

>> En perspective [4]

Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada

Mesurer l'impact

L'impact. « Je veux que mon don fasse une différence! »

Combien souvent avez-vous entendu ceci? Maintes fois j'en suis certaine. Vos donateurs vous le disent, vos experts-conseils vous le répètent. L'impact est crucial pour le secteur sans but lucratif.

Et pourtant, si vous êtes comme beaucoup d'organismes caritatifs, vous n'en parlez pas assez. Vous parlez de vos activités, vous parlez des besoins que vous appuyez. Deux éléments importants, et il faut en parler. Mais il manque peut-être la pièce maîtresse à votre message aux donateurs. « Absolument, oui, nous avons un impact. Voici comment. »

Mais avant de le communiquer, cet impact, il faut pouvoir le mesurer. Et je l'admets d'emblée, ça n'est pas toujours chose facile. Comment donner une valeur concrète, par exemple, à des résultats souvent plus qualitatifs que quantitatifs? Pourtant, vous vous devez de le faire, pour vos donateurs bien sûr, mais pour vous aussi, comme organisme caritatif. Notre secteur change, il atteint une maturité qu'il n'avait pas il y a quelques années à peine. Que l'on soit capable de mettre un accent accru sur notre efficacité en est une preuve concrète.

Vous le savez, vos donateurs actuels et potentiels vous évaluent. Donc, mieux vous pourrez mesurer et communiquer votre impact, mieux vous leur donnerez l'information utile et valable qui leur permettra d'aller au-delà des mesures d'efficacité parfois simplistes et trompeuses comme les seuls « coûts de la collecte de fonds ».



Celles-ci sont importantes, bien sûr, mais vous savez comme moi qu'elles ne disent pas tout. Idéalement, vous offrez à vos donateurs une combinaison des deux si vous voulez qu'ils puissent vraiment évaluer la qualité de votre travail.

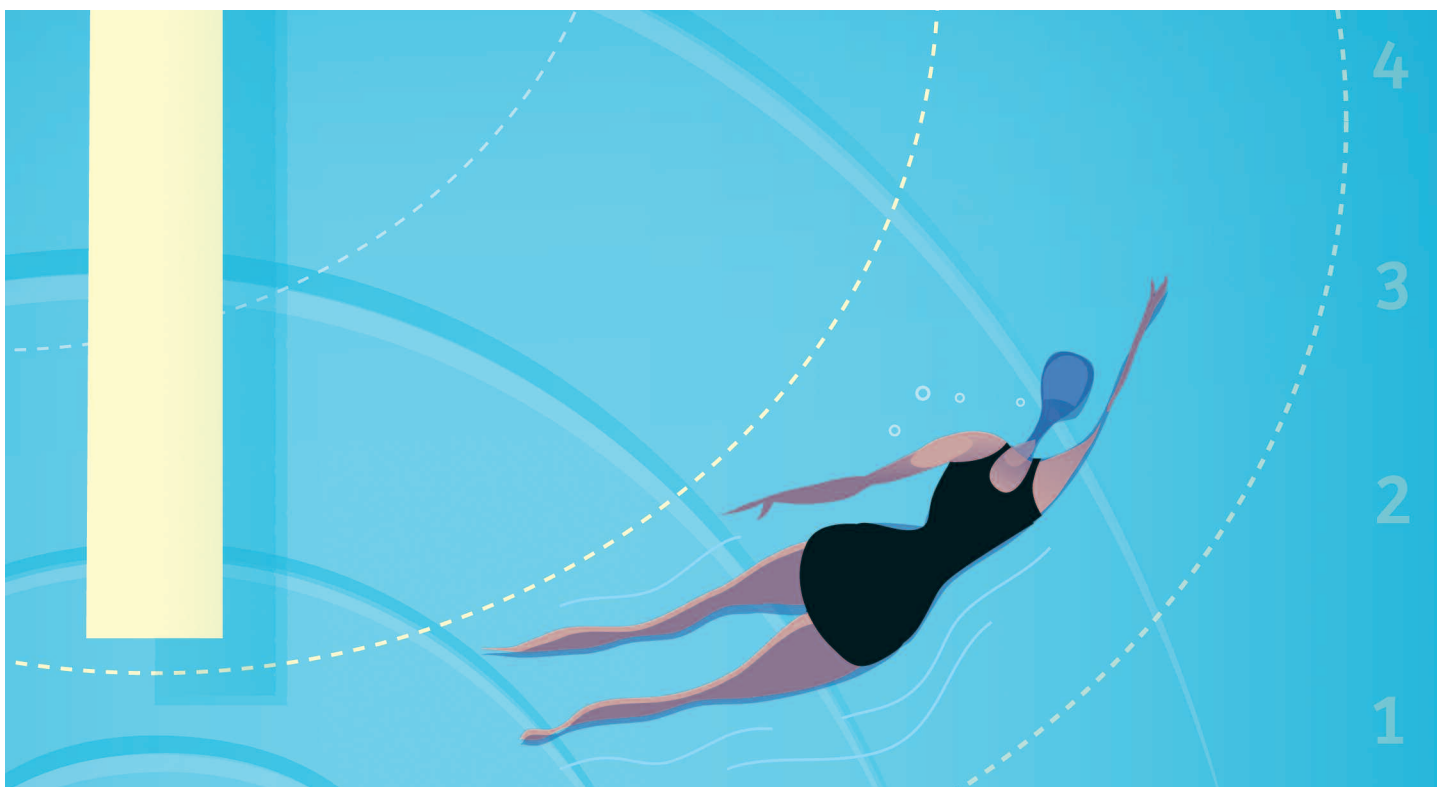
Et rappelez-vous avant tout que le message à vos donateurs doit être simple, tangible et ancré dans la réalité. Ce qu'ils veulent savoir est si vos actions ont eu l'impact que vous aviez prévu et, qu'ainsi, les dons qu'ils vous ont faits sont utilisés efficacement et font une différence.

