

# IMPACT ET MÉTHODES DE RECHERCHE QUALITATIVES (la suite)

---

FONDATION  
DUFRESNE  
ET GAUTHIER

## **Synthèse et rédaction**

André Fortin, conseiller animation créative  
et innovation sociale

Émilie Dazé, socio-anthropologue, chercheure  
et cofondatrice de la coop Le Collaboratoire

## **Conception graphique**

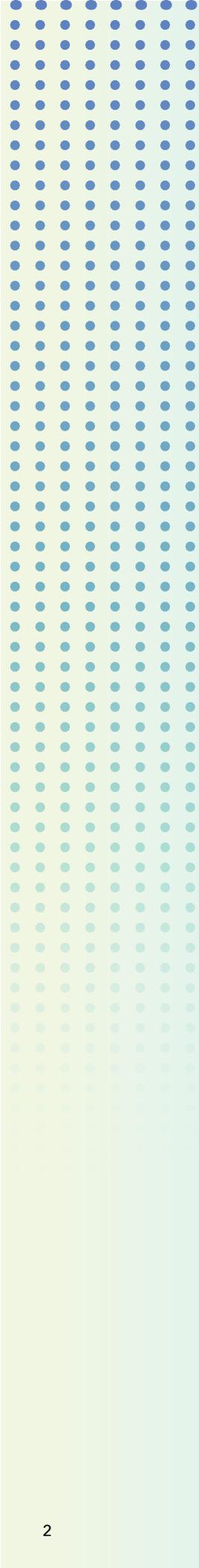
Marlène Malenfant, Studio Agito

## **Révision linguistique**

Michel Levesque

[www.fdg.ca](http://www.fdg.ca)

Novembre 2019



Ce deuxième article sur le sujet « impact et méthodes de recherche qualitatives » est le complément de celui réalisé en mai dernier. Cette fois-ci, 50 personnes du milieu communautaire de la région de Montréal ont participé à la **Journée RRV (réseautage, ressourcement, valorisation)** organisée par la **Fondation Dufresne et Gauthier**. Les points exposés ici sont issus des réflexions partagées par les participants. Nous aborderons la perception de ce qu'est l'impact pour une organisation. Par la suite, nous approfondirons les bénéfices de la mesure d'impact tout en observant ce qui retient les organismes de se lancer dans une telle démarche. En complément, seront proposées une série de questions-clés pour améliorer les services/activités offerts par un organisme et une grille d'entretien sur la bonification des processus de concertation entre les organismes d'un même territoire. Enfin, quelques pistes seront lancées par les participants pour inviter leurs collègues à passer à l'action.



# LES 7 ÉLÉMENTS DE PERCEPTION DE L'IMPACT D'UNE ORGANISATION

Pour préparer la journée, nous avons préalablement demandé aux participants de répondre à deux questions et de compléter la phrase suivante : « Pour moi, l'impact d'une organisation... » Avec les réponses obtenues, nous avons identifié sept éléments correspondant aux perceptions des participants de ce qu'est l'impact pour une organisation.

## 1. SIGNIFIE DES RÉSULTATS/TRANSFORMATIONS/CHANGEMENTS DANS UN MILIEU

On parle des effets concrets qui sont engendrés à court et moyen terme et qui impliquent un changement pour les usagers. À cet égard, une organisation peut identifier quelle transformation sociale elle veut générer grâce à ses actions et comment déployer de façon optimale ses ressources pour atteindre cet objectif. L'intention ici est de contribuer à faire de son milieu un endroit où il fait bon vivre.

## 2. TRADUIT LA QUALITÉ DES LIENS AVEC SA COMMUNAUTÉ

L'impact d'une organisation est directement proportionnel à sa pertinence au sein de la communauté et il se réalise auprès de ses membres et de ses partenaires. Quand les liens tissés sont forts, cela se ressent positivement dans le quotidien des gens qui fréquentent cette organisation.

## 3. EST UNE RÉPONSE AUX DIVERS BESOINS EXPRIMÉS

Comme il est important pour une organisation de répondre aux besoins de ses usagers, un impact positif survient quand ceux-ci mentionnent que les actions mises en place correspondent à leurs attentes et les dépassent même parfois.

## 4. EST SOURCE DE MOTIVATION POUR AFFRONTER LES TEMPÊTES

Avoir de l'impact implique un processus ardu mais nécessaire. Quand l'impact attendu est bien nommé, cela motive l'organisation à faire face aux nombreux vents et marées et à persévérer.

