sont proposées pour paver la voie vers une stratégie de données pour les bailleurs de fonds. Les thèmes communs qui sont ressortis de la recherche et des propos recueillis pendant le processus de consultation ont servi à l'élaboration la feuille de route illustrée à la figure 4. Les fondations et les parties prenantes ont discuté en particulier de l'importance de renforcer les capacités à utiliser les données et de créer des espaces propices à l'apprentissage et au partage par l'établissement d'une culture d'apprentissage collectif. Les composantes de cette feuille de route, décrites plus en détail ci-dessous, sont 1) des conditions favorables, 2) une bonne compréhension des différents facteurs de risque, et 3) les grandes lignes des mesures multi-niveaux qui mèneront à une stratégie commune en matière de données.

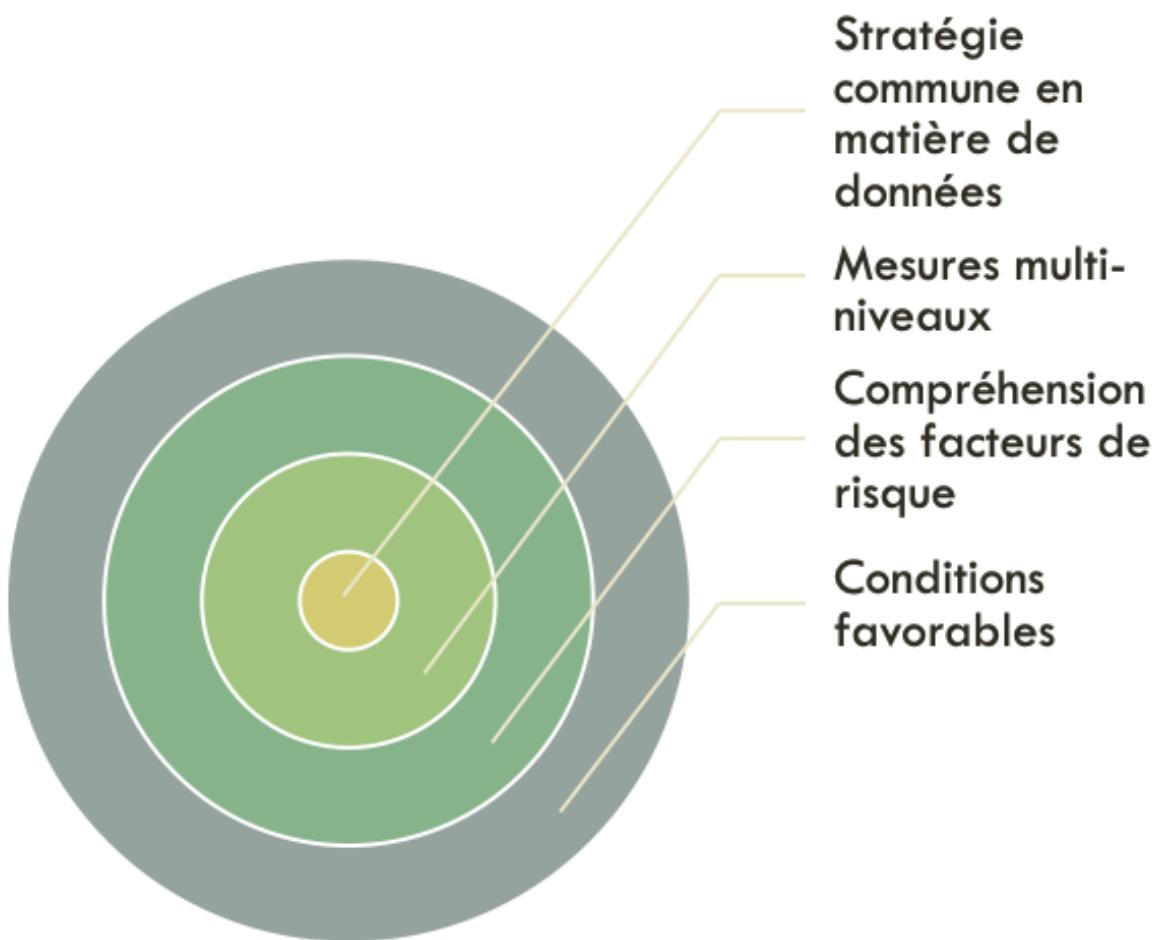


Figure 4 : Feuille de route pour l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données

## 1) Des conditions favorables

« La mesure des résultats est le reflet d'une transition vers une résolution – plutôt qu'une gestion – des problèmes sociaux<sup>27</sup>. »

Pour les bailleurs de fonds, une stratégie commune en matière de données nécessitera des changements par rapport au statu quo afin de développer un mode de fonctionnement plus ouvert, collaboratif et transparent. Le tableau B ci-dessous décrit les types de changement requis et les conditions favorables connexes qui sont nécessaires pour soutenir cette transition vers une culture d'apprentissage collectif.

