

Collection d'apprentissage outil 2

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

En temps normal, les fondations utilisent souvent des outils tels que des plans stratégiques et des évaluations pour guider et éclairer leurs interventions. Pour de nombreuses fondations, un objectif clé consiste à déterminer les effets de leurs investissements pour les aider à décider des causes et des organismes auxquels elles devraient allouer des fonds.

Cependant, la crise de la COVID-19 est venue bouleverser le fonctionnement d'un grand nombre de fondations ainsi que la façon dont elles déploient leurs ressources pour soutenir leurs donataires et les communautés. L'ampleur de la crise a amené de nombreuses fondations à prendre conscience qu'elles doivent être plus réactives et souples dans le soutien qu'elles apportent.

Par ailleurs, les fondations ont la possibilité de tirer des enseignements de cette crise et de réfléchir à ce qu'elles peuvent faire différemment, notamment pour contribuer à des changements positifs à plus long terme.

Ce petit guide présente 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. Il contient aussi plusieurs liens vers des sources d'information pertinentes permettant d'approfondir certaines questions.



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

CONTENU

CONTEXTE	3
CONSEILS	
1. Développez votre culture de l'apprentissage	4
2. Posez-vous de nouveaux types de questions	5
3. Communiquez avec les autres et écoutez-les	6
4. Plaidez la cause du secteur	7
5. Accueillir l'incertitude	8
6. Repensez l'obligation de rendre des comptes	9
7. Recourez à l'évaluation	10
7.1 La gestion d'une évaluation en cours	10
7.2 Soyez ouvert à diverses voix et perspectives	11
CONCLUSION	12
PUBLICATIONS CITÉES	13
ENDNOTES	13
RESSOURCES	14

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 donateurs pour guider les fondations dans leurs réflexions sur la façon de réagir à la situation actuelle. Ces principes sont les suivants :

1. Faire preuve de flexibilité, de pragmatisme et de proactivité dans notre subventionnement.
2. Collaborer ou contribuer aux fonds d'urgence aux niveaux local et national, à mesure qu'ils sont créés.
3. Développer et déployer l'expertise et les fonds afin de protéger la capacité et la résilience des organisations de première ligne.
4. Appuyer les activités de plaidoirie.
5. 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 donateurs
- L'accroissement du soutien aux donateurs 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 donateurs 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.

1. Développez votre culture de l'apprentissage

Pour être douées en stratégie, les fondations doivent être douées pour l'apprentissage.

Les organismes dotés d'une culture d'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. Ces facultés sont particulièrement importantes à l'heure actuelle, étant donné les défis que pose la COVID-19.

Bien que l'importance d'une culture de l'apprentissage solidement ancrée puisse sembler évidente, cette culture n'est pas toujours facile à instaurer. Par exemple, une enquête réalisée en 2017 auprès de fondations américaines a révélé que seulement 52 % des fondations sondées étaient d'avis que leur culture maximise leur efficacité.³

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles il est si difficile de développer une bonne culture d'apprentissage : le manque de temps pour prioriser l'apprentissage, l'idée que l'apprentissage n'est qu'une activité souhaitable ou supplémentaire plutôt qu'intégrée au travail et un manque de clarté sur ce que signifie l'apprentissage organisationnel et à qui il s'adresse.

Il n'y a pas une seule façon de devenir une organisation apprenante ni de modèle final. Ce qui constitue une culture d'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.

Lecture : What Will it Take for Philanthropy to Learn?