## 5. EST SA RAISON D'ÊTRE, JUSTIFIANT SA PERTINENCE

Quand l'impact visé d'une organisation est en adéquation avec sa mission, cela permet de justifier les actions entreprises et de générer du sens pour les personnes qui gravitent autour.

## 6. SE MESURE PAR DES PROCESSUS SUR DIFFÉRENTES ÉCHELLES DE TEMPS

Mesurer son impact est un processus exigeant qui nécessite des ressources. Ce n'est pas quelque chose que l'on fait une seule fois dans l'existence de son organisation. Comme cela peut se résumer à prendre une photo de son organisation à un moment donné, il est important de documenter son impact à court, moyen et long terme.

## 7. EST UNE RÉALITÉ COMPLEXE, À LA FOIS POSITIVE ET NÉGATIVE, QUI DÉPASSE LA MESURE QUE L'ON PEUT EN FAIRE

Capter la réalité d'une organisation est une démarche subjective permettant de générer un portrait de sa complexité en faisant ressortir tant les bons coups que les améliorations à apporter. S'il demeure difficile de représenter fidèlement une réalité, la mesure d'impact vise à s'en approcher le plus possible sans la traduire parfaitement.

# LES 7 PRINCIPAUX BÉNÉFICES DE LA MESURE D'IMPACT POUR UNE ORGANISATION

Le deuxième aspect abordé par le sondage est celui des bénéfices connus ou anticipés de la mesure d'impact. Sept principaux bénéfices sont ressortis de l'exercice. Il est intéressant de comparer les résultats de ce sondage avec ceux que nous avons relevés lors de la revue de littérature d'une vingtaine de documents sur l'impact et de constater que les réponses sont assez similaires. Pour nous, ce constat vient consolider notre sentiment d'une intelligence collective bien présente au sein des groupes, qu'il faut activer par la recherche ou l'échange.

1

## PERMET UNE RECONNAISSANCE DE LA PERTINENCE DE NOS ACTIONS ET DE NOTRE LÉGITIMITÉ

En abordant son impact, une organisation démontre son efficacité et sa légitimité. Elle fait reconnaître son expertise, justifie ses actions et vient confirmer ses orientations et sa mission. Cela l'aide à comprendre les retombées et la pertinence de ses actions et à mieux se définir.

2

## STIMULE LE QUESTIONNEMENT ET FAVORISE DES AJUSTEMENTS

Mesurer l'impact implique d'ajuster l'intervention selon les résultats obtenus et de mettre en lumière des éléments qui pourraient être restés dans l'ombre. Cela procure un réalignement de certaines actions, aide à cerner de nouveaux enjeux sociaux et favorise une rétroaction vers les bénéficiaires de l'intervention.

3

## AIDE À FAIRE DES CHOIX ET À PLANIFIER

Les informations recueillies par une mesure d'impact servent à orienter les décisions, à cibler les interventions et à justifier la nécessité d'une action. Les résultats obtenus permettent d'établir des stratégies et/ou un plan d'action clair pour canaliser les ressources disponibles et les capacités organisationnelles afin d'atteindre les objectifs souhaités.

4

## EST UN MOYEN POUR MESURER LE PROGRÈS ACCOMPLI ET NOS APPRENTISSAGES

Faire un processus de mesure d'impact, c'est préciser les résultats mesurables que visent les différents projets de l'organisation et en définir les indicateurs d'évaluation. Cela permet de réaliser concrètement les effets obtenus en fonction des moyens utilisés et de démontrer les succès d'une organisation vis-à-vis, notamment, des bailleurs de fonds.

5

## PROCURE UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DE NOS USAGERS ET DE LEURS BESOINS

La cible visée par la démarche est de s'assurer que les services offerts répondent aux réels besoins des usagers et qu'à travers la réalisation d'activités de mesure d'impact on développe plus d'empathie pour les utilisateurs.

6

## ACCROÎT LA MOTIVATION DE L'ÉQUIPE ET LA MOBILISATION

L'évaluation d'impact d'une organisation est une bonne occasion de rassembler les troupes à l'interne dans l'atteinte d'un objectif commun et de valoriser le savoir existant au sein de l'équipe.