GESTION DU CHANGEMENT <sup>28</sup>	CONDITIONS FAVORABLES À UNE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE DONNÉES POUR LE SECTEUR PHILANTHROPIQUE
Changement social ou culturel	<ul style="list-style-type: none"><li>- Une adhésion aux valeurs et aux principes directeurs (énoncés ci-dessous)</li><li>- Un renforcement de la confiance et de nouvelles façons de travailler</li><li>- Une grande attention accordée à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI) et la prise en compte de la dynamique des pouvoirs</li><li>- La mise en place de mesures d'incitation et de paramètres de mesure appropriés</li><li>- Un partage des connaissances au sein du secteur et avec les partenaires (gouvernements, communautés, instituts de recherche, secteur privé)</li><li>- L'entretien d'une culture d'apprentissage et de questionnement</li><li>- La reconnaissance du fait que la démarche en est une d'apprentissage sans objectif ultime à atteindre.</li></ul>
Changement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'élaboration d'une stratégie de données interne</li><li>- Le développement des compétences du personnel et du conseil d'administration</li><li>- Un soutien aux champions des données</li><li>- Des systèmes de partage des connaissances au sein de l'organisation</li><li>- Des stratégies fondées sur les valeurs communes (collaboration et dialogue intersectoriels)</li></ul>

<sup>27</sup>(Document en Anglais)

[https://www.google.com/url?q=https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/157\\_EE\\_measuring\\_outcome\\_s\\_in\\_practice.pdf&sa=D&source=docs&ust=1635008518374000&usg=AOvVaw0JLSyEV3sF9OmnaMie1WTe](https://www.google.com/url?q=https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/157_EE_measuring_outcome_s_in_practice.pdf&sa=D&source=docs&ust=1635008518374000&usg=AOvVaw0JLSyEV3sF9OmnaMie1WTe) p. 27

<sup>28</sup> <https://dataconomy.com/2017/01/data-strategy-part-ii/>

Changement technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des plateformes de collaboration pour le partage d'informations et la collecte de données au sein de l'organisation et en externe</li> <li>- Des capacités de partage des processus de mesure et d'évaluation</li> <li>- Des stratégies de gestion des données (disponibilité, sécurité, intégrité)</li> </ul>
Changement opérationnel ou procédural au sein des fondations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'adoption de stratégies de participation à l'octroi des dons</li> <li>- Un réexamen des stratégies d'investissement</li> <li>- Une direction collaborative</li> <li>- La transition vers des pratiques fondées sur des données probantes et la mesure des résultats coûtent de l'argent et devront être financées</li> </ul>

**Tableau B : Types de changement requis et conditions favorables à une stratégie commune en matière de données**

**Cette transition vers une culture d'apprentissage collectif visera à améliorer ce qui suit :**

- La qualité des données – Comment augmenter la qualité des données recueillies et utilisées. Les bailleurs de fonds peuvent découvrir ensemble différents modes de collecte de données rendant les résultats plus fiables, les données à recueillir, les personnes dont la participation est souhaitable et les personnes à impliquer dans le processus de conception afin qu'il soit adapté aux utilisateurs.
- Les pratiques et les outils – La découverte de pratiques prometteuses ou d'outils utiles pour améliorer la capacité à recueillir, à utiliser et à partager des données ainsi qu'à accéder à des sources de données externes et à les utiliser.
- Les ressources financières – Un financement des stratégies sera nécessaire à tous les échelons.
- L'équité dans les données afin de :
  - mieux comprendre les différentes perspectives à l'égard des données et expériences avec les données ainsi que le potentiel et la puissance des données<sup>29</sup> ;
  - soutenir différents points de vue concernant l'utilisation des données et favoriser la collaboration avec d'autres afin d'utiliser les données de façon plus adéquate sur le plan culturel (par exemple, conformément aux principes de souveraineté des données autochtones comme PCAP<sup>MC</sup>);
  - mettre au point des stratégies visant à ce que les données reflètent les enjeux de la représentation, de l'inclusion, du pouvoir et de l'équité dans les pratiques d'octroi de dons.

<sup>29</sup> Les données peuvent être utilisées de façon préjudiciable en perpétuant le racisme systémique à l'égard des communautés autochtones, noires et racisées, l'oppression des personnes marginalisées, telles que les personnes handicapées et 2SLGBTQIA+, et les formes d'oppression intersectionnelles.

- L'évaluation et la mesure de l'impact – Améliorer la capacité du secteur d'utiliser des données pour mieux mesurer l'impact. Le secteur peut s'appuyer sur des travaux existants tels qu'un livre blanc publié en 2020 par Salesforce, [Impact Measurement Today](#), qui recommande un cadre pour le renforcement des capacités de gestion de l'impact dans six sphères : compétences; connaissances; données sur l'impact et solutions technologiques; normalisation; politique; utilisation éthique des données.
- La pratique de la philanthropie – Comment utiliser les données pour apprendre et pour améliorer les pratiques d'octroi de dons.
- La transparence et la reddition de comptes – Comment favoriser un climat de transparence et de reddition de comptes grâce au partage de données entre les fondations et avec les partenaires.
- Les compétences du secteur dans le domaine des données.