J'espère que notre examen de cet enjeu vous incite à la réflexion et vous fournit quelques conseils pratiques sur la façon de mesurer et de communiquer l'impact de votre organisme.

Bonne lecture et bon automne!

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI >>



Mesurer et communiquer l'impact

« *Les gens ne veulent pas acheter une mèche de 10 mm, ils veulent un trou de 10 mm.* »

Cette citation de l'économiste américain et professeur au Harvard School of Business, Theodore Levitt, est souvent utilisée pour illustrer que l'élément critique de la vente est de bien comprendre ce que le client veut accomplir. Donc, comme le démontre si bien cet exemple, ce n'est pas de la mèche dont il est question, mais plutôt de ce qu'elle vous permet de faire.

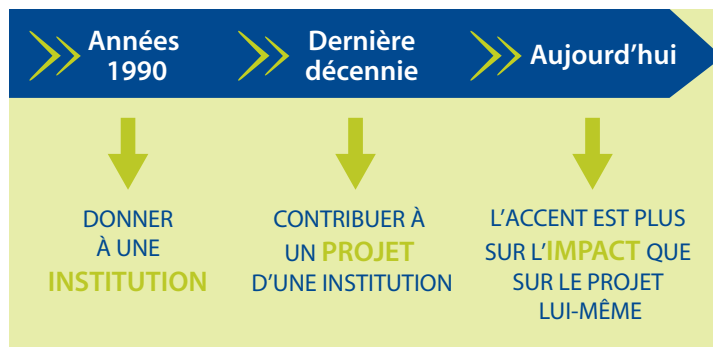
Appliquer cette prémisse à la philanthropie nous force à nous demander ce que veulent les donateurs quand ils contribuent à un organisme caritatif.

Les organismes caritatifs ont tendance à répondre à cette question à travers la lentille de leurs activités – la participation aux programmes ou aux cours, la

recherche, l'assistance à un concert, etc. – au lieu de parler de ce qui est accompli dans le cadre de ces activités. L'examen d'un échantillon représentatif de sites web d'organismes caritatifs démontre que presque tous ont une section « Nos actions », alors que peu en ont une intitulée « Nos impacts ». Pourtant, si on applique le principe de Levitt, voilà ce que veulent *réellement* savoir les donateurs.