13 minutes

Reisman, Coffman, Beer, Rae, and 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. »

Les recherches indiquent qu'une culture d'apprentissage solidement ancrée est caractérisée par ce qui suit :

- **L'apprentissage est une habitude.** L'organisation intègre l'apprentissage à ses pratiques courantes. Elle encourage et récompense consciemment l'apprentissage.
- **Les objectifs d'apprentissage sont clairs.** L'organisation sait ce qu'elle veut apprendre et pourquoi c'est important.
- **Des questions profondes sont posées.** L'organisation se pose des questions sur ses valeurs et ses hypothèses et non seulement sur ses méthodes.
- **L'organisation est prête à donner suite à ce qu'elle apprend.** L'organisation est prête à agir en fonction de ce qu'elle apprendra. Elle est disposée et apte à modifier ses pratiques.
- **L'apprentissage est inclusif et implique les partenaires.** L'organisation engage ses partenaires externes dans le processus d'apprentissage.
- **Le leadership stimule l'apprentissage organisationnel.** Les directeurs généraux, PDG, présidents et cadres supérieurs jouent un rôle important en montrant l'exemple, en créant un espace propice à l'apprentissage et en encourageant les autres à apprendre.³

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 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 un bon équilibre en la vie professionnelle et personnelle. Même des détails mineurs comme le nombre d'appels vidéo ou la nécessité la nécessité d'utiliser la vidéo lors de réunions peuvent influencer la qualité et la fréquence des interactions entre les membres du personnel.⁴

Auto-évaluation de l'apprentissage organisationnel

10 minutes

Cet [outil d'auto-évaluation de l'apprentissage organisationnel](#) 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.

2. Posez-vous de nouveaux types de questions

Pour apprendre en temps de crise, il faut saisir les occasions de réflexion. On doit notamment créer des espaces propices à la réflexion, prendre le temps de ralentir, se montrer respectueux et attentif, développer de nouveaux modes de pensée, faire émerger d'autres interprétations et élaborer de nouvelles théories d'intervention.

Dans l'environnement dynamique des fondations, trouver du temps pour la réflexion a toujours été difficile. Toutefois, si nous ne prenons pas le temps de réfléchir et d'apprendre, nous ne saurons jamais quelles actions ont été efficaces, pour qui et pourquoi, ni ce que nous devrions faire différemment ou de la même façon la prochaine fois. Veiller à tirer des enseignements de nos approches actuelles n'est plus souhaitable, c'est maintenant indispensable.⁵

Plusieurs principes énoncés dans la déclaration commune de FPC, de FCC, du Cercle et de FEC concernent des éléments importants pour favoriser l'apprentissage : faire preuve de flexibilité; encourager la collaboration, rendre ses méthodes de travail visibles.

Comme indiqué précédemment, de nombreuses fondations ont déjà pris des mesures dans ce sens.

- Plusieurs fondations (comme la [Lawson Foundation](#) et la [Lyle S. Hallman Foundation](#)) ont assoupli leurs exigences en matière de financement et de rapports.
- Un grand nombre de fondations se sont alliées à d'autres parties prenantes pour trouver des façons de fournir une aide d'urgence.
- Plusieurs fondations communautaires ont rapidement constitué des fonds d'aide d'urgence en collaboration avec d'autres partenaires.

Du point de vue de l'apprentissage, ces résultats sont importants, mais les processus qui les ont engendrés et les implications possibles pour l'avenir méritent aussi d'être analysés.

Webinaire sur les questions structurantes à se poser

46 minutes

Visionnez le webinaire [How to Ask Powerful Questions](#) du 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. »

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. Notamment, ils suggèrent aux fondations de réfléchir 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?
- Que devons-nous changer dans notre façon de réagir?

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?
- À qui nos interventions ont-elles le plus profité et le moins profité?

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?
- Que retiendrons-nous de cette crise?

Il est aussi important que les fondations se posent certaines questions potentiellement délicates. Il faut admettre que les fondations sont bien placées pour survivre à la pandémie. Il est peu probable que les difficultés qu'elles éprouvent soient aussi sévères que celles éprouvées par d'autres. Les organisations dotées d'une culture d'apprentissage bien ancrée sont capables de se poser des questions qui engendrent une réflexion profonde sur la façon dont les choses fonctionnent et sur ce qui est véritablement important. Pourtant, les questions qui favorisent l'apprentissage ne sont pas toujours celles auxquelles on peut répondre facilement ou rapidement.