7

## FAVORISE LA DOCUMENTATION DE NOTRE TRAVAIL ET SON RAYONNEMENT

La mesure d'impact offre plus de crédibilité et de visibilité à une organisation et en fait un acteur incontournable au sein de son secteur et au-delà.

# LES 8 FACTEURS QUI RETIENNENT LES ORGANISATIONS DE SE LANCER DANS UN PROJET DE MESURE D'IMPACT

Si on comprend bien les bénéfices de la mesure d'impact, il demeure que plusieurs obstacles surgissent et font en sorte de reporter le projet (ou de se décourager). La dernière question du sondage réalisé auprès des participants a révélé que huit facteurs principaux les retiennent de se lancer dans une telle démarche.

1

## MANQUE DE TEMPS

On évoque le trop gros investissement de temps que cela exige. Comme les organismes sont déjà bien occupés à mener leurs activités, il devient difficile de dégager du temps pour se consacrer à la mesure d'impact.

2

## LIMITES DES RESSOURCES HUMAINES

Peu d'organismes disposent de personnel formé en recherche et mesure d'impact. De plus, étant donné le roulement du personnel de base, cela occasionne souvent une charge supplémentaire sur les équipes terrain et fait en sorte que le processus est mis en péril ou doit être constamment recommencé.

3

## FINANCEMENT INADÉQUAT

Peu de budget est disponible ou consenti par les bailleurs de fonds pour réaliser ce travail. De plus, le financement est souvent manquant pour former l'équipe et lancer le projet avec les ressources de base nécessaires.

4

## OUTILS D'ÉVALUATION INADAPTÉS OU INCONNUS

Plusieurs organismes mentionnent que leurs outils d'évaluation ne sont pas adaptés pour mesurer un impact à moyen et long terme. Il y a également un manque de connaissance des méthodes qualitatives pouvant bien traduire la richesse du travail réalisé.

5

## COMPLEXITÉ DU SUJET ET BESOIN DE VULGARISATION

Dans les perceptions, la mesure d'impact est souvent associée à quelque chose de laborieux. De plus, la littérature rébarbative et souvent technique ainsi que les outils complexes ne facilitent pas la donne. Les répondants ont fait ressortir le besoin de vulgariser l'approche et de simplifier les outils.

6

## PAS UNE PRIORITÉ ORGANISATIONNELLE

Dans tous les dossiers qui sont à traiter, l'impact n'est pas souvent identifié comme une priorité. Plusieurs répondants mentionnent qu'on doit d'abord consolider l'organisation.

7

## DIFFICULTÉ À REJOINDRE LES RÉPONDANTS

Pour avoir un portrait qui s'appuie sur la diversité des usagers, il faut les rencontrer et les questionner. On souligne une certaine difficulté à rejoindre les répondants pour recueillir les données. À cela s'ajoute la volonté de ne pas nuire à la relation que l'on a réussi à tisser avec eux au fil du temps.

8

## ACCENT SUR LES RÉSULTATS PLUTÔT QUE SUR LE PROCESSUS

Une pression des bailleurs de fonds est exercée pour mettre l'accent sur les résultats de la mesure d'impact, au détriment du cheminement mis en place pour la réaliser. Cela exige un effort supplémentaire pour défendre l'importance du processus.



# ATELIER SUR LE SONDAGE

Nous avons demandé aux participants de réfléchir à **l'amélioration des services/activités offerts par un organisme** en développant des questions permettant d'aller chercher divers points de vue qualitatifs. Comme nous vivons dans des contextes où les changements se font de plus en plus rapidement, il est important de prendre le pouls de ses usagers de temps en temps et de s'assurer de bien comprendre leur réalité et leurs besoins. Nous vous proposons une série de questions regroupées sous six thèmes qui permettent de recueillir de l'information dans l'optique d'ajuster ses services/activités à son ou ses publics.

## QUESTIONS DE SONDAGE AUTOUR DE L'AMÉLIORATION DES SERVICES/ACTIVITÉS OFFERTS PAR UN ORGANISME

### ACCUEIL ET UTILISATION DES SERVICES

- > Qu'est-ce qui vous ferait pousser la porte de notre organisme ?
- > Comment l'organisme pourrait mieux vous accueillir dans ses différentes activités ?

### ATTENTES ET BESOINS

- > Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans l'offre de services existants ?
- > Comment les activités de l'organisme répondent-elles à vos attentes ?
- > Que faudrait-il ajuster pour que nos services correspondent davantage à vos besoins ?

