

2023 RAPPORT SUR L'APPRENTISSAGE DEAL

Ajah

POWERED
BY
DATA

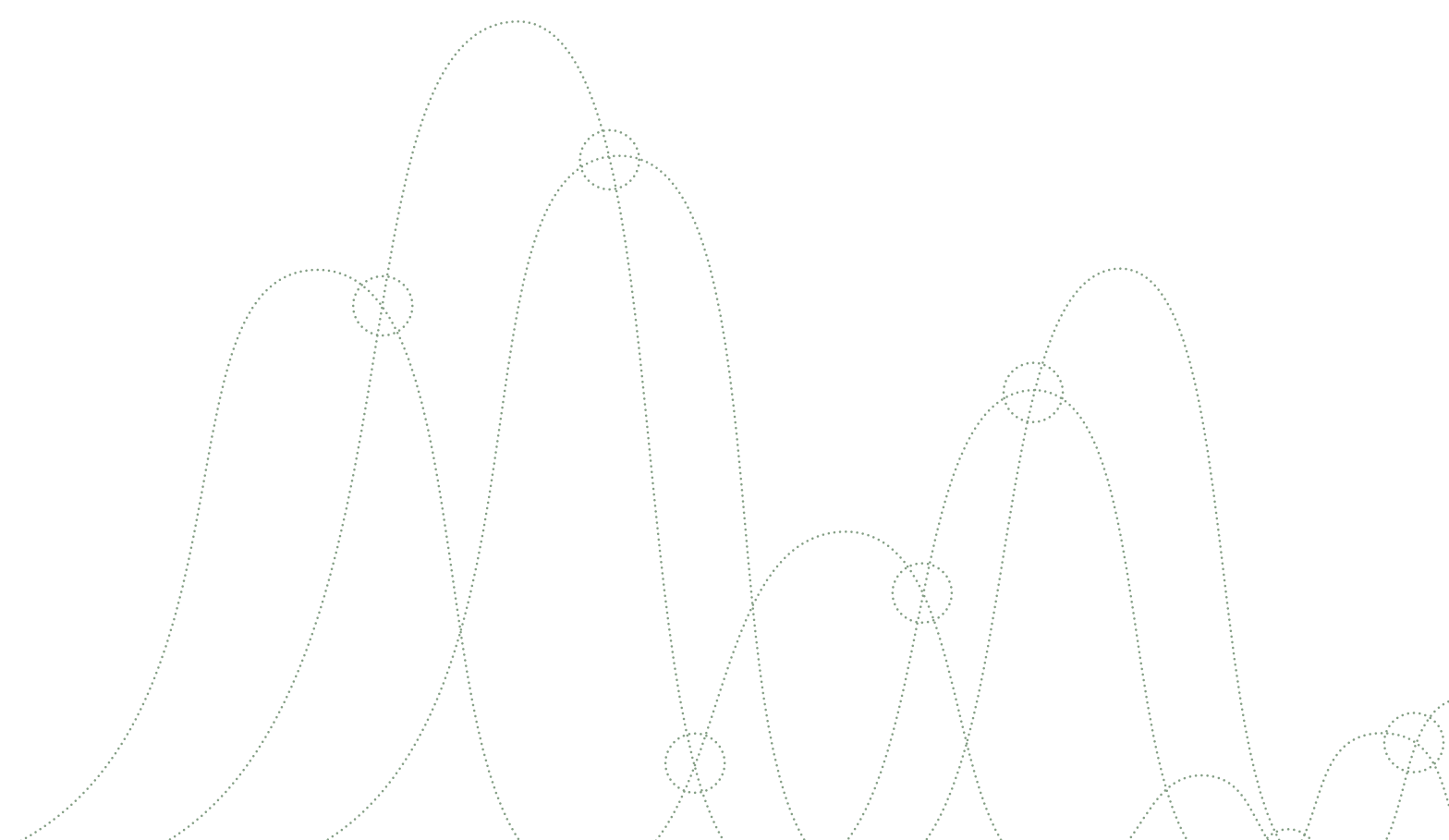
SOMMAIRE

Contexte	3
Entrevues	4
Transition vers un Cercle d'apprentissage	4
À propos du Cercle d'apprentissage	5
Le défi	5
Notre approche	5
Principales conclusions	6
Évaluation	6
Prochaines étapes et orientations futures	7
Lectures pertinentes supplémentaires	9
Annexe : Prototype d'infrastructure	10
Leçons tirées	10

SOMMAIRE DE GESTION

Le secteur sans but lucratif de l'Ontario est vaste et varié, et génère une grande quantité d'information. Cette information constitue une précieuse ressource, mais elle n'est pas suffisamment diffusée en dehors des organismes. L'incidence du secteur serait plus appréciable si une plus grande proportion des renseignements était collectivement affectée à la création d'ensembles de preuves robustes ou, de façon plus générale, au soutien de l'apprentissage dans l'ensemble du secteur. Le présent rapport décrit un projet réalisé entre 2021 et 2023 dans le cadre de la stratégie DEAL. Son but consistait à explorer les possibilités d'améliorer l'incidence collective.