Notre expérience supporte cette notion et nous avons observé un changement réel du comportement de donateurs au fil des ans. Il y a vingt ans, les donateurs contribuaient à l'institution dans son ensemble. Leurs dons étaient souvent sans restriction et étaient basés sur une loyauté envers

l'organisme et la confiance en ce qu'il faisait. Au cours de la dernière décennie, nous avons constaté une transition vers des dons qui ciblent des projets précis au sein de l'institution. Les donateurs veulent appuyer des initiatives spécifiques. Et plus d'argent que jamais a été recueilli! Aujourd'hui, on constate que les donateurs mettent de plus en plus l'accent sur ce qui sera *accompli* grâce à leurs dons. Les donateurs veulent comprendre les résultats, écouter les histoires et applaudir les réussites qu'ont entraînés leurs investissements.



Le marché philanthropique de plus en plus encombré, combiné à la situation économique difficile dans laquelle nous nous trouvons, font en sorte que les organismes caritatifs doivent développer un argumentaire très convaincant. En ce sens, démontrer leur impact est primordial. John Risley, président de Clearwater Fine Foods, est à la fois un donateur important et un bénévole pour divers organismes caritatifs au Canada. Il fait valoir qu'il faut plus que simplement raconter une histoire. « Il n'y a pas de mauvais mandat chez les organismes caritatifs, » précise M. Risley. « Mais j'ai constaté que plusieurs de ces organismes pensent à tort que la clé unique qui leur permettra de générer plus de dons philanthropiques est simplement de raconter leur histoire intéressante à plus de gens. Cela a peut-être déjà été vrai, mais plus maintenant. Avec l'accroissement continu du nombre d'organismes qui cherchent un soutien philanthropique, les donateurs sont de plus en plus exigeants et posent des questions plus difficiles sur la performance et l'efficacité des organismes caritatifs dans l'atteinte de leurs objectifs. » Il explique que, par conséquent, les organismes doivent avoir des mesures qui permettent d'articuler leur impact de façon réelle et concrète.

Garder l'objectif final à l'esprit

Avant de pouvoir mesurer et articuler votre impact, vous devez d'abord identifier ce que vous cherchez à accomplir ou, autrement dit, « en quoi consiste la réussite ».

Bien qu'il s'agisse d'une notion simple à première vue, Steven McNair, président et chef de la direction de la Société de l'arthrite, admet que définir en quoi consiste la réussite pour un organisme caritatif est incroyablement complexe. Ayant passé plus de 30 ans dans le secteur privé avec la CIBC avant d'assumer ses fonctions à la Société de l'arthrite, il a une perspective intéressante de cet enjeu. « Dans le monde des affaires, la réussite est simple à déterminer », dit-il. « Des clients

DÉCLARATION D'IMPACT Right to Play

« Si je parle de comment les jeunes étaient avant, plusieurs d'entre nous évitons de nous rapprocher pour communiquer. Grâce à Right to Play, maintenant nous le faisons. Même si nous sommes de nationalités différentes, nous nous exprimons à travers le sport et le jeu. »

Frances, participante de 23 ans,
Bénin

www.righttoplay.com

achètent votre produit, et s'ils continuent de le faire, vous êtes sur la voie de la réussite. S'ils n'achètent pas, vous allez éventuellement fermer boutique. »

Ainsi, explique-t-il, les organismes carita-

tifs doivent trouver d'autres façons de définir la notion d'impact et de succès et, pour ce faire, il leur faut retourner à la mission même de l'organisme. « La raison d'être d'un organisme caritatif est la charité, » dit McNair. « Quand je suis entré en fonction à la Société de l'arthrite, j'ai posé une question : si la Société de l'arthrite n'existait pas, la créeriez-vous? Cette réflexion nous a aidés à reconnecter avec notre raison d'être et nous a mis sur une voie qui nous aide à mieux identifier et définir l'impact que nous voulons avoir. »

