

Collection d'apprentissage outil 2

L'apprentissage en temps de crise Sept conseils pour aider les fondations à mettre l'accent sur l'apprentissage et l'évaluation

En raison de la crise de la COVID-19, de nombreuses fondations se voient obligées de prendre des décisions différemment concernant leur mode de fonctionnement, le soutien qu'elles apportent et le sens à donner à la situation actuelle.

Des administrateurs qui avaient l'habitude de se réunir trimestriellement peuvent désormais se voir appelés à prendre des décisions importantes plus rapidement. Des employés de fondations qui comptaient sur différentes activités et sources d'information pour éclairer leur travail se retrouvent peut-être à avoir plus de discussions avec les donataires, les demandeurs de dons et le personnel d'autres fondations pour entretenir des contacts et se renseigner sur différentes questions.

Ce sommaire résume sept conseils à l'intention du personnel des fondations pour les aider à comprendre ce qu'est une mentalité centrée sur l'apprentissage et à adopter cette mentalité. [Cliquez ici](#) pour consulter le guide complet.



Fondée en 1999, Fondations philanthropiques Canada (FPC) est une association de membres composée de fondations privées et publiques, d'organismes de bienfaisance et d'entreprises constitués au Canada. FPC cherche à promouvoir la croissance et le développement de fondations efficaces et responsables dans la philanthropie canadienne grâce à la prestation de services, de ressources et de défense des intérêts des membres.

Pour en savoir plus, visitez : pfc.ca/fr/

FPC tient à remercier Ben Liadsky pour son assistance dans la création du contenu et Dominic Tougas pour son design graphique.

Si vous avez des questions sur cet outil, veuillez écrire à Ines Chaalala, directrice du savoir et des partenariats
Fondations philanthropiques Canada
ichaalala@pfc.ca

CONTEXTE

En premier lieu, il convient de brosser un portrait du contexte général dans lequel les fondations œuvrent actuellement. La crise de la COVID-19 est profonde et ses effets sont évidents dans toutes les sphères de la vie. Les réseaux philanthropiques n'ont pas tardé à offrir un soutien à leurs membres et à la communauté philanthropique en diffusant des connaissances et en prônant certaines approches communes.

Fondations philanthropiques Canada (FPC), Fondations communautaires du Canada (FCC), Le cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada et Financeurs en environnement au Canada (FEC) ont établi cinq principes directeurs relatifs au soutien des donataires pour guider les fondations dans leurs réflexions sur la façon de réagir à la situation actuelle. Ces principes sont les suivants :

Faire preuve de flexibilité, de pragmatisme et de proactivité dans notre subventionnement.

Collaborer ou contribuer aux fonds d'urgence aux niveaux local et national, à mesure qu'ils sont créés.

Développer et déployer l'expertise et les fonds afin de protéger la capacité et la résilience des organisations de première ligne.

Appuyer les activités de plaidoirie.

Prendre une approche à long terme et maintenir l'engagement.

Ces principes sont repris dans d'autres pays, où les réseaux philanthropiques reconnaissent le caractère unique de la situation et incitent les fondations à revoir leur mode de fonctionnement.

Au Canada, on observe déjà des preuves de cette capacité, de nombreuses fondations ayant adopté des mesures telles que :

- L'augmentation de la fréquence des communications avec leurs administrateurs, partenaires et donataires
- L'accroissement du soutien aux donataires notamment par :
 - la levée des restrictions concernant l'utilisation des dons
 - le report de l'échéance des rapports sur les dons
 - l'accélération du versement des dons
 - la réduction des délais d'exécution
- La mise en place de nouvelles formes de soutien du secteur de la bienfaisance et des communautés, telles que :
 - des programmes d'aide financière d'urgence
 - des fonds communs ciblant certains secteurs ou certaines régions
 - des programmes de prêt
 - un soutien des capacités, par exemple en permettant aux employés de travailler bénévolement pour d'autres organismes ou de les soutenir autrement
- La multiplication des contacts avec leurs donataires et d'autres intervenants du secteur philanthropique pour demeurer au fait de la situation dans leur communauté et à l'affût des problèmes émergents.