Le rapport commence par décrire les activités réalisées dans le cadre du projet : entrevues, séances de cercle d'apprentissage et processus de révision après action. Suivant chaque section relative aux activités, des annexes plus détaillées présentent une analyse des principaux résultats, ainsi que diverses occasions particulières. Ces résultats ont permis de relever plusieurs obstacles à l'adoption d'une culture d'apprentissage à l'échelle du secteur, tels que la diversité des parties prenantes et la prise de mesures incitatives non alignées avec l'apprentissage. Toutefois, aucun consensus clair n'a pu être établi en ce qui concerne l'orientation à privilégier pour transformer l'ensemble du secteur. D'un point de vue plus optimiste, le projet a permis de constater l'intérêt considérable des décideurs de haut niveau à l'échelle du secteur manifesté à l'égard de l'apprentissage. Une meilleure sensibilisation des bailleurs de fonds au partage des connaissances et aux occasions de collaboration ciblées constitue une avenue prometteuse à court terme, qui permettrait d'explorer l'objectif à plus long terme qu'est l'apprentissage sectoriel systématique.



Contexte

La Stratégie DEAL (Data, Evidence-use and Learning) est une initiative appuyée par la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) et dirigée par l'Ontario Nonprofit Network (ONN), en collaboration avec Ajah et Powered by Data (PbD). Elle explore différentes approches visant à relier les données et les connaissances du secteur sans but lucratif de l'Ontario dans le but d'appuyer l'apprentissage et la prise de décision fondée sur des preuves.

Toujours dans le cadre de cette vaste initiative, Ajah et PbD ont dirigé un plus petit projet exploratoire dans le but de comprendre le partage de connaissances entre les organismes du secteur sans but lucratif à différentes fins, notamment l'élaboration et la défense de politiques, le suivi des évaluations et des résultats, et l'apprentissage organisationnel. Le groupe organisateur se composait de Michael Lenczner (Ajah et PbD), Hilary Pearson (ancienne présidente de Fondations philanthropiques Canada), Liz Forsberg (Fondation Trillium de l'Ontario), Cathy Taylor (Ontario Nonprofit Network) et Neemarie Alam (Ontario Nonprofit Network).

Pour définir le contexte du projet, en 2021 et au début de 2022, nous avons réalisé une série d'entrevues avec des experts du secteur sans but lucratif afin de comprendre leur perception des écarts en matière de partage de connaissances et des obstacles à celui-ci. Nous avons choisi des personnes aptes à fournir des renseignements liés à des expériences variées. Les noms des personnes et des organismes à qui nous avons parlé figurent ci-dessous. Il est également possible de consulter un sommaire de chaque entrevue en cliquant ici.

ENTREVUES

NOM

Gabriel Zamfir-Enache
 Frederic Julien
 Liz Weaver
 Ruth Levine
 Robyn Blackadar
 Lisa Lalande
 Kelly Fitzsimmons
 Leslie Chan
 Anil Patel
 Ushnish Sengupta
 Marilyn Desrosiers
 Alina Turner
 Anshula Chowdhury
 Heather Smith Fowler
 Inès Chaâlala
 Ben Cairns

ORGANISME

Conseil des arts du Canada
 CAPACOA
 Institut Tamarack
 IDinsight
 PolicyWise
 Initiative du Siècle
 Project Evident
 Université de Toronto
 Fondations communautaires du Canada
 Université York
 Conseil des arts du Canada
 HelpSeeker
 Sametrica
 Société de recherche sociale appliquée
 Fondations philanthropiques Canada (FPC)
 IVAR – Royaume-Uni