## 2) Une bonne compréhension des facteurs de risque

La recherche et le processus de consultation ont permis d'identifier plusieurs obstacles qui pourraient compromettre le développement d'une stratégie commune en matière de données, notamment :

- Le temps et les capacités limités du secteur
- Un intérêt faible ou nul de la part des fondations ou des difficultés à mobiliser leurs conseils d'administration
- Une mise en œuvre en silos
- Une consultation limitée des donataires et des organisations en quête d'équité
- La recherche d'uniformité (selon L'Approche commune, une approche souple sera plus éclairante, sera adoptée par un plus grand nombre et durera plus longtemps)<sup>30</sup>
- Des résultats qui ne sont pas immédiats et un élan qui s'essouffle

Comme nous l'avons souligné précédemment, le développement d'une stratégie de données comporte certains risques, mais la vraie question est peut-être la suivante : *Quel est le risque de ne pas faire ce travail important?* Si aucune stratégie de données n'est élaborée, les conséquences pourraient être les suivantes :

- Une détérioration de l'opinion publique à l'égard de la philanthropie et des bailleurs de fonds déconnectés qui contribuent aux problèmes qu'ils tentent de résoudre
- Une perte de confiance des donataires à l'égard des fondations qui ne font pas preuve de transparence et ne rendent pas de comptes
- Des fondations qui prennent du retard dans le développement des stratégies nécessaires pour susciter un changement social
- Des fondations mal préparées à agir rapidement et avec assurance face aux crises en raison d'un manque d'informations
- Une sous-utilisation des connaissances qui se traduit par des occasions manquées de susciter des changements plus significatifs dans les communautés.

<sup>30</sup> <https://www.commonapproach.org/wp-content/uploads/2020/07/FlexibleStandardsBriefing.pdf>

### 3) Des mesures multi-niveaux

Les mesures recommandées ci-dessous doivent s'inscrire dans une démarche d'apprentissage collectif qui facilitera l'élaboration d'une stratégie de données commune aux fondations philanthropiques, à leurs partenaires et aux parties prenantes dans le cadre d'un processus d'apprentissage collaboratif dont l'avancement prend appui sur chacune des mesures et des interactions.

Les mesures décrites ci-après visent à développer les capacités des bailleurs de fonds et de leurs partenaires, à ouvrir la porte à l'apprentissage et à la discussion et à fournir ensuite un espace pour explorer des idées et miser sur les travaux qui ont donné des résultats prometteurs. Ces mesures peuvent se dérouler simultanément et être entreprises par différents acteurs. Elles peuvent aussi se renforcer les unes les autres dans un cycle où les mesures collectives permettent de développer la stratégie commune et de la parfaire. Ces mesures s'intègrent à une stratégie d'apprentissage collectif plus vaste visant à développer les connaissances et les capacités afin d'utiliser les données de façon stratégique, de collaborer et de diffuser les leçons acquises. Quel que soit le stade auquel une fondation ou une partie prenante se trouve dans sa démarche d'apprentissage ou son niveau d'expérience dans l'utilisation de données, elle pourra toujours parfaire ses connaissances, échanger avec d'autres et essayer de nouvelles choses. Ces compétences, expériences et connaissances peuvent être partagées dans l'ensemble des réseaux philanthropiques et dans le but de renforcer le secteur.

Voici quelques mesures recommandées qui peuvent être prises à différents niveaux :

FONDATIONS INDIVIDUELLES	COLLECTIFS DE BAILLEURS DE FONDS	SECTEUR PHILANTHROPIQUE
<ul style="list-style-type: none"><li>– Examiner les catégories de données recueillies, les raisons pour lesquelles elles le sont, et la mesure dans laquelle ces données répondent aux besoins définis</li><li>– Partager et publier des données sur les demandes de don</li><li>– Faire des recherches et se renseigner (se reporter à la rubrique des ressources)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Tirer parti des groupes d'affinités, des communautés sous-sectorielles de praticiens et des collectifs de bailleurs de fonds locaux existants</li><li>– Établir un réseau d'échange de pratiques pour permettre aux organisations participant à des projets axés sur les données de discuter des possibilités de collaboration et de créer des synergies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Trouver parmi les bailleurs de fonds des champions des données qui pourront montrer la voie et fournir des ressources afin de soutenir les organisations fédératrices ou en constituer de nouvelles</li><li>– Créer, par l'entremise d'une ou plusieurs organisations fédératrices, des espaces inclusifs et collaboratifs afin d'établir de meilleures relations qui</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>– Mobiliser la direction de la fondation en discutant de l'importance d'une stratégie en matière de données avec les administrateurs et les dirigeants</li><li>– Organiser ou participer à une réunion sur les données avec les parties prenantes de la communauté</li><li>– Soutenir les actions collectives et sectorielles</li><li>– Appliquer les quatre normes de l'Approche commune en matière de mesure de l'impact<sup>31</sup></li><li>– Mettre au point une stratégie de gestion des données organisationnelles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Trouver des fondations s'intéressant aux mêmes causes (itinérance, sécurité alimentaire, etc.) et développer avec elles une stratégie en matière de données</li><li>– Définir les pratiques relatives aux données conjointement avec ses partenaires, les parties prenantes et, surtout, les groupes en quête d'équité</li><li>– Discuter de l'utilisation et du rôle des données avec les membres de ses réseaux, partenariats ou groupes d'affinités actuels</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– favorisent le partage de données et d'expériences</li><li>– Faire connaître, par l'entremise des organismes nationaux, les avantages d'une stratégie en matière de données au moyen des réseaux sociaux, de billets de blogue, etc.</li><li>– Tirer parti et tirer des enseignements des efforts existants au Canada et à l'étranger pour améliorer les capacités de collecte, d'utilisation et de partage de données</li><li>– Travailler en partenariat avec d'autres organismes aux vues similaires tels que FCC, le Cercle, ONN et l'Université Carleton</li></ul>
---	--	--