Lecture : [Essential Questions for Foundation Boards in a Time of Crisis](#) — 3 minutes

Ce court billet de blogue rédigé par Anne Wallestad, présidente-directrice générale de BoardSource, énumère certaines questions qu'il importe d'examiner.



3. Communiquez avec les autres et écoutez-les

Le meilleur apprentissage se produit souvent en interaction et non en vase clos. Il est donc important que vous entreteniez des contacts avec d'autres personnes à l'extérieur de votre fondation, comme le font déjà de nombreuses fondations au moyen de courriels, de conversations téléphoniques et de visites sur place (sauf en période de pandémie).

Il est actuellement encore plus impérieux d'aller vers les autres, de communiquer avec eux et de les écouter. Puisque nous sommes tous touchés par cette pandémie, nous pouvons percevoir les bénéfices d'échanger avec d'autres personnes sur les défis qu'elles doivent relever et sur ce qu'elles font pour réagir à cette crise.

L'écoute est essentielle avant de décider les 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 obligés – et qu'il vous sera souvent impossible – de déterminer d'avance tout ce que vous souhaitez dire ou ce à quoi vous êtes prêts 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 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. Un bailleur de fond a noté que :

Je suis d'avis que nous devons fondamentalement faire montre d'humilité. Nous ne sommes certainement pas aussi importants que nous le disent tous ceux qui nous demandent de l'argent. Dans notre domaine, les incitations à la flatterie sont plus fortes que dans n'importe quel autre auquel je peux penser. Et les incitations à ne parler pas franchement et dévoiler ses faiblesses à un bailleur de fonds sont également très fortes.⁶

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.

Analyse des pratiques d'écoute des fondations

Lisez l'étude [Bridging the Gap: A Review of Foundation Listening Practices](#) commandée par la William and Flora Hewlett Foundation. Cette analyse permet d'explorer les pratiques d'écoute d'autres fondations et d'en tirer des enseignements.

Lecture : [Six Tips for Funders to Listen Well Right Now](#)
5 minutes

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. »

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.

- Cependant, cette méthode à elle seule ne permettra peut-être pas de connaître les impressions véritables d'un donateur. Si le donateur craint que son financement soit réduit ou ne soit pas renouvelé, il pourrait être enclin à faire des commentaires gentils plutôt qu'honnêtes.

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. Avec le concours de Grantbook, c'est l'approche qu'ont adoptée la Counselling Foundation of Canada, la Lawson Foundation et la Laidlaw Foundation en 2018, dans le cadre d'un projet appelé [Grantee Voices](#), pour recueillir les commentaires de leurs donateurs. Cette approche est souvent plus coûteuse, mais elle génère habituellement des informations plus précises.

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. Ils sont nombreux à avoir grand besoin d'échanger avec d'autres organismes sur leurs difficultés durant cette crise ».⁷

Questions de sondage des donateurs dans le contexte de la COVID-19

Le Center for Effective Philanthropy a élaboré un [questionnaire permettant de sonder les donateurs en cinq minutes](#) « dans le but d'aider les fondations à mieux comprendre les besoins urgents de leurs donateurs et autres partenaires à l'heure actuelle ».



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.

Les fondations devraient réfléchir à ce que supporter les efforts de plaidoyer implique, non seulement en ce qui concerne leurs dons, mais aussi sur le plan de la formulation de leur appui et du langage qu'elles utilisent. Dans cette optique, le Frameworks Institute des États-Unis prodigue trois conseils :

1. Reliez ce que les décideurs politiques font actuellement à des résultats futurs qui sont importants pour tous.

Au lieu d'indiquer que le secteur sans but lucratif a besoin d'aide, déclarez plutôt que le pays a besoin du secteur sans but lucratif

2. Exprimez clairement que les ONG jouent un rôle distinct, qui diffère de celui que les entreprises et le gouvernement peuvent jouer.

Au lieu de déclarer que les OBNL sont tout aussi importants que les entreprises et jouent le même rôle que l'administration publique, parlez plutôt de leur rôle et de leur apport uniques

3. Énoncez clairement l'importance de l'équité et de l'inclusion ainsi que l'engagement de notre secteur à cet égard.