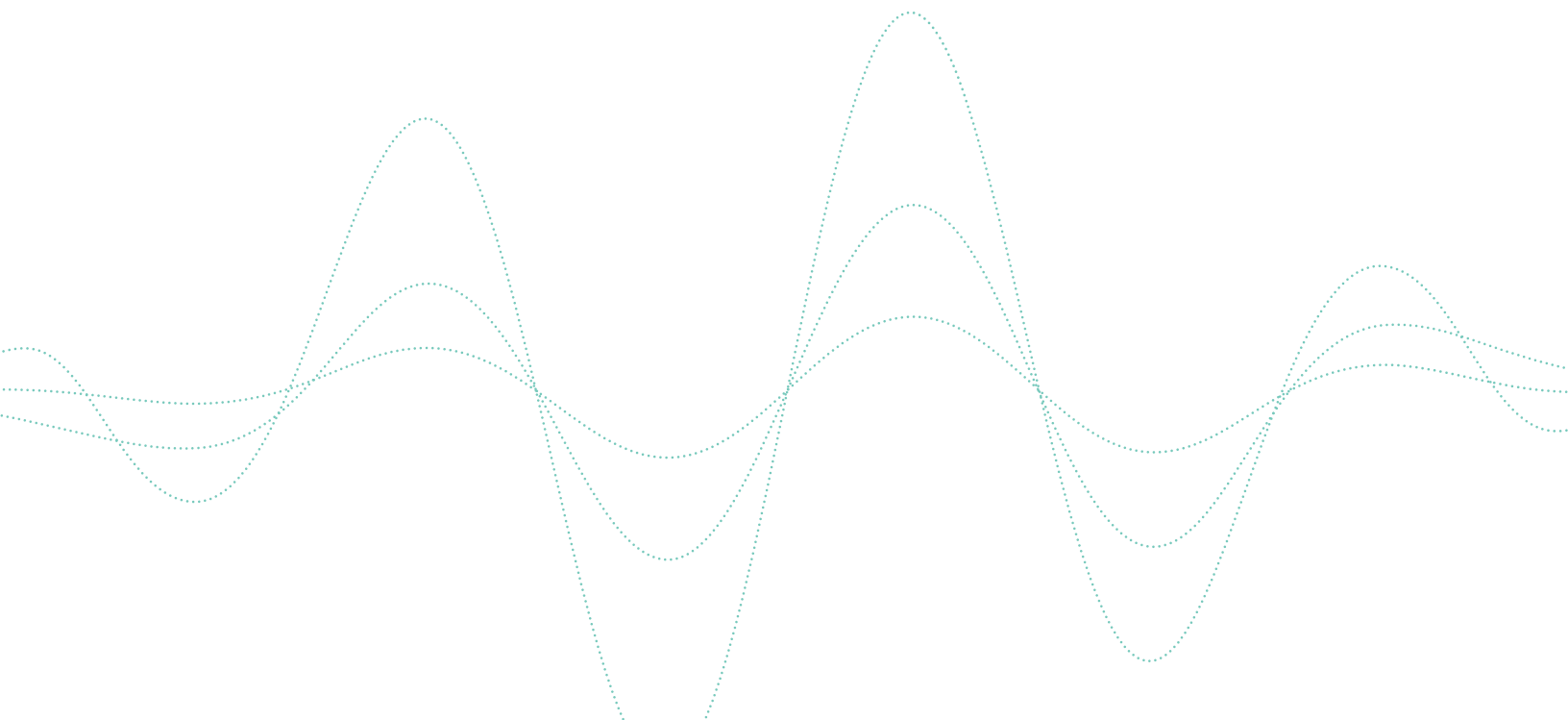
TRANSITION VERS UN CERCLE D'APPRENTISSAGE

Nous savons déjà que les connaissances relatives aux projets, aux initiatives et aux autres fonctions du secteur sans but lucratif ne sont pas systématiquement saisies ou retenues, ce qui nuit à l'apprentissage cumulatif et entraîne un important gaspillage de ressources humaines et financières dans le but de répondre (ou tenter de répondre) à des questions abordées par d'autres organismes et bailleurs de fonds.

Suivant les entrevues, nous avons conclu que les praticiens reconnaissent l'importance des questions posées, mais les avis sont partagés quant aux mesures à prendre pour aller de l'avant collectivement. Certaines de nos entrevues ont été réalisées auprès de bailleurs de fonds publics et privés. À partir de leurs points de vue et de leurs expériences, nous avons évalué leur intérêt pour un Cercle d'apprentissage continu visant à déterminer la meilleure façon de catalyser plus efficacement les cultures et les cadres de mobilisation du savoir, tant dans leur intérêt que dans celui des organismes qu'ils financent.

À la moitié de 2022, nous avons lancé le Cercle d'apprentissage des bailleurs de fonds et des intermédiaires dans le but de trouver une solution (p. ex., infrastructure du savoir ou plateforme de partage de données). Nous nous sommes efforcés de tenir des conversations ouvertes avec divers intervenants philanthropiques pour améliorer notre compréhension des raisons à l'origine du sous-développement des pratiques d'apprentissage du secteur, et de déterminer comment les autres secteurs ont abordé ce défi dans leurs domaines respectifs.

Remarque : Ajah et PbD ont travaillé séparément sur un prototype d'infrastructure de données partagées décrit à l'annexe.



À PROPOS DU CERCLE D'APPRENTISSAGE

LE DÉFI

Nous souhaitons convoquer un groupe de bailleurs de fonds et d'autres intervenants d'importance dans le but de discuter de l'apprentissage dans le secteur sans but lucratif. Nous avons comme objectif de centrer les efforts sur le problème (manque d'apprentissage partagé dans le secteur sans but lucratif) plutôt que sur une solution potentielle (infrastructure d'information) en nous penchant sur trois questions principales :

- À quoi ressemblent les systèmes d'apprentissage dans les secteurs sans but lucratif et philanthropique?
- Comment les améliorer?
- Comment développer un secteur d'apprentissage plutôt que des organismes d'apprentissage?

NOTRE APPROCHE

Le but du Cercle d'apprentissage consistait à offrir un lieu où les bailleurs de fonds pouvaient tenir une conversation ouverte en vue de développer une compréhension partagée de leurs pratiques d'apprentissage et de celles du secteur sans but lucratif (c'est-à-dire, création et recueil de preuves, diffusion du savoir et infrastructures d'information). Bien que les pratiques soient souvent très localisées, le recueil de preuves relatives à l'incidence du secteur, la communication de ces preuves et l'entretien de l'infrastructure dans le but de rassembler, de stocker et de transférer l'information constituent un point de départ courant à partir duquel des pratiques d'apprentissage plus systématiques peuvent être envisagées.