<sup>31</sup> Pratiques essentielles : <https://www.commonapproach.org/fr/pratiques-essentielles/>; le formulaire commun : <https://www.commonapproach.org/fr/le-formulaire-commun/>; la norme commune des données d'impact : <https://www.commonapproach.org/fr/la-norme-commune-des-donnees-d-impact/>; Le cadre flexible : <https://www.commonapproach.org/fr/le-cadre-flexible/>

#### 4) Une stratégie commune en matière de données pour le secteur philanthropique

L’élaboration d’une stratégie commune en matière de données exigera un travail de développement et de collaboration continu. Cependant, certaines questions d’orientation importantes, énoncées ci-après, ont émergé du processus de consultation jusqu’à maintenant.

##### Que pourrait accomplir le secteur philanthropique grâce à une stratégie commune en matière de données?

Une stratégie en matière de données pour le secteur philanthropique permettrait ce qui suit :

- Doter le secteur d’un ensemble d’objectifs collectifs exprimant une vision stratégique, des valeurs et des principes communs couvrant l’ensemble des domaines de financement des fondations participantes et des pratiques prometteuses recensées (par exemple, la philanthropie reposant sur la confiance, les partenariats, la collaboration, l’équité, etc.);
- Favoriser une meilleure compréhension du secteur et aider les bailleurs de fonds à faire preuve de plus de transparence envers le public et à rendre plus de comptes grâce à des mesures et à des indicateurs de succès communs;
- Aider les bailleurs de fonds à comprendre beaucoup mieux les communautés qu’ils soutiennent;
- Améliorer les pratiques d’octroi de dons et d’investissement;
- Contribuer à l’établissement de meilleurs partenariats et collaborations engendrant des retombées positives.

##### Comment le secteur y parviendra-t-il?

Un ensemble clair de principes et de valeurs permettra une meilleure compréhension de l’objet et des résultats escomptés d’une stratégie commune en matière de données. Il guidera aussi les fondations dans leur engagement à travailler ensemble pour investir de façon plus judicieuse et stratégique afin de concrétiser la vision d’un avenir plus équitable et viable.

Les partenaires du projet ont défini les valeurs et les principes énoncés ci-après en se fondant sur les observations formulées lors des entretiens, des réunions de construction de sens et des sondages en ligne ainsi que par les conseillers du projet. Ces valeurs et ces principes intègrent aussi les appels à l’action pour des pratiques de financement plus équitables du webinaire [Les données pour l’équité : assurer une philanthropie inclusive](#) organisé par FPC<sup>32</sup> et de l’[article de blogue](#) de la FTO qui y a fait suite, intitulé « Des données pour l’équité : la voie à suivre par les bailleurs de fonds pour cet objectif requiert écoute, implication et enfin action<sup>33</sup> ». Ils s’inspirent aussi de certaines ressources de la collection de documents d’apprentissage de FPC, notamment [La COVID-19, les inégalités sociales et l’action des fondations](#) et [L’apprentissage en temps de crise](#).

<sup>32</sup> Panélistes : Kris Archie (The Circle/Le Cercle, Orville Wallace (Laidlaw Foundation), Tasha Lackman (Foundation of Greater Montreal/Fondation du Grand Montréal) et Srividya Iyer, PhD (ACCESS Open Minds/Esprits Ouverts). *Facilitation par Inès Chaâlala (Fondations philanthropiques Canada)* <https://www.youtube.com/watch?v=yD05clkjf0I&feature=youtu.be>

<sup>33</sup> *Des données pour l’équité : la voie à suivre par les bailleurs de fonds pour cet objectif requiert écoute, implication et enfin action*, Stacey McDonald, FTO <https://pfc.ca/fr/donnees-pour-lequite-ecoute-implication-enfin-action/>

Les valeurs et les principes proposés ci-après s'appuient sur les résultats de la recherche qualitative réalisée au cours de la première phase du projet afin d'orienter le développement d'une stratégie de données.