Ces initiatives méritent d'être saluées, mais il convient aussi de souligner que de nombreuses personnes réclament ce type de mesures depuis de nombreuses années¹. Bien que cette période sans précédent dans l'histoire de l'humanité exige une réponse sans précédent, il importe néanmoins de réfléchir aux possibilités d'apprentissage que présentent cette crise et de préserver ces leçons afin d'informer comment les fondations devraient fonctionner dans le futur.

En tenant compte des mesures prises par de nombreuses fondations et des appels à l'action que de nombreux réseaux philanthropiques leur adressent, examinons comment les fondations peuvent intégrer l'apprentissage à leur travail dès à présent et à plus long terme.

CONSEILS



1. Développez votre culture de l'apprentissage

Les organismes dotés d'une culture de l'apprentissage solidement ancrée sont capables de s'adapter, d'innover et d'itérer pour arriver à comprendre les nouvelles réalités et s'ajuster en conséquence. À un niveau élevé, les recherches indiquent qu'une culture de l'apprentissage solidement ancrée est caractérisée par ce qui suit : l'apprentissage est une habitude ; les objectifs d'apprentissage sont clairs ; des questions profondes sont posées ; l'organisation est prête à donner suite à ce qu'elle apprend ; l'apprentissage est inclusif et implique les partenaires ; la direction stimule l'apprentissage organisationnel.

Il n'y a pas une seule façon de devenir une organisation apprenante ni de modèle final. Ce qui constitue une culture de l'apprentissage solidement ancrée peut varier d'une organisation à l'autre. Par sa nature, l'apprentissage est un processus continu. Néanmoins, il est possible de mettre en place des pratiques et des processus qui ouvriront la voie à l'apprentissage.

Alors qu'il est plus difficile pour les employés et les administrateurs d'entretenir des contacts entre eux en personne, il est particulièrement important de développer une culture de l'apprentissage. Il faut accorder plus d'attention à la façon dont on facilite, tient et anime les discussions. Il convient de trouver un juste équilibre entre assurer de bonnes communications ouvertes entre les employés et aider les employés en se montrant sensible aux différents contextes de télétravail, aux problèmes liés à la connectivité et aux technologies et, globalement, à la conciliation travail-vie personnelle.



2. Posez-vous de nouveaux types de questions

Dans Learning in a Time of Crisis, Preskill et Cook proposent un ensemble de questions de réflexion s'échelonnant dans le temps pour aider les fondations à saisir les nouvelles occasions d'apprentissage. Ils suggèrent aux fondations de réfléchir notamment aux questions suivantes :

- **Dans les jours et semaines à venir (court terme)**
 - Quelles options s'offrent à nous ? Quelles sont les conséquences possibles de chacune ?
 - Quelles sont nos hypothèses ou déductions ?
- **Dans quelques mois (moyen terme)**
 - Quelles options avons-nous envisagées au moment de décider de notre conduite ou de nos mesures ?
 - Que voudrions-nous faire à nouveau puisque cela a si bien fonctionné ?
- **Lorsque la crise s'estompera (long terme)**
 - Quelles leçons tirons-nous de notre investissement (seul ou avec d'autres) dans des stratégies et des méthodes de financement visant une intervention rapide ?
 - Quels changements notre organisme devrait-il envisager pour se préparer en vue de crises futures ?

Il importe également que les fondations se posent certaines questions potentiellement délicates. Force est d'admettre que les fondations sont bien placées pour survivre à la pandémie. Il est peu probable que les difficultés qu'elles éprouvent sont identiques à celles éprouvées par d'autres. Les organisations dotées d'une culture de l'apprentissage bien ancrée sont capables de se poser des questions structurantes qui peuvent engendrer une réflexion profonde sur la façon dont les choses fonctionnent et sur ce qui est véritablement important.



3. Communiquez avec les autres et écoutez-les

L'écoute est essentielle avant de décider des mesures suivantes à prendre. Vous devez donc prendre des nouvelles de vos donateurs et des autres membres de votre réseau de façon proactive. N'oubliez pas que vous n'êtes pas obligé — et qu'il vous sera souvent impossible — de déterminer d'avance tout ce que vous souhaitez dire ou ce à quoi vous êtes prêt à vous engager avant de prendre le téléphone ou d'écrire un courriel.