L'équipe responsable du projet partait essentiellement du principe selon lequel certains obstacles empêchent les bailleurs de fonds du secteur sans but lucratif de partager leurs connaissances et leurs apprentissages avec d'autres organismes. Il n'apparaît pas clairement qu'il s'agit uniquement d'une question de capacité, car même les plus importants bailleurs de fonds ne partagent pas systématiquement leurs apprentissages. Par ailleurs, il ne s'agit pas nécessairement d'une question de technologie. Plusieurs outils de base et pratiques de partage se sont révélés efficaces dans d'autres secteurs, tels que le milieu universitaire et le développement international. Des données propres aux bailleurs de fonds sont communiquées sur diverses plateformes, telles que 360Giving au Royaume-Uni. En outre, des commentaires et des cotes relatives aux bailleurs de fonds ont également été diffusés sur diverses plateformes, telles que Fund for Shared Insight. Ce qui semble manquer est la capacité humaine (au niveau du personnel ou de la direction) de savoir, de pratiquer l'apprentissage et de promouvoir une culture d'apprentissage. Il en serait ainsi non seulement pour les bailleurs de fonds, mais également pour leurs partenaires sans but lucratif.



Selon notre hypothèse, le fait d'entamer une conversation avec un groupe de bailleurs de fonds permettrait d'aborder le problème, car ils seraient en position de travailler sur leur propre programme d'apprentissage et de susciter un apprentissage partagé avec leurs partenaires.

Au printemps et à l'été 2022, nous avons tenu deux séances du Cercle d'apprentissage avec des bailleurs de fonds invités. Les participants incluaient des cadres de fondations publiques et privées.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

À ce jour, les principales conclusions des séances du Cercle d'apprentissage sont les suivantes :

1. Il est difficile de cibler les problèmes.

- Les participants ont soulevé des questions concernant les défis à aborder (uniquement les défis des bailleurs de fonds, ceux des bailleurs de fonds et de leurs partenaires, ou uniquement ceux des partenaires).
- Certains participants ont souligné que leurs pairs et leurs partenaires ne voulaient pas d'un apprentissage intersectoriel, bien que les bailleurs de fonds demandent des preuves d'apprentissage des bénéficiaires sous forme de suivi des résultats. D'autres participants qui collaborent directement avec les organismes sans but lucratif ont noté que ces derniers partageaient le besoin de savoir ce qui fonctionnait de façon plus générale afin de consacrer leurs ressources limitées d'une manière plus efficace.

2. La mise en place d'une structure incitative dans le secteur sans but lucratif ne favorise pas le partage des échecs.

- Plusieurs organismes sans but lucratif ne sont pas prêts à partager leur information sur ce qui ne fonctionne pas. Cela pourrait être attribuable au fait que les bailleurs de fonds pénalisent involontairement les projets qui n'obtiennent pas les résultats attendus. Il serait important de trouver des façons pour les organismes de partager leurs échecs de manière sécuritaire et constructive. Il serait moins risqué pour les bailleurs de fonds de partager ce type d'information entre eux.

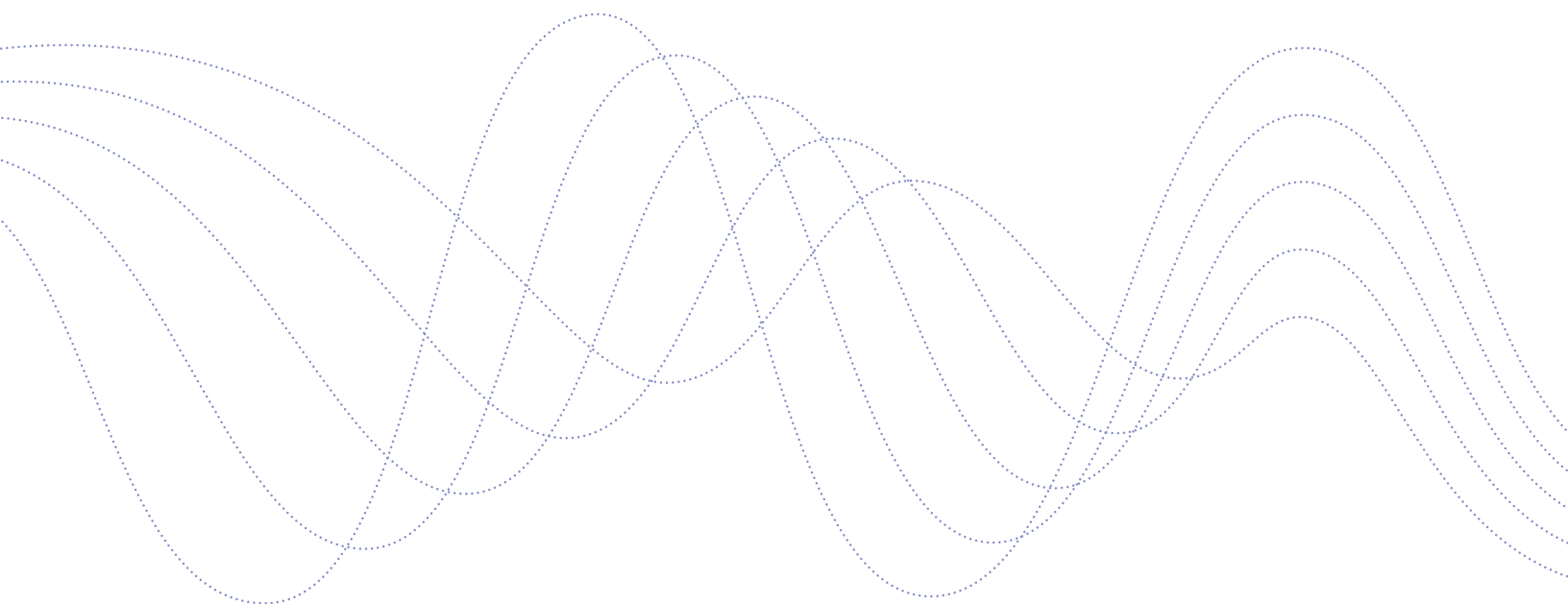
3. Les pratiques de partage du savoir des autres domaines ne sont pas toujours pertinentes.