### PARTICIPATION

- > Quels sont les éléments qui permettent ou empêchent votre participation aux activités ?
- > Aimerez-vous participer à l'élaboration ou à l'amélioration de la programmation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

### AMÉLIORATION DES SERVICES

- > Quels thèmes aborderiez-vous si vous étiez l'animateur/intervenant ? Que feriez-vous de différent ?
- > Si on vous laissait carte blanche, quelle est l'activité de rêve que vous auriez envie de créer ?

### IMPACT

- > Comment nos activités améliorent-elles votre qualité de vie ou ont-elles un effet positif dans votre quotidien ? Partagez avec nous un ou deux exemples.
- > Quel est votre plus beau souvenir de participation à une de nos activités ? Votre pire souvenir ?

### PROMOTION/COMMUNICATION

- > Quels types de promotion des services vous rejoignent le plus ?
- > Quels sont les moyens de communication les plus efficaces pour vous faire connaître nos activités ?

# ATELIER SUR L'ENTRETIEN

Pour cette portion, des équipes de cinq ou six personnes ont conçu une grille d'entretien en plusieurs étapes (voir encadré) sur l'objet d'enquête suivant : **comment améliorer les processus de concertation entre les organismes d'un même territoire**. Après avoir élaboré des questions puis des thèmes, chaque personne a expérimenté, en équipe de deux et à tour de rôle, l'entretien de recherche à partir de questions priorisées. Cet exercice a fait ressortir l'importance de tester les questions avant de se lancer dans un processus de recherche pour utiliser les bons mots, valider la compréhension des questions par les participants, vérifier qu'elles permettent effectivement d'obtenir les informations désirées et voir ce qui résonne le plus chez l'interviewé.

## 6 ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UNE GRILLE D'ENTRETIEN

Synthèse : Le Collaboratoire



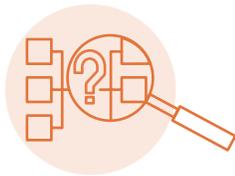
### 1. DÉBUTER AVEC UN PREMIER JET DE QUESTIONS

- > La question à se poser : « Qu'est-ce que je veux apprendre sur le phénomène choisi ? »
- > Formuler 4-5 questions et 4-5 thèmes.
  - La quantité d'idées de même que l'absence de jugement sur les idées émises doivent être encouragées.
  - La formulation précise des questions est à proscrire à cette étape-ci.



### 2. REGROUPER LES QUESTIONS EN THÉMATIQUES

- > Identifier tous les thèmes qui ressortent du premier jet de questions.



### 3. APPROFONDIR LES THÈMES ET CLARIFIER LES QUESTIONS

- > Reprendre les thèmes émergents de la deuxième étape pour s'interroger sur :
  - « Qu'est-ce que je désire savoir ? »
  - « Est-ce que les éléments du premier jet répondent totalement à chacun des thèmes ou semble-t-il y avoir de nouveaux éléments qui demeurent en suspens ? »



### 5. AJOUTER DES THÈMES-CLÉS À TITRE DE BALISES

- > Reprendre chacune des questions et identifier tous les angles d'analyse qu'elle aborde.



### 4. STRUCTURER LES THÈMES

- > Préciser la première question : elle doit appeler une narration et être bien centrée sur l'objet de recherche.
- > Préciser les autres questions à poser sous peine de passer à côté de l'objet de recherche.
- > Les organiser :
  - Selon un ordre logique : du général au particulier ou du contexte global à l'évènement précis; OU
  - Selon un ordre stratégique : recoupement des interrogations, poursuite d'un fil logique en allant d'un thème à l'autre.



### 6. VALIDER LA GRILLE D'ENTRETIEN AUPRÈS DE 2-3 PARTICIPANT(E)S

- > Formuler toutes les questions de façon brève, simple, claire et précise (attention au vocabulaire).
- > Tester la grille d'entretien auprès de 2-3 personnes pour vérifier si l'information recherchée est bien celle qui est générée par les questions choisies.

# LES MEILLEURES QUESTIONS EN VUE DE L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS DE CONCERTATION ENTRE LES ORGANISMES D'UN MÊME TERRITOIRE

Suite à l'expérimentation de l'entretien de recherche, les participants ont dégagé les questions les plus pertinentes. La grille d'entretien proposée ici est la synthèse de ce qui a émergé de leurs connaissances rassemblées. On y trouve plusieurs pistes de questions pour aborder le sujet de la concertation en fonction de cinq grandes thématiques.