Valeur 1 – CENTRER LA DÉMARCHE SUR LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION	Principes correspondants
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre les données à la disposition des parties prenantes de la communauté pour accroître la transparence et rendre plus de comptes.</li> <li>• Acquérir une meilleure compréhension des différentes perspectives à l'égard des données et expériences avec les données ainsi que du potentiel et de la puissance des données.</li> <li>• S'efforcer de cerner les lacunes dans les données et les déficits de données et d'y remédier, et recueillir les données qui concernent les communautés soutenues.</li> <li>• Acquérir une meilleure compréhension des différents points de vue concernant l'utilisation des données et chercher à travailler avec d'autres afin d'utiliser les données de façon plus adéquate sur le plan culturel.</li> <li>• Faire des investissements à long terme pour combler le manque de ressources et de capacités.</li> </ul>
Valeur 2 – ADOPTER UN ÉTAT D'ESPRIT D'APPRENTISSAGE	Principes correspondants

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutenir l'apprentissage collectif et s'ajuster continuellement.</li><li>• Chercher à déceler les lacunes dans les connaissances et à y remédier.</li><li>• Tirer parti et tirer des enseignements des efforts existants afin d'éviter les chevauchements et les répétitions.</li><li>• Comprendre que la démarche en est une d'apprentissage sans objectif ultime à atteindre.</li></ul>
<b>Valeur 3 – ÉCOUTER PUIS AGIR</b>	<b>Principes correspondants</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accorder autant d'importance au processus menant à la réponse qu'à la réponse elle-même.</li><li>• Agir en fonction des connaissances actuelles tout en utilisant les données comme outil pour prendre de meilleures décisions fondées sur des données probantes.</li><li>• Éviter d'attendre les données parfaites ou les conditions idéales pour agir.</li></ul>
<b>Valeur 4 – COLLABORER</b>	<b>Principes correspondants</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les pratiques relatives aux données conjointement avec ses partenaires, les parties prenantes et, surtout, les groupes en quête d'équité.</li><li>• Respecter ses partenaires – aller à la rencontre des gens là où ils se trouvent et renforcer les capacités avec eux.</li><li>• Partager des données, des informations et des leçons apprises avec d'autres fondations et parties prenantes.</li></ul>



- Établir avec les parties prenantes des relations à long terme reposant sur la confiance

### Quels sont les buts d'une stratégie commune en matière de données et comment le secteur peut-il les atteindre?

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles le secteur philanthropique et les partenaires individuels impliqués souhaitent créer une stratégie commune en matière de données. La recherche effectuée jusqu'à maintenant indique que ce travail n'est ni facile ni simple puisque les bailleurs de fonds individuels ne veulent pas tous recueillir et utiliser des données pour les mêmes raisons. Une approche commune nécessitera des objectifs collectifs clairs, des lignes directrices, une étroite collaboration entre les bailleurs de fonds et un partage des ressources (temps, ressources financières, informations et plus). Le tableau C ci-dessous donne certaines indications quant aux types de buts communs pour le secteur, aux types de données pouvant être utilisées pour atteindre ces buts et à ce qu'il faut pour les atteindre.

BUT	TYPE DE DONNÉES	CE QU'IL FAUT POUR ATTEINDRE LE BUT
Mieux comprendre le secteur philanthropique	Domaine de financement; populations cibles; sommes accordées; zone géographique; mécanismes de financement; type de financement (renforcement des capacités, frais généraux, projet, soutien continu); données sur les ressources humaines; données sur la gouvernance; durée des dons; contingent des versements; critères d'évaluation	Des données comparables et normalisées (par exemple, utilisation des mêmes catégories de population).
Renforcer la transparence et la reddition de comptes		Une diffusion publique des données dans un format accessible et ouvert. Des analyses comparatives.
Mieux comprendre les communautés	Données communautaires ventilées (données du recensement, données sur la santé des communautés, etc.); données administratives; données sur les dirigeants des organismes de bienfaisance (la direction reflète la communauté soutenue)	Déceler les lacunes dans les données et les déficits de données et les combler. Travailler avec les communautés soutenues afin de recueillir plus adéquatement des données les concernant

Améliorer les pratiques d'octroi de dons	Données sur le processus décisionnel et d'octroi de dons; données sur les demandes de dons (organisme, mission, informations financières, populations bénéficiaires, etc.); données d'évaluation; données sur les dons; heures consacrées aux demandes; commentaires des demandeurs et des donataires	<p>La collecte de données communes et l'utilisation de formulaires/champs identiques pour alléger le processus de demande</p> <p>Une meilleure compréhension des différents modèles de financement</p> <p>De la confiance et des occasions de partage des connaissances</p>
Mieux comprendre les retombées des investissements	Données (quantitatives et qualitatives) sur les retombées des dons, les activités philanthropiques, la typologie des programmes, les populations bénéficiaires; données administratives; données communautaires ventilées (recensement, santé communautaire, etc.)	<p>Une « langue » commune : des normes de données sur l'impact, des cadres d'évaluation et des typologies de programmes afin de faciliter la transposition des connaissances d'un programme à l'autre</p> <p>De la transparence et des données ouvertes sur les retombées</p> <p>Une infrastructure pour réaliser des analyses, développer les connaissances et diffuser les leçons, y compris des mécanismes (plateformes, outils) pour mettre les données à disposition ou les regrouper</p>