- Les participants doutaient de l'utilité des exemples provenant du milieu universitaire et du domaine du développement international (où les modèles officiels de partage du savoir et les structures de partage de données sont plus courants), car les principaux modèles et moteurs commerciaux diffèrent de ceux qu'on trouve en philanthropie. Néanmoins, certaines pratiques issues de ces secteurs nous incitent à réfléchir à leur application au partage de savoir entre les organismes sans but lucratif.

ÉVALUATION

Suivant les deux premières réunions du Cercle d'apprentissage, nous avons réalisé un sondage auprès des participants pour valider et parfaire notre approche. Dix participants y ont répondu. Cette évaluation a permis de recueillir de précieux commentaires et de mettre en lumière deux conclusions clés. D'abord, le Cercle d'apprentissage devrait mettre l'accent sur l'apprentissage comme tel plutôt qu'exclusivement sur l'infrastructure des données. Deuxièmement, le Cercle d'apprentissage devrait adopter une approche dirigée par les pairs et activement engager les membres du conseil d'administration.

Par ailleurs, nous avons discuté avec Ben Cairns, directeur chez IVAR, un organisme de recherche du Royaume-Uni axé sur l'éducation et la formation des organismes de bienfaisance, des fondations et des organismes publics. Depuis plusieurs années, IVAR soutient une communauté de pratique qui permet aux bailleurs de fonds de partager leurs expériences en matière d'évaluation et d'apprentissage, d'apprendre de celles-ci, de relever certains défis pratiques et de résoudre différents dilemmes. L'entrevue avec Ben avait pour but de cibler les principaux facteurs de réussite qui ont permis à cette communauté de pratique de subvenir à ses besoins. Ben a clairement indiqué qu'il fallait mettre en place une infrastructure spécialisée (et un financement minimal), qui pourrait provenir d'un intermédiaire. Un des points qu'il a soulevés était que le public à qui s'adresse cette communauté de pratique devrait être réparti en deux groupes distincts : le personnel des fondations responsable de l'apprentissage et de l'évaluation, et les dirigeants (membres du conseil d'administration et chefs de la direction) qui ont un intérêt stratégique pour l'apprentissage, mais dont les questions diffèrent de celles du personnel.



PROCHAINES ÉTAPES ET ORIENTATIONS FUTURES

Nous avons procédé à une analyse après action (AAA) pour déterminer la meilleure façon d'aller de l'avant. L'AAA est un outil d'évaluation qui rassemble les membres d'une équipe de projet lorsqu'un important jalon est atteint dans le but de discuter des réussites et des échecs. L'objectif consiste à mieux comprendre les intentions initiales, ce qui s'est produit et pourquoi, et ce qui pourrait être amélioré pour augmenter les chances de réussite des projets similaires.

Nous nous sommes posé les questions suivantes :

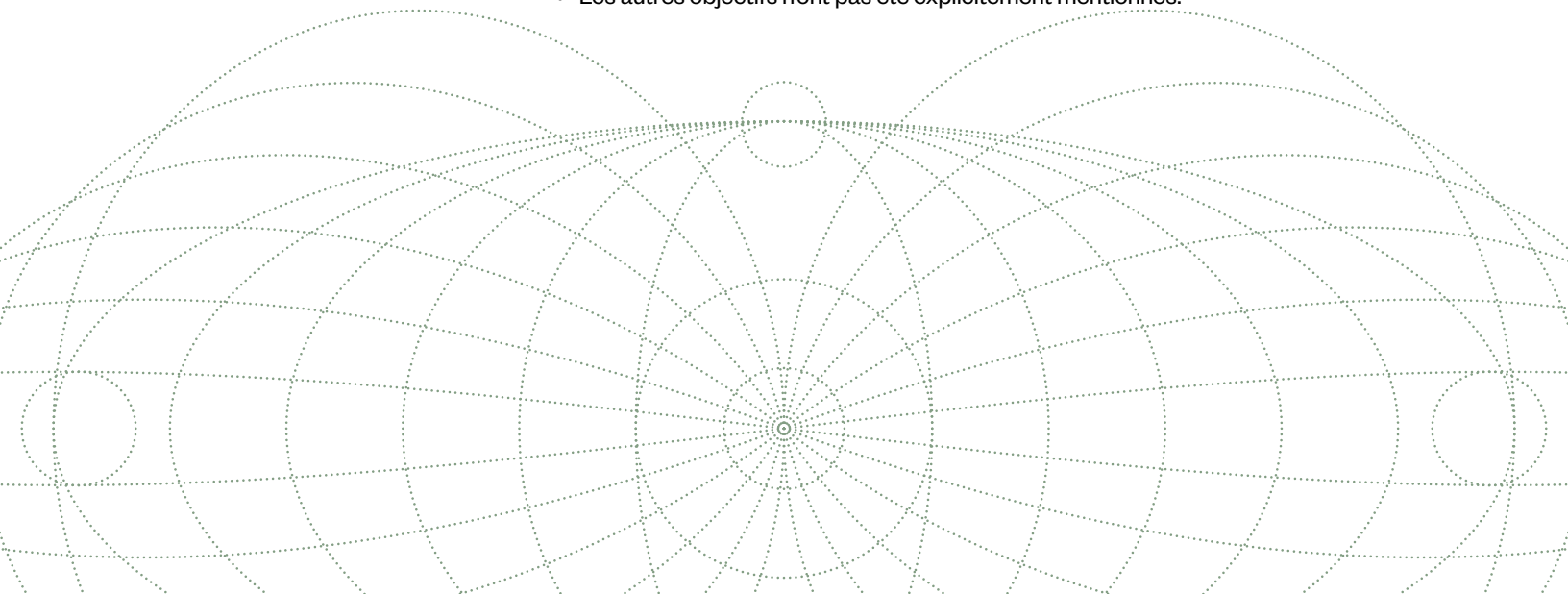
- Quels étaient les objectifs et les intentions du Cercle d'apprentissage?
- Comment le tout s'est-il déroulé? Les objectifs ont-ils changé? D'où proviennent les écarts?
- Où croyons-nous en être maintenant? Avons-nous tiré des leçons? Le groupe a-t-il appris quelque chose? Pouvons-nous dire qu'il s'agit d'une réussite, d'un échec ou d'un échec réussi?