## 1. EXPÉRIENCE

### Expérience et rôle joué

- > Est-ce que vous siégez à une table de concertation ? Si oui, laquelle ?
- > Pourquoi siégez-vous à cette table de concertation ? Quel(s) rôle(s) y jouez-vous ?
- > Quelles sont les raisons d'être des tables de concertation où vous (ou vos collègues) siégez ?

## 2. STRUCTURE

### Rôles et mandats des acteurs

- > Quels sont les rôles et mandats de chaque comité, organisation, structure au sein de la table de concertation ?

### Leadership

- > Comment s'organise le partage de leadership à la table de concertation ?

### Gestion du temps

- > Comment percevez-vous la fréquence des rencontres et la gestion du temps durant celles-ci ?

### Outils de communication

- > Quels outils permettraient à la table de concertation de favoriser la communication positive entre ses membres ?

### Partage des informations

- > Que voulez-vous partager comme informations avec les autres membres de la table de concertation (et comment) ?

## 3. ENJEUX DE PARTICIPATION

### Participation citoyenne et inclusion

- > Qui devrait participer / être impliqué dans les processus de consultation (quels organismes, mais aussi qui dans l'organisme, quelle place pour les citoyens) ?
- > Comment impliquer les différents acteurs de façon inclusive au sein de la table ?

### Motivations ou obstacles à la participation

- > Qu'est-ce qui fait en sorte que vous participez ou pas à une table de concertation ? Qu'est-ce qui favorise ou fait obstacle à votre participation ?

## 4. DÉFIS

### Défis, limites, enjeux

- > Quels sont les défis, enjeux, limites, freins, obstacles, frustrations rencontrés à la table de concertation par votre organisme ?

## 5. IDENTITÉ ET VISION IDÉALE

### Identité, philosophie, dénominateur commun

- > Quelle est l'identité, la philosophie ou le dénominateur commun (géographie, type d'organisme, public, mission, valeur) des organismes au sein de la table de concertation ?

### Rôles, objectifs, responsabilités (attentes)

- > Dans une vision idéale, que vise la démarche / quels sont les rôles, les responsabilités, les buts d'une table de concertation au sein des organismes et du territoire ? (Quelles sont vos attentes par rapport à une table de concertation ?)

### Vision de la concertation idéale

- > Si vous aviez une baguette magique (ou un souhait à formuler), à quoi ressemblerait la concertation idéale ?

### Concertation idéale versus expérience

- > En quoi est-ce que votre expérience/réalité en concertation ressemble ou diffère-t-elle de l'idéal ? Pourquoi ?

### Bonnes pratiques

- > Pouvez-vous nous partager une réalisation ou un bon coup issu d'une concertation locale ?