McNair précise que chercher à définir l'impact d'un organisme exige du courage et doit être une priorité organisationnelle. « Trouver les réponses à la question de l'impact requiert un apport de presque tous les niveaux de l'organisme. On doit aussi consulter nos clients, car nous avons un impact que dans la mesure où nous répondons à leurs besoins. »

Questions à vous poser

Une manière facile de déterminer votre impact d'une façon qui répondra à ce que cherchent les donateurs est de vous poser une question simple.

Pourquoi?

Poser cette question est un élément clé de ce que nous faisons avec des clients pour les aider à développer leur argumentaire. Prendre l'habitude de se demander « pourquoi » peut être un outil puissant pour un organisme. Qu'il s'agisse de développer votre argumentaire, préparer une proposition, composer une lettre de publipostage ou rédiger un rapport de fidélisation, se demander « pourquoi » peut être une très bonne façon de déterminer l'impact.

En plus de la question « pourquoi », voici une série de questions additionnelles que vous pouvez vous poser ou poser à votre équipe de prestation des programmes ou à vos clients pour encourager la discussion et vous aider à identifier, mesurer et démontrer l'impact de travail que vous faites avec vos donateurs actuels et potentiels.

rager la discussion et vous aider à identifier, mesurer et démontrer l'impact de travail que vous faites avec vos donateurs actuels et potentiels.

Identifier l'impact

- *Que cherchons-nous à accomplir?*
- *Quelle différence voulons-nous faire?*
- *À quoi ressemble le succès?*
- *Pourquoi notre travail est-il important?*

Mesurer l'impact

- *Comment saurons-nous que nous avons fait une différence?*
- *Comment allons-nous mesurer le succès?*
- *Qu'est-ce qui fera la démonstration de nos réalisations?*

Démontrer l'impact

- *Qu'est-ce qui a changé à cause de notre travail?*
- *Qu'est-ce que nous avons accompli?*
- *Quelle différence avons-nous fait?*

Centraide de Halifax est un autre organisme qui a consacré beaucoup de temps et d'efforts au cours de la dernière décennie à définir l'impact, à la fois le sien et celui des 56 agences qui sont financées. Il y a environ dix ans, l'organisme a changé sa façon d'évaluer ses agences, passant d'un modèle mettant l'accent sur les services offerts à un modèle qui priorise les résultats. Au cours des dernières années, Centraide a aussi cherché à mieux définir son propre impact en clarifiant plus spécifiquement ce qu'il voulait accomplir. Pour Kevin Stoddart, président du conseil d'administration, cela fut une expérience des plus gratifiantes.

« Nous n'avons pas fait ce cheminement parce que nous pensions que les choses étaient sous-optimales, mais plutôt parce que nous sentions que cela nous permettait de relever la barre, » dit-il. « Et c'est ce

DÉCLARATION D'IMPACT Sunnybrook Hospital Foundation

« Voici le sein. Voici la tumeur.
Voici la graine implantée dans
le sein pour tuer la tumeur...
Voici la patiente. Voici les
enfants de la patiente. Voilà
pourquoi c'est important. »
Vidéo Lives Saved
SunnybrookFoundation.ca

qui est arrivé. Bien que la transparence et la responsabilité aient toujours été au cœur des préoccupations du conseil d'administration et du personnel de Centraide, le fait qu'on ait porté une attention accrue à nos résultats nous a permis de mieux définir le succès et nos progrès dans l'atteinte de celui-ci. »