Au lieu de garder la question des inégalités pour la fin, centrez votre plaidoyer sur l'équité et l'inclusion.⁸

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.

Par exemple, des porte-parole du secteur de bienfaisance et sans but lucratif, comme le [Community Sector Council of Nova Scotia](#), l'[Ontario Nonprofit Network](#), le [Saskatchewan Nonprofit Partnership](#) et l'[Alberta Nonprofit Network](#), ont réalisé des enquêtes sur les effets de la COVID-19. Leurs études ont contribué à augmenter la visibilité des organismes de bienfaisance et sans but lucratif, à mettre en relief leurs besoins et à faire valoir l'importance d'un soutien accru pour ces organismes.

Les activités de plaidoyer sont un aspect important du travail des organismes des secteurs philanthropique et sans but lucratif. Elles contribuent à braquer les projecteurs sur certains dossiers et à les faire avancer. Bien que ces activités ne soient pas toujours considérées comme une priorité pour les fondations, des compétences et des ressources sont tout de même nécessaires pour qu'elles soient bien menées et elles requièrent aussi des alliés. On doit aussi comprendre que les fondations, les OBNL et les organismes de bienfaisance font fondamentalement partie d'un même écosystème et dépendent les uns des autres pour atteindre leurs objectifs.

Lecture : [Philanthropy, this is our Matrix moment... what will you choose?](#) — 9 minutes

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 ».

5. Accueillir l'incertitude

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.

Les fondations œuvrent dans des milieux complexes qui cherchent à remédier les problèmes les plus épineux comme la pauvreté, l'itinérance et les changements climatiques. Face aux incertitudes encore plus grandes engendrées par la crise de la COVID-19, il devient encore plus important de répondre à ces problèmes. Plusieurs organismes de bienfaisance et sans but lucratif ont dû fermer leurs portes et plusieurs autres travaillent fort pour éviter ce résultat. Par conséquent, les fondations doivent relever le défi d'intervenir dans un contexte où la situation évolue rapidement et où les besoins sont énormes.

Bien peu de personnes gèrent aisément l'incertitude. Cela est aussi vrai pour les fondations. Un de ces pièges est l'« inertie décisionnelle », soit le phénomène où un décideur se trouvant face à des choix trop nombreux se sentira dépassé et négligera d'agir.⁹

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. Dans son article [Staying on Track in an Unpredictable World: Three Ways to plan and manage future risks to impact](#), Kotler écrit :

Mettre de côté des fonds en cas d'urgence ne sera d'aucune utilité si les donateurs ne nous tiennent pas au courant lorsque les choses vont mal. Il y a un manque de confiance et de communication qui fait obstacle à des discussions franches et transparentes sur les risques et les échecs. Les 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 :

- 1. SOYEZ RÉSOLU** : accordez une importance suffisante aux décisions qui importent vraiment.
- 2. CONTEXTUALISEZ LES DÉCISIONS** : établissez clairement quelle décision doit être prise et pourquoi.
- 3. RECONNAISSEZ LA COMPLEXITÉ** : investissez dans la compréhension du système pour vous aider à rendre vos prévisions plus fiables.
- 4. COMPOSEZ AVEC L'INCERTITUDE** : déterminez si de nouvelles informations vous feraient changer d'avis.
- 5. UTILISEZ DE L'INFORMATION** : accordez la priorité aux informations qui vous aideront à réduire l'incertitude.
- 6. DOSEZ BIEN VOTRE ANALYSE** : soyez réaliste quant à la mesure dans laquelle des informations vous aideront à réduire l'incertitude ou influenceront sur votre décision.
- 7. CONCENTREZ-VOUS SUR L'AVENIR** : servez-vous de prévisions pour déterminer les issues possibles et établissez clairement les probabilités qu'elles se concrétisent.¹⁰

L'incertitude causée par une pandémie mondiale peut être à la fois terrifiante et paralysante puisqu'il n'est pas toujours facile de déterminer quelles sont les mesures possibles ou souhaitables. Cependant, les fondations sont bien placées pour intervenir de façon utile et peuvent profiter de ce moment dans l'histoire pour mieux se renseigner sur ce qui compte vraiment pour elles et sur les décisions qu'elles doivent prendre en conséquence.