Il est également vrai que la dynamique du pouvoir peut influencer grandement sur les relations entre une fondation et ses donateurs. Cette dynamique pourrait vous empêcher d'avoir des échanges francs et de découvrir les véritables besoins actuels de vos donateurs. En abordant les échanges avec vos donateurs avec humilité et honnêteté, vous démontrerez la culture d'apprentissage de votre organisation ainsi que votre volonté de faire en sorte que vos donateurs réussissent au mieux de leurs capacités.

3.1 Recueillez des commentaires

Recueillir des commentaires est une facette de l'écoute et les méthodes à cette fin sont nombreuses. L'une d'elles consiste à inclure dans un formulaire de rapport sur un don une question sollicitant des commentaires. Une autre approche est de faire appel à un organisme externe pour recueillir des commentaires anonymes. Cette approche assure une distance plus grande entre les donateurs et la fondation. De plus, les donateurs seront peut-être plus francs s'ils savent que leurs commentaires demeureront anonymes. Enfin, envisagez d'organiser des « cercles d'écoute » ouverts. Threlfall, Tuan et Twersky soulignent que « [d]e nombreux organismes sont inondés de sondages réalisés avec les meilleures intentions par des fondations. Essayez plutôt les contacts plus personnels — assistés par la technologie — pour connaître les préoccupations et les besoins précis des OBNL ».

4. Plaidez la cause du secteur

Les fondations ne peuvent réussir à réaliser leur mission si les organismes de bienfaisance et sans but lucratif qui sont leurs partenaires ne sont pas solides et résilients. Ce sont ces organismes qui travaillent sur le terrain et au sein des communautés pour susciter des changements positifs.

Soutenir des actions de plaidoyer ne se limite pas à financer des mouvements communautaires ou à exercer des pressions sur les gouvernements, par exemple. Dans une perspective d'apprentissage, cela implique également d'écouter et d'examiner d'où proviennent les informations qui éclairent vos décisions. Les réseaux, les associations et les autres intermédiaires sont souvent de bons défenseurs des intérêts de leurs membres et communautés. Ils peuvent aussi constituer de bonnes sources d'information et vous mettre en contact avec d'autres personnes dans les communautés que vous souhaitez appuyer.

5. Acceptez l'incertitude

Bien peu de personnes gèrent aisément l'incertitude. Cela vaut aussi pour les fondations. Par conséquent, accepter l'incertitude implique de faire face à la situation dans laquelle nous nous trouvons et d'être conscient des divers pièges mentaux qui risquent de freiner l'action.

Bien que les fondations ne disposent d'aucun mode d'emploi leur indiquant comment elles devraient intervenir, un des écueils dont elles doivent être conscientes dans leurs interactions avec leurs donateurs a trait à la confiance et à la communication. Comme l'écrit Kotler, « [L]es OBNL qui hésitent à demander plus d'aide parce qu'ils craignent qu'une telle demande nuise à leurs chances futures d'obtenir d'autres dons pourraient décider de réduire leurs ambitions pour respecter les délais et le budget ».

D'un point de vue plus interne, Ruedy et Moss proposent un ensemble de principes pour éclairer les décisions, y compris des conseils pour se montrer résolu, contextualiser les décisions, utiliser de l'information et se concentrer sur l'avenir.

6. Repensez l'obligation de rendre des comptes

En soi, il n'y a rien de mal à exiger des comptes. Il y a de très bonnes raisons pour lesquelles une fondation voudra savoir comment son argent a été dépensé ou voudra poser des questions qui pourraient éclairer ses décisions futures. Cependant, il est important de reconnaître que l'obligation de rendre des comptes peut avoir des effets négatifs sur les besoins des donateurs et sur leurs rapports avec les fondations lorsque l'obligation est unidirectionnelle et ne vise qu'à satisfaire aux besoins d'information des fondations.

En revanche, l'obligation redditionnelle peut aussi inclure une obligation pour les fondations de rendre des comptes aux organismes et aux communautés qu'elles soutiennent. Dans ce cas, cela signifie qu'elles devraient poser des questions et mettre au point des processus qui mettent davantage l'accent sur ce qu'elles peuvent faire pour mieux soutenir leurs donateurs et apprendre avec eux.