Cet exercice a permis à Centraide Halifax d'identifier la pauvreté et la santé comme deux secteurs où il voulait faire une différence. Reconnaisant que ces deux enjeux étaient vastes, complexes et à paliers multiples, Catherine Woodman, présidente et chef de la direction, explique qu'on a identifié pour chacun le créneau précis à cibler. « Une fois que nous avons identifié notre créneau d'impact, les stratégies que nous devons mettre en œuvre sont devenues évidentes, » dit Woodman. « Dans le cas de la pauvreté, nous avons choisi d'aider les gens pauvres en ciblant l'amélioration de leurs compétences et en leur offrant de nouvelles possibilités. Avec ce créneau en tête, nous sommes en mesure de déterminer le genre d'activités que nous devrions entreprendre et le type d'organismes que nous devrions appuyer. »

La nature d'une bonne mesure d'impact

Voici quelques réflexions à garder en tête lorsque vous traitez de la question de la mesure et de la communication de votre travail.

1) Que cherchez-vous à accomplir? – Les organismes caritatifs sont guidés par la mission et existent pour des raisons caritatives. La mesure de votre performance doit être reliée directement à ce que vous cherchez à accomplir. Dans le cas d'organismes qui livrent eux-mêmes des programmes et services, l'impact se définit à travers la lentille de l'atteinte de votre mission et de votre vision. Dans le cas de fondations qui amassent des fonds pour des institutions partenaires, c'est la mission et la vision de ces partenaires qui déterminent comment définir votre impact. En gardant l'objectif final à l'esprit, votre impact devient plus facile à identifier et à définir.

2) Consulter et collaborer – Ne pensez pas que vous deviez y arriver seul. En réalité, l'équipe de collecte de fonds ne

devrait pas développer des mesures d'impact par elle-même. Consultez ceux que vous desservez pour mieux comprendre comment ils perçoivent votre impact. Et collaborez avec votre personnel des programmes – ceux qui offrent les services, qui font la recherche, qui exécutent les programmes. Ces collègues auront une bien meilleure idée de l'impact de l'organisme et auront peut-être déjà des données qui démontrent cet impact.

3) Rendre les mesures significatives – Vous rappelant que ce que vous tentez de faire est de démontrer la réalisation efficace de votre mission, développez des mesures qui vous permettront de le faire. Les mesures quantitatives ne sont valables que si elles peuvent démontrer un changement appréciable en soutien à ce que vous cherchez à accomplir. Pour les rendre significatives, il faut aussi qu'elles soient mesurables. Si vous ne pouvez le mesurer ou que cela coûtera trop cher de le faire, vous êtes mieux d'il-

lustrer l'impact de façon qualitative.

4) Moins peut être plus – En ce qui a trait aux mesures significatives, ne vous sentez pas obligé d'en avoir plusieurs, surtout quand vous pensez les utiliser dans le cadre de la sensibilisation, de la sollicitation et de la fidélisation de vos donateurs. Rappelez-vous que les donateurs veulent un message clair, et que deux ou trois mesures très significatives peuvent être beaucoup plus utiles que de les confondre avec trop de mesures de performance.

5) N'arrêter jamais, au grand jamais, de vous raconter – Raconter les expériences individuelles de vos impacts est et sera toujours une composante convaincante de votre argumentaire et permettra d'illustrer aux donateurs l'impact de leurs contributions. Rappelez-vous, les mesures quantitatives viennent compléter les mesures qualitatives et ne devraient pas les remplacer.



Montrez-moi

Définir ce que vous voulez accomplir n'est qu'une pièce du casse-tête. L'autre est de démontrer cet impact aux donateurs existants et potentiels. Cela exige deux choses – mesurer et communiquer.

En général, les organismes caritatifs ont tendance à mesurer et à communiquer leur impact aux donateurs et partie prenante en se racontant. Des exemples de ce type de communications abondent. Les fondations d'hôpitaux racontent l'histoire de patients précis. Les universités signalent le travail de chercheurs, de professeurs ou d'étudiants spécifiques. Les organismes de services sociaux soulignent l'expérience de clients

précis. Et la raison pourquoi ils le font est simple – ça marche. Souvent, il n'y a pas de meilleures façons de démontrer votre impact que de raconter la différence que vous faites auprès du vrai monde.