Lecture: [How to make the right decisions under pressure](#)
6 minutes

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. »



6. Repensez l'obligation de rendre des comptes

Avant la crise, une critique de longue date à l'égard de la philanthropie concernait les restrictions dont les fondations mettent en place sur leurs dons serait mieux. Bien souvent, ces restrictions découlent de la façon dont les fondations conçoivent 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 voudrait savoir comment son argent a été dépensé ou voudrait 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 donataires et sur leurs rapports avec les fondations lorsque l'obligation est unidirectionnelle et ne vise qu'à satisfaire aux besoins d'information des fondations.

Lorsqu'une relation est définie par l'obligation de rendre des comptes, il pourra sembler au donataire qu'on lui demande de recueillir des données et de fournir des réponses à des questions parfois inappropriées ou non pertinentes, qui prennent beaucoup de son temps (en particulier si le don est relativement modeste) et qui, une fois le processus terminé, ne sont plus jamais vues ou mentionnées. Pour le donataire, elle peut impliquer d'avoir des interactions limitées avec le personnel de la fondation et de n'avoir personne à qui s'adresser pour poser des questions.

Dans le pire des cas, cela peut signifier que les fondations se retrouvent à faire un mauvais usage du temps et des ressources de leurs donataires et à susciter de la méfiance quant à leurs intentions véritables. Cela peut aussi vouloir dire qu'elles recevront des informations qui ne reflètent pas la réalité.

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 donataires et apprendre avec eux. Ceci pourrait suggérer par exemple qu'elles devraient impliquer les donataires et les membres de la communauté dans la mise au point et l'évaluation des processus et, à terme, être plus ouvertes à la concertation et disposées à relâcher les rênes.

Plus généralement, les fondations devraient réfléchir à leur place dans la société et à leur responsabilité par rapport aux priorités publiques relativement aux problèmes qu'elles cherchent à résoudre. Comme Gates et Rourke le soulignent, le secteur philanthropique devrait se demander comment il peut améliorer ses relations de travail avec les citoyens comment il peut leur manifester son respect.¹¹

Ainsi, repenser l'obligation de rendre des comptes peut impliquer d'aborder vos rapports avec vos bénéficiaires en accordant plus d'importance à l'apprentissage en commun sur ce qui compte pour chacun de vous.

Lecture : [Foundations Must Rethink What It Means to Be Accountable](#)

5 minutes

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. »

Responsabilité et transparence

[GlassPockets](#) est une initiative du Foundation Center qui prône la transparence de la philanthropie. Dans le cadre de son travail, GlassPockets a défini un ensemble d'indicateurs ayant pour but d'aider les fondations à évaluer le degré de transparence de leurs pratiques.



7. Recourez à l'évaluation

Les fondations doivent relever le défi d'intégrer l'évaluation à leurs activités quotidiennes et de recentrer le travail d'évaluation de façon à ce qu'il cible des objectifs d'amélioration et non seulement de démonstration.¹²

Le secteur philanthropique a encore beaucoup de chemin à parcourir avant que l'évaluation puisse véritablement remplir sa promesse de favoriser l'apprentissage et d'engendrer de meilleurs résultats pour les organismes et pour les communautés qu'ils servent.

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 donataires, par exemple) comment elles peuvent soutenir leurs donataires.