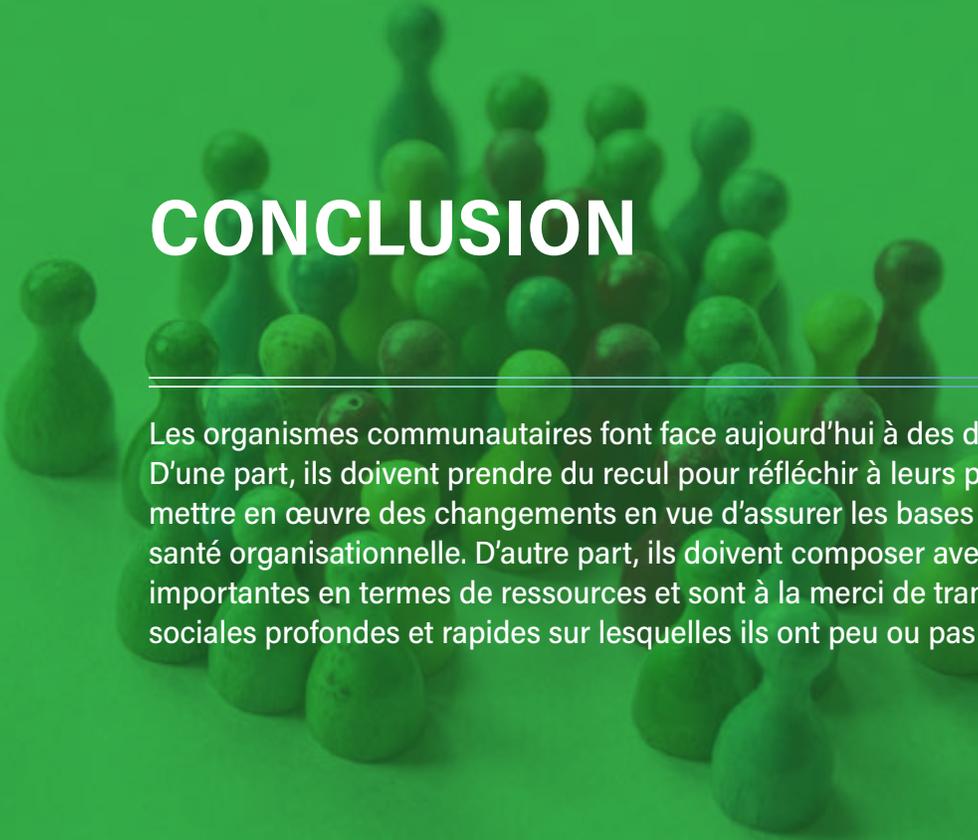
# MESSAGES À TRANSMETTRE AUX COLLÈGUES

Comme dernière activité, nous avons demandé aux participants d'identifier des messages à transmettre à leurs collègues sur la mesure d'impact. Trois grandes familles de messages ressortent. Dans un premier temps, on parle du **processus qu'il faut mettre en place**. Celui-ci peut être plus simple qu'envisagé et il vaut mieux évaluer un aspect à la fois que d'embrasser trop large et abandonner en cours de route. Par ailleurs, on fait ressortir l'importance de prendre du recul pour être en mesure de se renouveler dans nos pratiques. À ce titre, les questions « pour qui et pourquoi on fait ce processus ? » sont centrales si on veut s'engager en profondeur afin que cela soit bénéfique pour notre organisation (versus les exigences ou pressions extérieures pour aller dans cette direction).

Dans un deuxième temps, plusieurs messages ont porté sur la **capacité qu'ont les organismes de réaliser ce travail** et sur le constat que pour faire de la recherche ça ne prend pas toujours un expert. « On est capable collectivement de se donner des outils d'évaluation. Faisons-nous confiance et soyons créatifs. C'est en mettant nos forces en commun que nous trouverons la bonne formule ! » On énonce que cet exercice d'impact est un investissement qui rapporte et que c'est une nécessité pour le bien-être de l'organisme. De plus, il n'y a pas un seul chemin pour mesurer son impact et il ne faut pas négliger toutes les informations que l'on recueille durant les activités : « Certaines infos semblent anodines mais peuvent devenir une mine d'or si nous entamons un processus d'analyse d'impact. »

Enfin, quelques messages portent sur la **documentation**. Les participants invitent les organismes à documenter leurs processus et résultats pour ensuite les partager à leurs partenaires et collaborateurs. On mentionne que ce partage permettra d'augmenter leur crédibilité et d'inspirer le milieu communautaire avec de bonnes pratiques. Pour terminer, une formule à ce sujet est proposée : « Documenter = sonder, enregistrer, classer, discuter, analyser, produire un document, s'améliorer. »

# CONCLUSION



Les organismes communautaires font face aujourd'hui à des défis majeurs. D'une part, ils doivent prendre du recul pour réfléchir à leurs pratiques et mettre en œuvre des changements en vue d'assurer les bases mêmes de leur santé organisationnelle. D'autre part, ils doivent composer avec des limites importantes en termes de ressources et sont à la merci de transformations sociales profondes et rapides sur lesquelles ils ont peu ou pas de contrôle.

Doter l'organisation de périodes réservées à la réflexion; mettre en place des projets d'évaluation accessibles et réalisables; rassembler les équipes autour de processus pour valoriser toutes les compétences disponibles à l'interne et consolider ainsi le sentiment d'appartenance : voici autant de pratiques pour améliorer l'impact organisationnel. Dans la mesure où elle est abordée comme un exercice nécessaire à la vitalité de l'organisation, au lieu d'une demande extérieure supplémentaire à combler, la mesure d'impact réalisée à l'aide des outils de la recherche qualitative se présente comme un moyen efficace pour stimuler l'innovation et apporter des réponses concrètes aux différentes problématiques rencontrées.