Mais, comme le précisait John Risley plus tôt, raconter ne suffit simplement plus quand on doit composer avec des donateurs bien informés et souvent trop sollicités. Les organismes caritatifs doivent être capables de fournir des preuves quantitatives de progrès et de succès – une chose qui, il faut le reconnaître, peut s'avérer difficile pour les organismes.

La Fondation Tim Horton pour les enfants est un organisme qui a réussi à le faire.

DÉCLARATION D'IMPACT

Maison Michel-Sarrazin

« La philosophie de la Maison Michel-Sarrazin a changé le rapport que notre culture, notre société a avec la mort »

Gilles, prêtre *Fondation de la Maison Michel-Sarrazin*

À travers son réseau de six camps au Canada et un aux États-Unis, la Fondation fait tout son possible pour offrir aux jeunes de milieux défavorisés les compétences et l'expérience dont ils ont besoin pour avoir la chance de réussir dans la vie. « Il y a plusieurs années, nous avons commencé à examiner comment nous pourrions mesurer l'impact de nos activités auprès de nos campeurs, afin d'assurer l'atteinte des résultats que nous visions, » indique Dave Newnham, directeur général. « Pour ce faire, nous avons identifié de façon explicite les résultats que nous voulions atteindre, puis créé les outils qui nous permettraient de mesurer notre succès en ce sens. » L'outil de mesure à court terme est l'entrevue auprès de campeurs à leur dernier jour au camp. Les intervieweurs portent une attention particulière à l'articulation des types de comportement qu'on recherche au camp, soit des choses comme la compassion, la motivation et l'entraide. L'outil à moyen terme est une enquête menée auprès des parents plusieurs mois après le retour à la maison de leur enfant, qui cherche à savoir si les changements de comportement recherchés ont perduré.

Selon Newnham, cet exercice s'est avéré très utile pour l'organisme. « L'objectif était de nous aider à raconter notre impact, » dit Newnham, « mais nous avons constaté, qu'en fait, il nous a aidé à raconter une *meilleure* histoire. En nous forçant d'examiner de plus près nos programmes et d'évaluer s'ils atteignaient nos objectifs, nous avons fait des ajustements qui, nous croyons, vont améliorer leur efficacité. De plus, le fait de définir clairement

ce que nous voulons réaliser a motivé les employés qui offrent nos programmes.»

Newnham avertit toutefois que ce genre d'exercice peut vous emmener trop loin dans « le terrier du lapin ». « Il est difficile de savoir quand s'arrêter. Quel est le meilleur outil pour mesurer le changement? Quelle période devons-nous mesurer? Et peut-on vraiment obtenir une mesure concrète de notre succès? Toutes des questions auxquelles nous n'avons pas trouvé de réponses faciles. Sincèrement, nous en sommes venus au

point où nous avons dû nous arrêter et accepter que nous avons suffisamment d'information pour prouver que nous étions sur la bonne voie.»

Steven McNair est d'accord. Se basant encore une fois sur son expérience dans le secteur privé, il reconnaît que des mesures concrètes ne sont pas toujours faciles à identifier pour le secteur sans but lucratif. « La nature même du travail accompli par la plupart des organismes caritatifs fait en sorte qu'il y aura toujours des mesures subjectives dans le secteur

sans but lucratif. Je pense qu'autant les organismes caritatifs que les donateurs doivent le réaliser.»

Une question d'équilibre

Ainsi, quand vient le temps de communiquer l'impact, les meilleures organisations sont capables de combiner des faits quantitatifs précis à des histoires « qualitatives ». Ils savent aussi comment garder le tout simple et précis. Les donateurs veulent savoir que vous êtes efficace et que, par conséquent, les dons qu'ils vous font sont utilisés efficacement. Deux ou

L'impact collectif

Jan Belanger, vice-présidente adjointe, Affaires communautaires, Great West, London Life et Canada-Vie, et son équipe ont l'occasion de travailler avec de nombreux organismes caritatifs au Canada qui cherchent à avoir un impact sur les enjeux auxquels ils font face. Au fil des ans, elle est devenue une partisane de la collaboration et du travail d'équipe – à la fois entre les organismes caritatifs et entre les secteurs (privé, public et sans but lucratif).