7. Recourez à l'évaluation

De nombreuses fondations ont recours à l'évaluation pour mieux comprendre les retombées de leurs investissements. Par exemple, une fondation peut évaluer un programme de dons pour lui permettre de décrire les changements qu'il a suscités, pour déterminer si des ajustements doivent y être apportés ou pour décider si elle devrait le maintenir. L'évaluation peut également aider les fondations à mieux comprendre (à l'aide d'outils de sondage des donateurs, par exemple) comment elles peuvent soutenir leurs donateurs.

Qu'est-ce qui rend une évaluation utile ? En résumé, les recherches indiquent que l'utilité d'une évaluation repose sur les six facteurs suivants :

1. Un but commun clair ;
2. Des personnes déterminées à utiliser l'évaluation de façon judicieuse ;
3. Un plan de communication continue qui suscite l'adhésion et assure la transparence ;
4. Une concordance entre les attentes, les compétences/ capacités et le financement ;
5. Un processus veillant à la création d'un espace propice à la réflexion critique et à l'apprentissage ;
6. Une suite à l'évaluation.

7.1 La gestion d'une évaluation en cours

Selon le contexte, il n'est peut-être plus possible de réaliser certaines activités d'évaluation comme prévu en raison des directives de santé publique (comme la distanciation physique) ou simplement parce que les priorités et les besoins sont ailleurs.

En premier lieu, revoyez votre plan ou cadre d'évaluation et posez-vous des questions telles que : Avec qui devons-nous entrer en contact ? Quelles sont nos principales questions d'évaluation et sont-elles toujours pertinentes ? Quelles données possédons-nous déjà et quelles connaissances pouvons-nous en tirer ? Quelles informations additionnelles pourrions-nous obtenir grâce à d'autres méthodes de collecte de données à très court terme ? Quelles méthodes de collecte de données (par exemple, sondages, groupes de discussion, etc.) pouvons-nous encore utiliser ? Quel est le bon moment pour recueillir ces données et pouvons-nous encore le faire de façon respectueuse ? Selon vos réponses à ces questions, vous devrez peut-être apporter certaines modifications à votre plan d'évaluation.

Deuxièmement, comme le suggère Patton, adoptez une norme de rigueur moins stricte. « Délaissez la rigueur comme norme méthodologique impérieuse. [...] Les décisions sont prises rapidement. Une certaine quantité de données sur lesquelles appuyer ces décisions au moment où elles sont prises vaut mieux que des données qui arrivent trop tard. »

Troisièmement, n'oubliez pas que les sources de données potentielles sont nombreuses. Une bonne évaluation s'appuie sur plus d'une source de données. Par conséquent, pensez à vous tourner vers des sources inhabituelles pour compléter les données recueillies auprès d'un donateur ou de participants à un programme.

Quatrièmement, si vous travaillez avec un évaluateur externe, sachez qu'il est là pour vous aider. Même si une évaluation est en veilleuse ou doit être modifiée, contactez votre évaluateur et essayez de voir avec lui s'il pourrait aider autrement dès maintenant.

7.2 Soyez ouvert à diverses voix et perspectives

Une évaluation donnera de meilleurs résultats si les raisons pour lesquelles elle est nécessaire et la méthodologie qui sera utilisée sont claires et bien comprises par tous. Il faut donc veiller à ce que les participants à l'évaluation puissent donner leur avis sur le processus. N'oubliez pas qu'une personne se trouve souvent derrière chaque point de données. De même, l'interprétation d'une donnée peut être différente d'une personne à l'autre. Des tensions entre les personnes recueillant l'information et les personnes la fournissant risquent de naître si ces aspects ne sont pas bien compris.

L'Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC), à titre d'exemple, a établi un ensemble de principes (utilité, auto-expression, accès et interrelationnalité) pour encadrer ses projets de recherche et ceux des communautés autochtones urbaines. Ces principes définissent les modalités devant s'appliquer à la conception des recherches et des évaluations pour que celles-ci soient culturellement adaptées, respectueuses et pertinentes pour les participants.

RESSOURCES

Promouvoir l'équité et l'inclusion en ces temps de COVID-19

Pour trouver une liste de ressources mises à jour sur une base mensuelle, [cliquez ici](#).