Quelle que soit son utilisation, l'évaluation, lorsqu'elle est réalisée correctement, est un outil favorisant l'apprentissage. Comme le soulignent Taylor et Liadsky :

Une bonne évaluation devrait nous amener à dire : « c'est fantastique, nous devrions en parler à tout le monde » ou encore « je n'avais jamais pensé à ça avant, on devrait l'essayer » ou même « ça n'a aucun sens ». Une évaluation bien conçue nous révélera des choses que nous ne savons pas déjà.¹³

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

- Un but commun clair
- Des personnes déterminées à utiliser l'évaluation de façon judicieuse
- Un plan de communication continue qui suscite l'adhésion et assure la transparence
- Une concordance entre les attentes, les compétences/ capacités et le financement
- Un processus veillant à la création d'un espace propice à la réflexion critique et à l'apprentissage
- Une suite à l'évaluation¹⁴

Les aspects techniques de l'évaluation (comme la conception d'un bon modèle logique ou une bonne maîtrise de l'art d'élaborer un sondage), bien qu'importants, ont moins tendance à être des facteurs prédictifs d'une évaluation utile que ceux énumérés ci-dessus.

Pour se familiariser avec l'évaluation

BetterEvaluation.org est une excellente source d'information pour faire ses premiers pas dans le domaine de l'évaluation. Ce site constitue un centre d'échanges d'informations et un bon point de départ pour quiconque souhaite en savoir plus sur l'évaluation.

7.1 La gestion d'une évaluation en cours

Les fondations ayant entrepris une évaluation qui n'est pas terminée se demandent peut-être ce qu'elles devraient faire. 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. Il y a toutefois certaines choses à prendre en compte si vous décidez de poursuivre votre travail d'évaluation.

Premièrement, revoyez votre plan ou cadre d'évaluation et posez-vous les questions suivantes :

1. Avec qui devons-nous entrer en contact ?
2. Quelles sont nos principales questions d'évaluation ? Sont-elles toujours pertinentes ?
3. Quelles données possédons-nous déjà ? Quelles connaissances pouvons-nous en tirer ?
4. Quelles informations additionnelles pourrions-nous obtenir grâce à d'autres méthodes de collecte de données à très court terme ?
5. Quelles méthodes de collecte de données (par exemple, sondages, groupes de discussion, etc.) pouvons-nous encore utiliser ?
6. Quel est le bon moment pour recueillir ces données ? Pouvons-nous encore le faire de façon respectueuse ?

Selon vos réponses à ces questions, vous devrez peut-être modifier votre plan d'évaluation.

- Par exemple, si vous avez déjà recueilli passablement de données, vous pourriez envisager de passer à l'étape de l'analyse et vous concentrer sur les connaissances partielles que vous pouvez en tirer dès à présent.
- Par ailleurs, il est possible que les mesures de distanciation physique ou des difficultés financières empêchent l'utilisation de certaines méthodes de collecte de données. Dans ce cas, examinez si vous pouvez recueillir les informations autrement, par exemple à l'aide d'un sondage ou d'un groupe de discussion en ligne (à condition que les participants possèdent le matériel technologique nécessaire).

L'animation de discussions en ligne

[The Definitive Guide to Facilitating Remote Workshops](#) de MURAL contient une multitude de trucs et de conseils utiles pour l'animation d'ateliers en ligne.

Deuxièmement, comme le suggère l'évaluateur Michael Quinn 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. Cela situe la « rigueur » dans le contexte des conditions de crise et tient compte de l'incertitude, de l'émergence et de l'urgence. Par exemple, il pourrait être plus rapide et utile de réaliser des entrevues avec un plus petit nombre de responsables de programmes et de participants ciblés et diversifiés que de mettre au point et de mener une vaste enquête.¹⁵

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 donataire ou de participants à un programme.

- Par exemple, un programme a peut-être déjà été offert à un autre endroit et fait l'objet d'une évaluation dont les résultats pourraient être utiles à des fins de comparaison.
- Ou encore, si vous souhaitez examiner le contexte plus général dans lequel vos donataires exercent leurs activités ou un programme est offert, un organisme gouvernemental possède peut-être des données démographiques de haut niveau.

Vous êtes à la recherche de données?

Evaluation for Leaders est « 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 ».

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.