		Des modèles de participation communautaire à la construction de sens
Améliorer la collaboration pour augmenter l'impact	Priorités de financement; programmes de dons; populations cibles; communautés bénéficiaires	Une organisation fédératrice pour faciliter la collaboration entre les bailleurs de fonds  Une cartographie des priorités de financement

**Tableau C : Buts d'une stratégie en matière de données et moyens de les atteindre**

## ÉTAPES SUIVANTES

La feuille de route présentée ci-dessus contribuera à créer des opportunités et à ménager un espace pour l’élaboration d’une stratégie commune en matière de données. Le cycle des mesures recommandées pendant les phases initiales afin de développer la stratégie devra être répété et renforcé à mesure que la stratégie se précise.

Les trois principaux types de mesures, décrites en détail ci-dessus, s’accompagnent d’un cadre itératif qui permettrait de rassembler et de transposer à plus grande échelle les connaissances acquises escomptées, d’adapter et de rajuster la démarche vers une stratégie de données à mesure que de nouvelles connaissances sont acquises, et de développer progressivement la stratégie de données. On espère qu’à la fin de ce processus, une stratégie de données pour le secteur philanthropique fasse l’objet d’une appropriation par les fondations.

Une culture d’apprentissage collectif sera le pilier des autres recommandations de ce rapport afin de regrouper les buts et les résultats escomptés et d’en étendre la portée. FPC, FTO et leurs partenaires élaboreront une stratégie d’apprentissage collectif continu au soutien du processus de développement de la stratégie, y compris pour la mise en œuvre de ces recommandations. Le tableau D ci-dessous décrit l’infrastructure qui sera nécessaire pour soutenir la mise en œuvre de la feuille de route vers une stratégie commune en matière de données en fonction des besoins immédiats, à court terme et à long terme.

IMMÉDIATEMENT	ENSUITE	ULTÉRIEUREMENT
<b>Désigner une organisation fédératrice</b> pour soutenir la stratégie de données et la faire progresser par l'entremise d'une coalition de champions	<b>Créer une structure de gouvernance collaborative</b> afin de guider la mise en œuvre de la feuille de route	<b>Préparer une ébauche de stratégie de données</b> à la suite du processus itératif et la faire circuler auprès des fondations participantes pour la faire valider
<b>Mettre en place un réseau d'échange de pratiques</b> et créer l'espace nécessaire aux activités recommandées <sup>34</sup>	<b>Élargir le partenariat</b> en ralliant des organisations et des parties prenantes clés qui font déjà ce travail ainsi que des fondations qui souhaitent participer au processus d'élaboration de la stratégie de données	<b>Parachever la stratégie de données</b> pour le secteur philanthropique, élaborer un plan de suivi et d'évaluation et définir une structure de gouvernance claire
<b>Élaborer une stratégie d'apprentissage collectif</b> afin d'assurer une diffusion plus efficace et plus vaste des leçons apprises et leur transposition à plus grande échelle afin que d'autres puissent participer à l'élaboration d'une stratégie commune en matière de données.	<b>Passer à l'action</b> afin de démontrer la valeur ajoutée de la stratégie de données, de mobiliser les fondations et de développer la stratégie de données	Commencer la mise en œuvre de la stratégie de données : <b>mettre la stratégie à l'essai et diffuser les enseignements</b>
<b>Recueillir les observations</b> des partenaires, du groupe consultatif, des participants et d'autres parties intéressées du secteur au sujet des recommandations	<b>S'engager dans l'apprentissage</b> pour renforcer les capacités du secteur philanthropique en matière de données	<b>Assurer un suivi</b> de la stratégie de données et la réajuster continuellement s'il y a lieu
<b>Reformuler</b> les recommandations actuelles à la lumière des observations		<b>Évaluer</b> périodiquement et apporter des modifications au besoin

<sup>34</sup> Un réseau d'échange de pratiques sera créé afin d'harmoniser les initiatives similaires menées par les organismes-cadres.

<p><b>Recenser</b> les organisations qui participent déjà à des initiatives en matière de données et à un partage de données, et examiner les synergies possibles</p>		
---	--	--

**Tableau D : L'infrastructure nécessaire au développement d'une stratégie commune en matière de données et à la mise en œuvre de la feuille de route**

Note : Ces recommandations s'inscrivent dans un processus continu de développement d'une stratégie de données collaborative qui évoluera et sera adaptée au fil du temps. L'élaboration d'une stratégie commune en matière de données vise à favoriser une action philanthropique fondée sur des données probantes pour un avenir plus équitable et viable.