Outils

[Organizational Learning Self-Assessment Tool](#), Taylor Newberry Consulting.

Cet outil d'auto-évaluation permet d'évaluer l'état de l'apprentissage au sein d'un organisme. Cette auto-évaluation peut constituer un bon point de départ pour amorcer une discussion qui permettra de cerner les points forts et les points à améliorer.

[Rapid Response Grantee Survey](#), the Center for Effective Philanthropy

Ce sondage vise à aider les fondations à mieux comprendre les besoins urgents de leurs donateurs et autres partenaires à l'heure actuelle.

[GlassPockets](#), initiative du Foundation Center

Cet ensemble d'indicateurs a pour but d'aider les fondations à évaluer le degré de transparence de leurs pratiques.

[BetterEvaluation.org](#)

BetterEvaluation.org présente de l'information sur plus de 300 méthodes et processus en plus de proposer des approches, des pages thématiques, des activités et des ressources, dont le [Manager's Guide to Evaluation](#), ainsi qu'un générateur de cadre de référence, le [GeneraTOR](#).

[The Definitive Guide to Facilitating Remote Workshops](#), MURAL

Trucs et conseils relatifs à l'animation d'ateliers en ligne.

[IssueLab](#), Candid

IssueLab est un « site Web interrogeable et explorable qui a été créé pour regrouper et diffuser les connaissances du secteur social ».

[Medicine Wheel Evaluation Framework](#), Atlantic Council for International Cooperation

Extrait : « Traditionnellement, une roue de médecine a pour but de comprendre le monde et y remettre de l'ordre sans isoler ou compartimenter nos différentes conceptions du monde. Elle célèbre à la fois la diversité et l'union de nos expériences spirituelles, mentales, physiques et affectives. Ces quatre catégories forment ses quatre quadrants. »

Blogues et articles

[What Will it Take for Philanthropy to Learn?](#) Reisman, Coffman, Beer, Rae et Millett

Extrait : « Il est impérieux d'apprendre à bien apprendre. De nombreux outils facilitant l'apprentissage ont été mis au point, mais nous n'avons toujours pas une idée précise des changements que nous voulons observer chez les apprenants individuellement, en équipe et en tant qu'organisation. Le secteur doit réfléchir rigoureusement à ce qui constitue un apprentissage concret, équitable et de qualité, et à ce qui est essentiel pour l'engendrer. »

[Learning in a Time of Crisis](#), Preskill et Cook, FSG

Extrait : « Il sera essentiel de découvrir les effets, l'influence et les retombées des interventions des organisations face à la crise — à l'aide de données et de leçons tirées de l'expérience — si l'on veut que la philanthropie soit efficace à court, à moyen et à long terme. »

[Essential Questions for Foundation Boards in a Time of Crisis](#), Wallestad, BoardSource.

Extrait : « Il ne fait aucun doute que la décision d'augmenter considérablement ses versements est une grosse décision. Elle touche au cœur même de votre identité en tant que fondation et qu'organisation. Elle est dictée par votre raison d'être, par vos objectifs philanthropiques, par votre stratégie et par vos valeurs organisationnelles. Et c'est pour toutes ces raisons que ce n'est pas seulement une grosse décision ; c'est une grosse décision pour le conseil d'administration. »

[Six Tips for Funders to Listen Well Right Now](#), Bolduc, Center for Effective Philanthropy

Extrait : « Écoutez seulement lorsque vous êtes disposé à agir. Écouter n'est pas gratuit — ni pour les personnes consultées ni pour les gens qui posent les questions. »

[How to make the right decisions under pressure](#), Leslie, BBC

Extrait : « Un bon décideur est en mesure de déterminer à quel moment tout délai additionnel aura plus de conséquences néfastes que n'importe quelle décision qu'il prendra. »

[Philanthropy, this is our Matrix moment...what will you choose?](#), Kawaoka-Chen, Justice Funders

Extrait : « Pour ceux d'entre nous qui sont en mesure de redistribuer des ressources aux communautés en première ligne, c'est le moment d'agir très rapidement avec clarté morale et de décider de quel côté de l'histoire nous souhaitons nous retrouver. »