- Il pourra peut-être tourner son attention vers d'autres types d'activités de collecte de données ou de recherche.
- Peut-être est-il en mesure de soutenir les besoins d'évaluation de vos donataires dans l'intervalle

Perfectionnement professionnel en évaluation

2 heures 30 minutes ou moins

Evaluation for Leaders est « 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 ».

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 différer d'une personne à l'autre. Si ces aspects ne sont pas bien compris, des tensions entre les personnes recueillant l'information et les personnes la fournissant risquent de naître.

Selon une enquête sur les pratiques d'évaluation des fondations qu'a menée le Center for Evaluation Innovation, « [u]n peu plus de la moitié des fondations ont déclaré qu'elles s'assurent du caractère adéquat de la méthodologie sur le plan culturel et de la diversité des équipes d'évaluation lorsqu'elles réalisent ou commandent des évaluations ». ¹⁶ Néanmoins, l'étude révèle que « 71 % des fondations ne donnent jamais ou rarement aux communautés évaluées le pouvoir d'influencer le processus d'évaluation et d'y participer ». ¹⁷

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. Comme l'indique le cadre de recherche USAI de l'OFIFC, « l'évaluation ultime de la "validité et fiabilité" d'un projet ou programme appartient à la communauté et aucune traduction, interprétation ou validation de ces "données" n'est nécessaire avant de les déclarer exactes et fidèles du point de vue de la recherche ». ¹⁸

En résumé, l'évaluation doit être utile. L'évaluation peut jouer un rôle précieux pour éclairer les décisions stratégiques, favoriser l'apprentissage et nouer des relations avec les parties prenantes, même dans un contexte incertain.

Le cadre d'évaluation Medicine Wheel

Le cadre d'évaluation Medicine Wheel est un exemple de cadre d'évaluation qui vise à centrer les relations et à élargir le champ et les méthodes d'évaluation.

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 ».

L'Equitable Evaluation Framework

L'Equitable Evaluation Framework énonce trois principes afin de promouvoir des pratiques d'évaluation équitables pour contribuer « à inverser les dynamiques historiques, contextuelles et puissantes qui engendrent et entretiennent de l'oppression, et à mettre en lumière les stratégies et les solutions qui peuvent changer les "règles du jeu" ».

CONCLUSION

Les sept conseils présentés dans ce guide offrent un point de départ pour réfléchir sur les pratiques d'apprentissage et d'évaluation en ces temps de crise. Ces temps ne sont pas simples et l'apprentissage est toujours aussi important. Tandis que les fondations réfléchissent de plus en plus à leur place et à leur rôle dans la résolution des problèmes causés par la COVID-19, elles ont aussi la possibilité de réfléchir davantage à leur rapport à l'apprentissage et à l'évaluation.

De nombreuses fondations méritent d'être saluées pour leur réaction face à cette crise. Elles ont relevé le défi d'intervenir et de fonctionner différemment. Ces approches de travail, telles que la réactivité, la multiplication des communications avec les donateurs et partenaires, la reconsidération des exigences en matière de reddition de comptes et la flexibilité n'ont pas à disparaître une fois la crise terminée.

L'apprentissage est un processus continu. Des nouvelles questions et façons de travailler sont générées en continu. Il ne faut pas les fuir, les isoler et les remettre à plus tard. Au contraire, comme de nombreuses fondations l'ont démontré durant la pandémie de COVID-19, l'apprentissage devrait devenir un aspect central du travail de votre organisation, une valeur à laquelle aspirer et une occasion d'améliorer la façon dont vous faites votre travail et dont vous soutenez les autres.