## **CONCLUSION**

Les bailleurs de fonds canadiens et l'ensemble du secteur de la bienfaisance luttent contre des problèmes sociaux urgents et très complexes. Une stratégie commune en matière de données ne vise pas seulement à créer un monde meilleur; c'est aussi une occasion pour les fondations d'améliorer leur fonctionnement interne, de communiquer leur valeur et de contribuer à la mise en place de stratégies collectives pour mieux comprendre les communautés qu'elles soutiennent. Bien souvent, les problèmes que les fondations tentent de résoudre sont reliés entre eux et interdépendants. Ils nécessitent donc des solutions collectives fondées sur des données probantes afin d'opérer un changement significatif et durable.

Il ressort clairement de la recherche présentée dans ce rapport et des consultations auprès de nombreux partenaires qu'une stratégie commune en matière de données pour le secteur philanthropique représente un tronçon important de la voie collective à suivre. Malgré les difficultés liées à une approche commune, quelques recommandations clés sont formulées dans ce rapport, notamment la création d'un contexte favorable, le développement d'une bonne compréhension des facteurs de risque et des mesures suggérées à l'intention des fondations individuelles, des collectifs de bailleurs de fonds et de l'ensemble du secteur. Ce document avait pour but d'ancre la recherche et de tracer la voie à suivre pour définir les prochaines étapes d'une démarche d'apprentissage collectif et pour soutenir un processus itératif vers une stratégie commune en matière de données.

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES

- Mowat NFP:
  - [S'engager à l'action : Prochaines étapes pour l'écosystème de preuve du Canada](#)
  - [Collaborating for Greater Impact: Building an Integrated Data System](#)
  - [Measuring Outcomes in Practice: Fostering an enabling environment for measurement in Canada](#)
- FPC en collaboration avec PbD :
  - [Le don efficace : Les données à l'appui de la philanthropie](#)
  - [Comprendre le paysage philanthropique : L'utilité des données sur les dons pour éclairer les décisions des bailleurs de fonds philanthropique](#)
  - [Mesurer les résultats : Une introduction pour les bailleurs de fonds](#)
- [Data Policy Coalition](#)
- Le projet [L'Approche commune pour la mesure de l'impact](#)
- Ontario Nonprofit Network :
  - [Towards a Data Strategy for the Ontario Nonprofit Sector](#)
  - [Making Evaluation Work in the Nonprofit Sector](#)
- [Données ouvertes](#) de la FTO
- [360giving](#)
- [Fund for Shared Insight](#)
- [Initiative internationale pour la transparence de l'aide](#)
- [Public Information Sharing and Transparency among Grantmaking Foundations: A preliminary Discussion in a Canadian Context](#)

## ANNEXE A

### Études de cas – Pour tirer parti des initiatives déjà en cours

Les fondations et leurs partenaires peuvent tirer des enseignements des initiatives existantes et commencer à y prendre part. Il n'est pas nécessaire de partir de zéro puisque le secteur philanthropique canadien peut tirer parti des ressources et des connaissances existantes d'autres secteurs et pays. Il y a aussi plusieurs fondations canadiennes et autres organismes qui innovent et mettent à l'essai des plateformes de données communes. Suivent quelques exemples de projets d'apprentissage déjà en cours.

#### 1. La Riposte philanthropique – Projet de cartographie COVID-19<sup>35</sup>

Le projet de cartographie COVID-19 est mené par FPC, Fondations communautaires du Canada, Financeurs en environnement au Canada et Le cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones. Le projet a été lancé en réponse à la pandémie de COVID-19 et vise à recueillir des données sur les mesures prises par le secteur philanthropique canadien en réaction à la crise. La Riposte philanthropique est un outil de cartographie interactive ayant pour but de recenser les initiatives et de favoriser la collaboration au sein de la communauté philanthropique canadienne pour mieux répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes touchés par cette crise. En diffusant des données, en fournissant une plateforme de mobilisation des bailleurs de fonds et en présentant un portrait à jour des activités en cours et des besoins de financement non comblés, la Riposte philanthropique est un outil de données utile pour développer les connaissances, encourager la collaboration et aider les bailleurs de fonds à prendre des décisions.

Le projet de cartographie COVID-19 sert à soutenir la constitution de collectifs de bailleurs de fonds en réponse à la pandémie. Des organisations l'utilisent aussi pour savoir où vont les fonds et qui dirige les organismes bénéficiaires. Par exemple, Le cercle utilise les données du projet pour assurer un suivi de l'aide accordée aux communautés et aux organismes autochtones. Des groupes de chercheurs de l'Université Carleton et de PhiLab se servent des données dans le cadre de leur travail de documentation de l'évolution des pratiques philanthropiques. Cet exercice de cartographie se poursuivra tant que durera la pandémie de COVID-19.