Après avoir recueilli les commentaires des participants à l'AAA, six conclusions sont ressorties du projet global et du Cercle d'apprentissage.

1. Assurer la clarté de l'objectif.

Plusieurs objectifs ont été fixés, mais ils n'étaient pas tous partagés équitablement. Voici certains des objectifs établis :

- Comprendre la position actuelle des fondations en ce qui a trait à leur intérêt pour une infrastructure de savoir partagé.
- Appuyer le secteur pour entreprendre un parcours d'apprentissage collectif où l'apprentissage comme tel devient un objectif.
- Mieux comprendre l'infrastructure de savoir partagé et son potentiel pour appuyer le secteur et les fondations.
- Les autres objectifs n'ont pas été explicitement mentionnés.



Ce manque de clarté sous-tend que les participants ont trouvé difficile de faire des choix éclairés relatifs à leur participation, ce qui a entraîné un engagement moins profond.

Pour aller de l'avant, il est essentiel de fixer des objectifs clairs pour l'ensemble du projet et le Cercle d'apprentissage. Ces objectifs peuvent différer, mais ils doivent être bien définis et communiqués pour assurer l'efficacité de la participation.

2. Identifier le problème.

Il a été déterminé que le problème résidait principalement dans la culture organisationnelle. Le fait d'aborder des questions fondamentales et de localiser le problème dans les cultures organisationnelles soulève des difficultés considérables. À cela s'ajoute la dynamique du pouvoir, les mesures incitatives, l'orientation stratégique, les pressions liées aux ressources et divers autres facteurs. Même lorsque les particuliers et les organismes souhaitent s'impliquer, ils peuvent faire face à des obstacles lorsque vient le temps d'apporter un changement significatif.

Il serait avantageux de former un plus petit groupe de discussion et de restreindre le Cercle d'apprentissage aux bailleurs de fonds en fonction d'un objectif clair et partagé dans le but de créer des programmes et des cultures d'apprentissage explicites.

3. Comblar les écarts de compréhension.

De façon générale, il aurait été souhaitable que les participants comprennent mieux le sujet au préalable. Le début de la conversation exigeait un niveau de connaissance supérieur, ce qui a empêché leur entière participation et nuï à leur apprentissage.

Pour aller de l'avant, il faudrait prendre du recul et offrir une composante éducative de base axée sur l'enseignement des concepts de base, sur l'amélioration de la compréhension et sur la promotion d'une appréciation de la question découlant de l'absence d'une infrastructure de savoir partagé.

4. Transformer l'intérêt en priorité.

Bien que le sujet suscite beaucoup d'intérêt, cela ne suffit pas nécessairement pour en faire une priorité. Les participants étaient curieux et emballés par les sujets abordés, et ils ont maintenu leur intérêt pour l'apprentissage. Toutefois, les défis liés au temps et au financement laissent supposer que le sujet est moins prioritaire pour certains. Les priorités organisationnelles et individuelles concurrentes, le manque de soutien et les incitatifs conflictuels détournent l'attention de l'engagement. Au moment de déterminer les prochaines étapes, il serait important de tenir compte de *l'intérêt sans priorité*.

5. Reconnaître qu'un apprentissage a eu lieu.

Malgré les défis, les participants étaient clairement enthousiastes et s'intéressaient aux différents volets des séances. Celle de Caroline Fiennes a notamment favorisé un apprentissage du côté des fondations. De plus, les organisateurs étaient très heureux de leur propre apprentissage. Ils ont pu se renseigner sur l'opinion des bailleurs de fonds concernant l'infrastructure de savoir partagé et reconnu l'importance de la culture, des mesures incitatives et des difficultés à venir.