PUBLICATIONS CITÉES

- Beer, Tanya, Albertina Lopez, Julia Coffman, Kat Athanasiades, et Mariah Brothe Gantz. [Benchmarking Foundation Evaluation Practices 2020](#). The Center for Evaluation Innovation, 2020. (Consulté le 1^{er} mai 2020).
- Buteau, Ellie, Naomi Orensten, et Charis Loh. [The Future of Foundation Philanthropy: The CEO Perspective](#), The Center for Effective Philanthropy, 2016. (Consulté le 28 avril 2020).
- FrameWorks Institute. [Framing COVID-19: Topic #5: Nonprofits are essential—especially now](#), FrameWorks Institute, avril 2020. (Consulté le 28 avril 2020).
- Gates, Chris et Brad Rourke. [Foundations Must Rethink What It Means to Be Accountable](#), The Chronicle of Philanthropy, 18 mai 2014, (Consulté le 6 mai 2020).
- Goggins Gregory, Ann et Don Howard. « [The Nonprofit Starvation Cycle](#) », Stanford Social Innovation Review, automne 2019. (Consulté le 28 avril 2020).
- Grantmakers for Effective Organizations. [Is Grantmaking Getting Smarter?](#), Grantmakers for Effective Organizations, novembre 2017. (Consulté le 28 avril 2020).
- Jiang, Manyu. [The reason Zoom calls drain your energy](#), BBC, 22 avril 2020. (Consulté le 28 avril 2020).
- Leslie, Ian. [How to make the right decisions under pressure](#), BBC, 17 avril 2020. (Consulté le 28 avril 2020).
- Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC). [USAI Research Framework: Second Edition](#), OFIFC, 2016. (Consulté le 28 avril 2020).
- Patrizi, Patricia, Elizabeth Heid Thompson, Julia Coffman, et Tanya Beer. [Eyes Wide Open: Learning as Strategy Under Conditions of Complexity and Uncertainty](#), The Foundation Review, 2013. (Consulté le 28 avril 2020).
- Patton, Michael Quinn. [Evaluation Implications of the Coronavirus Global Health Pandemic Emergency](#), Blue Marble Evaluation, 23 mars 2020. (Consulté le 28 avril 2020).
- Patton, Michael Quinn et Blandin Foundation. [Mountain of Accountability: Pursuing mission through learning, exploration and development](#), Blandin Foundation, 2014. (Consulté le 28 avril 2020).
- Preskill, Hallie et Joelle Cook. [Learning in a Time of Crisis](#), FSG, 7 avril 2020. (Consulté le 28 avril 2020).
- Ruedy, Liz. [I'm Risk-Averse, But That Doesn't Mean I Have To Like It](#), Democracy Fund, 3 février 2020. (Consulté le 28 avril 2020).
- Taylor, Andrew et Ben Liadsky. [Achieving Greater Impact by Starting with Learning: How grantmakers can enable learning relationships at the grant application stage](#), Taylor Newberry Consulting, 2018. (Consulté le 28 avril 2020).
- Taylor, Andrew et Ben Liadsky. [Exploring the Issues: An Evaluation Literature Review](#), Ontario Nonprofit Network, janvier 2016. (Consulté le 28 avril 2020).
- Taylor, Andrew et Ben Liadsky. « [Moving from Evidence to Action: Tackling the Sector's Thorniest Issues By Rethinking our Relationships with Data](#) », The Philanthropist, 16 mars 2020. (Consulté le 28 avril 2020).
- Threlfall, Valerie, Melinda Tuan, et Fay Twersky. [Fulfilling Philanthropy's COVID-19 Pledge: Listening in a Time of Crisis](#), The Center for Effective Philanthropy, 9 avril 2020. (Consulté le 28 avril 2020).

ENDNOTES

- 1 Goggins Gregory & Howard 2009.
- 2 Grantmakers for Effective Organizations 2017, 8.
- 3 Jiang 2020
- 4 Taylor & Liadsky 2018, 14.
- 5 Preskill & Cook 2020.
- 6 Buteau, Orensten, & Loh 2016, 24.
- 7 Threlfall, Tuan, & Twersky 2020.
- 8 Leslie 2020.
- 9 Ruedy 2020.
- 10 Gates and Rourke 2014.
- 11 Patton & Blandin Foundation 2014.
- 12 Taylor & Liadsky 2020.
- 13 Taylor & Liadsky 2016, 8–10.
- 14 Patton 2020.
- 15 Beer, et al. 2020, 16.
- 16 Ibid.
- 17 Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC) 2016, 10.

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 ».