« Plusieurs des enjeux sur lesquels travaillent les organismes caritatifs sont à volets multiples, complexes et interreliés, » affirme Jan Belanger. « Aucun organisme peut s'approprier l'enjeu à lui seul, et aucun organisme, aussi important soit-il, peut prétendre le résoudre seul. »

Il s'avère qu'elle n'est pas seule à penser ainsi. On accorde beaucoup de temps et d'attention, surtout aux États-Unis, au concept de « l'impact collectif » issu de la collaboration au sein du secteur sans but lucratif.

Un article récent du Stanford Social Innovation Review, intitulé *Collective Impact*, a examiné cette question. On y avance l'idée que la mentalité du secteur doit changer chez tous les intervenants quand vient le temps de collaborer pour avoir un impact.

Les auteurs expliquent que la plupart des donateurs ou bailleurs de fonds, lorsqu'ils doivent choisir parmi plusieurs demandeurs, essaient d'identifier l'organisme qui contribue le mieux à la résolution du problème. Les organismes caritatifs, pour leur part, rivalisent pour être choisis en insistant sur le fait que ce sont leurs activités qui ont le plus grand impact. Chaque organisme est jugé en fonction de sa capacité d'obtenir des résultats, indépendamment des nombreux autres organismes qui peuvent aussi influencer l'enjeu en question. En résumé, les auteurs expliquent que le secteur sans but lucratif utilise fréquemment, et est récompensé pour, une approche qu'ils qualifient d'*impact solitaire*. Tout en reconnaissant que ce ne sont pas tous les problèmes qui nécessitent un impact collectif, ils y argumentent que cette approche est défendable dans de nombreux cas.

L'article note aussi que le glissement de l'impact solitaire vers l'impact collectif n'est pas qu'une question d'encourager une collaboration accrue ou de partenariat public-privé. Il exige une approche systémique de l'impact social qui met l'accent sur les relations entre les organismes et les progrès vers l'atteinte d'objectifs partagés. Et il requiert un nouveau type d'organisme de gestion sans but lucratif qui a les compétences et les ressources pour réunir et coordonner les

éléments spécifiques qui permettront la réussite de l'action collective.

L'article souligne plusieurs types de collaboration.

Les groupes de bailleurs de fonds réunissent des bailleurs de fonds qui appuient les mêmes enjeux et mettent en commun leurs ressources.

Le partenariat public-privé est un partenariat entre le gouvernement et le secteur privé pour la prestation de services ou de bénéfices spécifiques.

Les initiatives à parties prenantes multiples sont des activités bénévoles par des parties prenantes de divers secteurs autour d'un thème commun.

Les réseaux du secteur social sont des groupes d'individus ou d'organismes réunis selon les besoins à travers des relations réfléchies, formelles ou informelles.