Ces expériences d'apprentissage ont souligné le potentiel de progrès et orienté les prochaines étapes de l'initiative. Notre conclusion est la suivante : nous devons accorder la priorité à l'apprentissage comme tel plutôt qu'à une infrastructure de données. Le Cercle d'apprentissage pourrait servir de communauté de pratique pour les bailleurs de fonds s'il était modiquement appuyé par un intermédiaire (tel que FPC, EFC ou Centraide Canada) grâce à une approche dirigée par les pairs (comme la communauté de pratique soutenue par IVAR), et si les membres du conseil d'administration s'engageaient autant que le personnel.

LECTURES PERTINENTES SUPPLÉMENT- AIRES

Voici une liste d'articles pertinents à consulter (en anglais seulement) pour obtenir de plus amples renseignements sur le sujet :

Knowledge-Sharing Infrastructure for the Nonprofit Sector by Ajah

Big Data Won't Save Us: Fixing the Impact Evaluation Crisis by Michael Lenczner,
Jesse Bourns and Tracey Lauriault

Learning about Learning in Philanthropy by Hilary Pearson

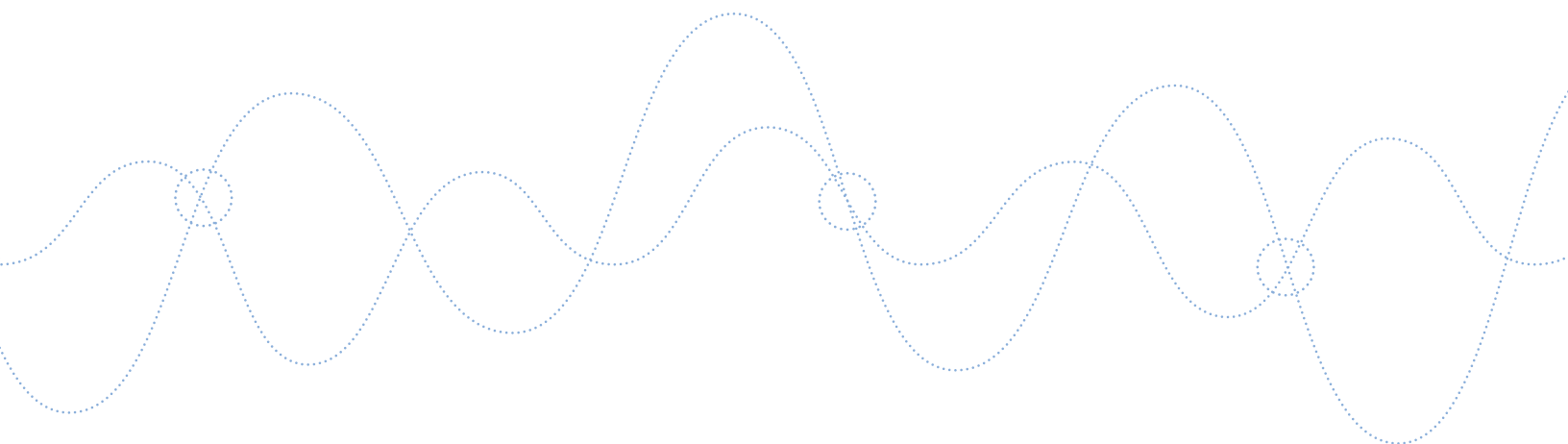
Oops: we made the non-profit impact revolution go wrong by Caroline Fiennes & Ken Berger

Building an Innovation Portfolio to Accelerate a Youth Employment Recovery
by Jason Pearman

More Data is Not the Answer by Ben Cairns, Houda Davis, Liz Firth

Giving learning a seat at the strategy table by Ben Cairns

Why we've launched a public data repository by Marc Shotland.



ANNEXE : PROTOTYPE D'INFRA- STRUCTURE

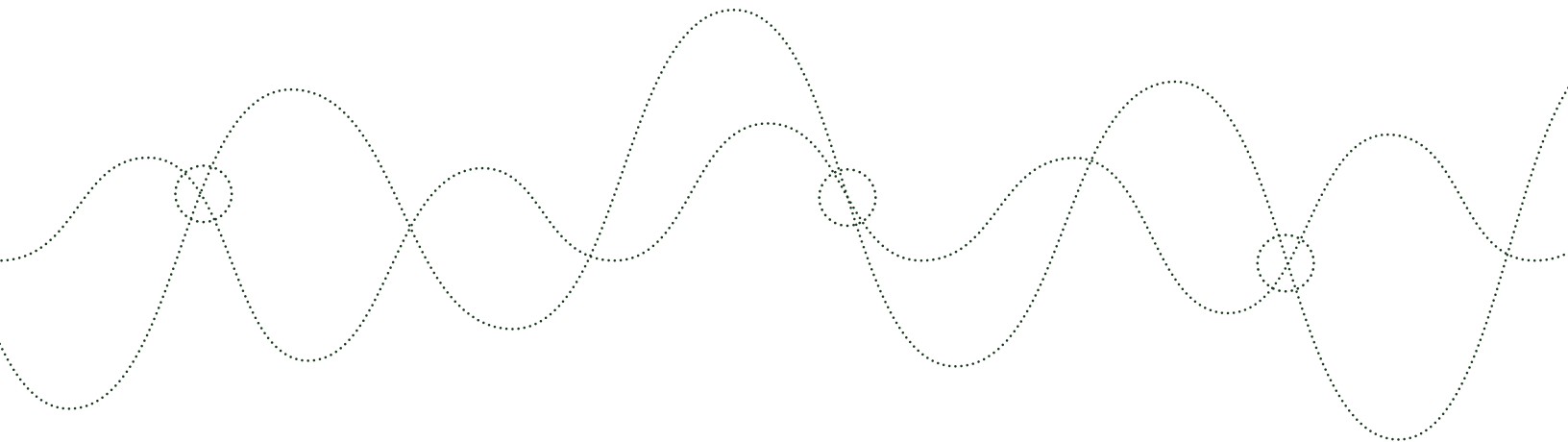
Le prototype d'infrastructure a été conçu pour aborder le défi lié à l'absence d'une infrastructure d'information vouée au partage de connaissances dans le secteur sans but lucratif. Notre objectif consistait à élaborer un prototype d'infrastructure à données ouvertes qui permettrait à différents utilisateurs du secteur d'y accéder pour répondre à des besoins communs. Ce prototype était structuré de façon à aider les intervenants à répondre à diverses questions pratiques au moyen de données existantes, à présenter les résultats potentiels d'une approche d'infrastructure, et à aider les bailleurs de fonds à comprendre le rôle et la valeur de ce domaine.