#### Effet sur la mobilisation du secteur philanthropique canadien :

De nombreux bailleurs de fonds participent à ce projet collaboratif de partage de données qui fournira des informations sur les dons accordés durant la pandémie. Les données recueillies et le processus pourraient servir de modèle et de point de départ pour la stratégie de données des fondations et des parties prenantes.

#### 2. 360 Giving<sup>36</sup>

360Giving est une initiative qui encourage les bailleurs de fonds du Royaume-Uni à partager leurs données sur les dons sous forme de données ouvertes, c'est-à-dire de données accessibles

<sup>35</sup> <https://philanthropyresponds.ca/fr/>

<sup>36</sup> <https://www.threesixtygiving.org/>

publiquement et gratuitement en ligne en format électronique et dont la réutilisation est autorisée afin d'améliorer les dons de bienfaisance. Depuis 2015, les bailleurs de fonds peuvent partager des informations ouvertement sur les organismes et les causes qu'ils soutiennent en ayant recours à la [norme de données 360Giving](#). Il y a trois grands groupes d'utilisateurs des données. Les bailleurs de fonds se servent des données pour voir comment ils s'intègrent à l'écosystème du secteur social. Les organismes de bienfaisance ont recours aux données et autres outils pour avoir un meilleur portrait des bailleurs de fonds et pour développer leur stratégie. Les planificateurs et les chercheurs utilisent l'information pour mieux comprendre quels sont les projets financés et les programmes offerts dans l'ensemble du Royaume-Uni.

Le moteur de recherche [GrantNav](#) permet de vérifier qui a financé quoi et le [Data Registry](#) répertorie les près de 200 bailleurs de fonds qui publient leurs données sur la plateforme. 360Giving offre aussi plusieurs outils gratuits pour aider les bailleurs de fonds à y téléverser leurs données et pour permettre à quiconque d'utiliser les données gratuitement.

**Effet sur la mobilisation du secteur philanthropique canadien :**

360Giving est un très bon modèle pour le contexte canadien. Puisque l'organisme existe depuis plusieurs années, on peut tirer des enseignements solides de son expérience. Une collaboration avec cet organisme pourrait apporter un éclairage sur le développement de la stratégie commune en matière de données.

**3. Fondations communautaires du Canada – [Signes vitaux](#)**

Depuis 2014, des communautés utilisent les Signes vitaux afin de réunir des connaissances locales leur permettant de mesurer leur vitalité. Elles recueillent des informations sur des indicateurs locaux et utilisent ces données pour mettre au point des solutions locales efficaces et fondées sur des faits afin d'améliorer la qualité de vie citoyenne. Signes vitaux est une initiative de Fondations communautaires du Canada (FCC) qui impliquent plus de 65 fondations communautaires du Canada et 41 de l'étranger. Le rôle principal de FCC consiste à fournir des jeux de données nationales aux fondations communautaires canadiennes. En général, ces dernières mobilisent ensuite le savoir communautaire au moyen d'études locales, de programmes publics et d'événements ayant pour but de cerner les priorités locales. Depuis 2017, FCC aligne ses jeux de données nationales sur les [objectifs de développement durable](#) (ODD) du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. Le cadre des ODD permet aux fondations communautaires de mesurer les données canadiennes par rapport à des indicateurs mondiaux communs et de comparer ces données à celles d'autres communautés du monde entier.

**Effet sur la mobilisation du secteur philanthropique canadien :**

Signes vitaux est un excellent moyen pour les partenaires et les autres bailleurs de fonds de participer à une mobilisation et à un partage de données qui se déroule déjà à l'échelle locale, nationale et internationale.

**4. SDG Philanthropy Platform**

Le 25 septembre 2015, l'Organisation des Nations Unies et ses 193 États membres, dont le Canada, ont officiellement adopté les [17 objectifs de développement durable \(ODD\)](#), aussi appelés le Programme à l'horizon 2030. Les ODD reflètent le fait que l'élimination de la pauvreté doit aller de pair avec des stratégies qui stimulent la croissance économique et répondent à une série de besoins sociaux, notamment l'éducation, la santé, la protection sociale et les possibilités d'emploi, tout en luttant contre les changements climatiques et en assurant la protection de l'environnement. Le partenariat [SDG Philanthropy Platform](#) est un facilitateur mondial et national qui contribue à optimiser les ressources et les efforts pour atteindre les ODD en permettant une collaboration efficace. La plateforme en ligne du partenariat donne accès à des informations sur ce que font les partenaires, à des données en temps réel sur les ODD pertinents ainsi qu'à des événements et à des solutions que des bailleurs de fonds et d'autres organisations soutiennent.

**Effet sur la mobilisation du secteur philanthropique canadien :**

De nombreuses fondations canadiennes (y compris celles qui utilisent les Signes vitaux décrits ci-dessus) alignent leurs efforts de collecte de données et de collaboration communautaires sur ces indicateurs internationaux. Les ODD servent de guide et fournissent un cadre international de mesure des données dans le but d'offrir à tous un avenir plus durable