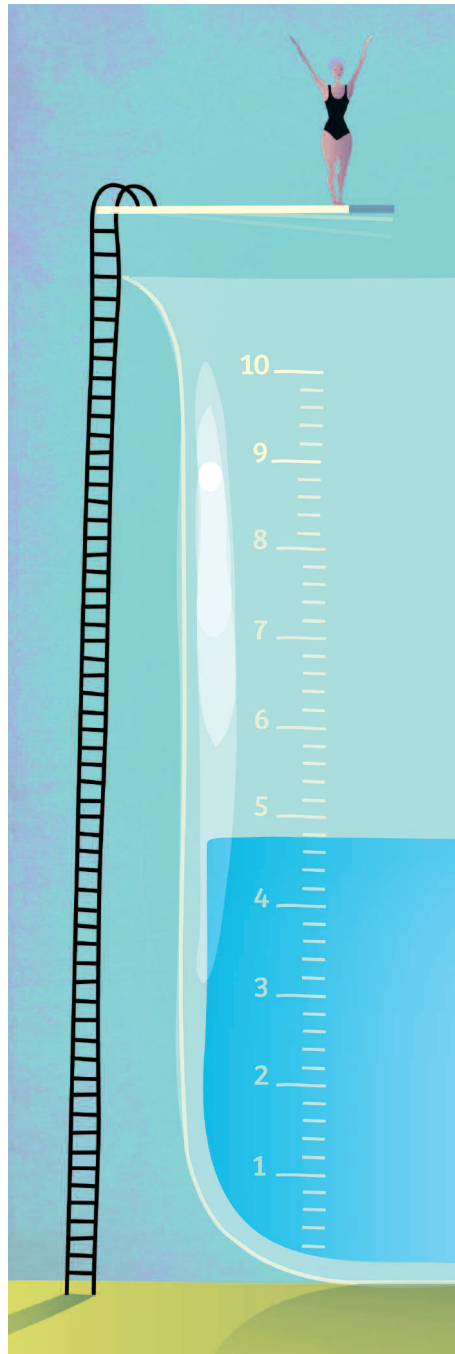
Les initiatives d'impact collectif sont des engagements par un groupe d'acteurs importants de secteurs différents qui ont un agenda commun pour résoudre des problèmes sociaux précis.

Pour lire l'article au complet (en anglais), [cliquez ici](#).

trois mesures concrètes ont une résonance beaucoup plus importante qu'une masse d'informations et de données.

Dans les *Déclarations d'impact* réparties à travers ce numéro, nous soulignons des organismes qui font un travail remarquable dans la définition et la communication de leur impact. University of Toronto, par exemple, publie non seulement son Community Impact Report (rapport d'impact sur la collectivité), elle a un site web dédié à communiquer l'impact de ce qu'elle accomplit (www.impact.utoronto.ca). Dans les deux cas, l'institution définit clairement ce que signifie l'impact pour elle (*Health Here and Abroad, Building Community, A More Sustainable Environment, Unleashing the Human Spirit, Creating Jobs, Building Businesses and Ideas that Shape the World*) et fournit des éléments probants à travers un équilibre entre les histoires et les données.

Jan Belanger, vice-présidente adjointe, Affaires communautaires, Great West, London Life et Canada-Vie, note que le concept d'équilibre s'étend au-delà de la mesure et de la communication, allant jusqu'à la philosophie même qui devrait guider ce que les donateurs attendent des organismes caritatifs. « Je suis ravie que plus d'organismes caritatifs cherchent à mieux définir et mesurer leur impact, et je crois que cela aidera beaucoup à améliorer les activités et les résultats du secteur, » affirme Belanger. « En même temps, je crois qu'il incombe aux donateurs de se rappeler que mesurer l'impact d'un organisme caritatif n'est pas une



DÉCLARATION D'IMPACT University of Toronto

«... University of Toronto est dans une position unique pour encourager une collaboration communautaire et des partenariats novateurs. Plusieurs des impacts de ces collaborations peuvent être ressentis dans l'immédiat : procédures médicales améliorées, édifices plus sécuritaires, cultures plus résistantes et ordinateurs plus rapides.» Community Impact Report 2010.

<http://impact.utoronto.ca>

tâche simple. Les organismes caritatifs ont tendance à composer avec des enjeux complexes à plusieurs volets dont ils ne sont pas « propriétaires ». Comme donateurs, nous devons en tenir compte dans nos attentes sur l'impact et le succès.»

> Prochain bulletin :

Surveillez notre édition

Hiver 2011 qui portera sur les tendances de dons d'entreprises au Canada.

Marnie A. Spears

Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny

Vice-présidente et rédactrice en chef

Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel est une publication de KCI. Toute reproduction ou distribution non autorisée sans mention de l'auteur est interdite. La publication *Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel* est conçue pour donner un aperçu non officiel de la philanthropie au Canada. Nous espérons qu'il sera utile aux observateurs de la scène sur laquelle évoluent les organismes philanthropiques.

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Rocco Baviera.

KCI >>

VISER HAUT