Les objectifs du projet étaient les suivants : 1) concevoir des outils utiles à l'intention de différents types d'intervenants du secteur en recueillant et en organisant l'information issue de sources publiques; 2) comparer les possibilités des approches collectives aux données et à l'information aux résultats des projets ponctuels; et 3) trouver des exemples concrets d'infrastructures de données pour appuyer les autres champs de travail du Cercle d'apprentissage.

Plus particulièrement, le prototype mettait l'accent sur les données relatives aux entités du secteur (identification des organismes qui œuvrent dans le secteur), aux activités (projets et travaux financés de ces organismes) et aux apprentissages (décrits dans les documents portant sur les activités).

Le prototype consiste en une interface MVP accessible au public rédigée en JavaScript — cadre React (interface) sur Python (serveur) et déployée sur DigitalOcean, soit une plateforme infonuagique. Il illustre à quoi pourrait ressembler une infrastructure d'information destinée au secteur sans but lucratif. Nous avons créé du code pour régulièrement récupérer et structurer les données de sources publiques, et élaboré des modèles d'infrastructure et de données. Tout ce code, y compris le code de récupération de données, est à source ouverte sur GitHub.

Le prototype a incité EFC à recueillir des données auprès de ses membres au moyen d'un portail ouvert, ce qui a facilité le partage d'information sur les bailleurs de fonds, les subventions, les projets et les éléments relatifs à l'équité.



LEÇONS TIRÉES

1. Il est TRÈS difficile de trouver les documents des bailleurs de fonds du gouvernement.

- Presque aucun ministère fédéral ne publie de rapports d'évaluation publics concernant ses programmes. De plus, il n'existe aucune quantité utile de rapports.
- Aucun ministère fédéral ne publie de documents concernant les subventions accordées aux programmes (p. ex., rapports).
- Ajah et PbD ont formulé des demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements privés (AIPRP) pour tenter de trouver certains documents :
 - La première demande a pris 90 jours et seuls les renseignements de trois subventions ont été fournis.
 - Les deuxième et troisième demandes ont été retardées indéfiniment.
 - Le gouvernement a le droit de prolonger l'échéance de livraison des documents demandés tous les 60 jours.

2. Tout le monde veut une mention, mais personne ne veut faire de mention.

- Il existe un besoin criant lié à la capacité de classer les organismes selon leur domaine d'intérêt et leurs activités.
- En général, les organismes n'ont pas la capacité de procéder à un tri et à un classement manuels ni de mettre à jour leurs dossiers de façon continue.

3. Les organismes abordent leurs besoins en matière d'information de façon « égoïste ».

- Les organismes éprouvent des difficultés à résumer leurs besoins particuliers en matière d'information et de données par rapport aux besoins plus généraux de l'ensemble du secteur.
- Ainsi, ils ne reconnaissent pas nécessairement l'utilité du partage d'information.

4. Plusieurs personnes ont tenté d'aborder les cas d'utilisation et échoué.

- Différents organismes ont tenté de créer des répertoires, des portails et des tableaux de bord :
 - GERIC a créé un répertoire de professionnels en développement de carrière dont les mises à jour prenaient énormément de temps.
 - FPC a tenté de créer un portail en vue de partager des données relatives aux subventions, mais les membres n'y ont pas accédé en grand nombre et ses mises à jour étaient très complexes.
 - EFC grant portal is a challenge to update

5. Il faut recueillir des données sur le financement de la diversité et de l'équité.

- Bailleurs de fonds, associations de bailleurs de fonds et organismes communautaires de défense des intérêts :
 - Tous ces intervenants souhaitent se renseigner davantage sur les schémas de financement des collectivités et des organismes diversifiés, marginalisés et axés sur l'équité.

6. Un consensus a été établi concernant le besoin pour les organismes de créer des liens et d'apprendre les uns des autres.

- Il est difficile d'établir des liens avec des organismes aux activités semblables.
 - Le problème est moindre si l'organisme possède un vaste réseau.
- Il n'y a aucune façon simple pour les organismes de :
 - partager les leçons tirées d'un programme ou d'une activité particulière;
 - d'accéder aux leçons tirées par d'autres organismes.