[Staying on Track in an Unpredictable World: Three ways to plan and manage future risks to impact](#), Kotler, Open Road Alliance
Extrait : « Maintenant plus que jamais, les bailleurs de fonds philanthropiques peuvent soutenir leurs donataires au moyen de politiques visant à atténuer l'impact des risques qui se concrétisent aujourd'hui et de renforcer leur résilience en vue de lendemains incertains. »

[Foundations Must Rethink What It Means to Be Accountable](#), Gates et Rourke, The Chronicle of Philanthropy
Extrait : « Tandis que les fondations tentent de montrer davantage d'impact, il pourra sembler qu'elles agissent unilatéralement sans avoir de comptes à rendre. Il est de plus en plus fréquent que les fondations choisissent elles-mêmes les solutions, voire les mettent en œuvre, plutôt que de donner suite aux idées des autres. »

[Evaluation Implications of the Coronavirus Global Health Pandemic Emergency](#), Quinn Patton, Blue Marble Evaluation
Extrait : « Canalisez votre sentiment d'urgence en réfléchissant de façon pragmatique et créative aux données que vous pourriez recueillir rapidement et fournir aux utilisateurs de vos évaluations pour les aider à demeurer au fait de la situation actuelle, des conditions qui se profilent et de l'évolution des besoins, ainsi qu'à envisager des options pour l'avenir. »

Rapports

[Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices](#), Threlfall et Klein, ekouté
Extrait : « Au surplus, tandis que le contexte influant sur la philanthropie ne cesse d'évoluer, on pousse les fondations à prendre des mesures sans précédent pour s'attaquer à des enjeux comme l'équité, la diversité et l'inclusion, et on exige d'elles une plus grande participation et transparence. Les fondations peuvent devenir plus inclusives en écoutant les personnes qu'elles cherchent à aider et en tissant des liens avec elles. »

[Achieving Greater Impact by Starting with Learning: How grantmakers can enable learning relationships at the grant application stage](#), Taylor et Liadsky, Taylor Newberry Consulting.
Extrait : « Pour les mêmes raisons que les agriculteurs doivent bien connaître le sol dans lequel ils plantent leurs semences, les bailleurs de fonds philanthropiques qui souhaitent évaluer l'impact de leurs investissements doivent bien comprendre ce qu'est une culture de l'apprentissage. »

[Equitable Evaluation Framing Paper](#), Center for Evaluation Innovation, Institute for Foundation and Donor Learning, Dorothy A Johnson Center for Philanthropy et Luminare Group.
Extrait : « Si nous ne travaillons pas de cette façon, et si les fondations n'aident pas les évaluateurs à travailler de cette façon, et que les OBNL ne fournissent pas ou ne peuvent fournir les ressources nécessaires à ce type d'enquête, les pratiques d'évaluation risquent de renforcer, voire exacerber, les inégalités auxquelles l'initiative de changement vise à s'attaquer. »

[Benchmarking Foundation Evaluation Practices 2020](#), Center for Evaluation Innovation
Extrait : « Dans l'ensemble, les conseils d'administration sont favorables à l'évaluation, mais les efforts déployés par les hauts dirigeants pour soutenir l'évaluation et l'apprentissage sont insuffisants. »

Formation

[How to Ask Powerful Questions](#) [webinaire], Beer, Center for Evaluation Innovation.
Extrait : « Les questions du type que nous nous posons souvent — L'intervention a-t-elle fonctionné ? Que nous enseigne-t-elle concernant un problème donné ? — peuvent générer des réponses utiles dans une perspective d'apprentissage, mais elles nous aident rarement à décider de la suite. En prenant l'habitude de nous poser des questions structurantes, et d'y répondre, nous améliorerons nos méthodes de travail. »

[Evaluation for Leaders](#), Lovato et Hutchinson, University of British Columbia
« Un cours de formation en ligne offert gratuitement qui vous permettra de parfaire rapidement vos connaissances dans le domaine de l'évaluation en tirant le maximum des périodes moins productives de vos journées bien remplies. C'est un cours de perfectionnement professionnel auquel vous avez accès en tout temps sur votre ordinateur portable, téléphone ou tablette, où que vous soyez. Il ne vise pas à vous enseigner à réaliser une évaluation, mais plutôt à mieux l'utiliser pour prendre vos décisions quotidiennes et à l'échelle de votre organisation ».

