

# > En perspective [4]

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

« Il ne faut jamais gaspiller les possibilités qu'offre une crise sérieuse. J'entends par là qu'il se présente alors des possibilités de faire ce que vous n'auriez jamais pu faire auparavant. »

Ce commentaire de Rahm Emanuel, Secrétaire général de la Maison Blanche, résume bien le contenu de l'édition de mars 2009 de notre bulletin trimestriel de *Philanthropie en perspective*.

Le récent climat d'incertitude économique dans lequel le monde est actuellement plongé confronte tous les secteurs à des défis jamais égalés, incluant celui à but non lucratif. La lueur d'espoir, cependant, peut venir des possibilités nouvelles qui accompagnent fréquemment les temps de crise. Ces périodes jouent souvent le rôle de catalyseurs, nous forçant à examiner et réévaluer nos façons de faire, provoquant ainsi des changements et des innovations positifs. Ceux qui saisissent cette opportunité de la bonne manière en sortent en général avec plus de force et de sagesse.

Ces derniers mois, beaucoup d'informations ont circulé, incluant quelques conseils avisés, sur les réponses à donner à la situation économique actuelle : canalisez vos efforts, entretenez des contacts fréquents avec vos partenaires externes tels que vos donateurs actuels et potentiels, gardez le cap sur la mission et ne perdez jamais de vue qui vous êtes et ce que vous pouvez offrir aux autres. Enfin, n'hypothéquez pas le long terme au profit du court terme.

Ces lignes directrices sont une excellente feuille de route pour vous guider dans vos relations avec vos partenaires extérieurs. Mais qu'en est-il de votre organisme? Quelles sont les possibilités qui se présentent? Comment en tirer profit? Et sans doute plus important encore, comment faire pour rester à flot et être ainsi en mesure de pouvoir constater les effets positifs des changements effectués? Dans cette édition du bulletin trimestriel de *Philanthropie en perspective*, nous examinons de plus près la situation interne des organismes afin de voir comment ils peuvent répondre à ces questions en partant de la perspective de leurs opérations.

Nous avons circonscrit un certain nombre de caractéristiques que les organismes doivent



préservier et consolider pour rester viables et en bonne santé. Nous explorons le concept de changement conceptuel qui implique de revoir certains des paradigmes qui guident notre travail. Nous en apprenons davantage sur le processus de diversification et de réorganisation des activités qu'ont entrepris certains organismes de premier plan. Pour terminer, nous vous démontrons comment prendre les meilleures décisions dans une situation de grande incertitude.

Comme toujours, nos points de vue ne sont pas seulement basés sur notre seule expérience à KCI, mais également sur celles des membres de notre Conseil consultatif national. Pour prendre connaissance de la liste complète des membres qui le composent, veuillez cliquer sur le lien suivant : [www.kciphilanthropie.com/comite-conseil/](http://www.kciphilanthropie.com/comite-conseil/)

Nous avons également eu l'occasion de nous entretenir avec un spécialiste du comportement organisationnel, le Dr Glen Whyte (CCMF Chair in Integrative Thinking, de l'École de commerce Rotman de l'Université de Toronto). Ses idées furent précieuses et nous sommes très heureux de pouvoir les partager avec vous.

En conclusion, je suis ravie de vous présenter la première édition de notre nouveau format, intitulé bulletin trimestriel *Philanthropie en perspective*. En publiant quatre fois par année, nous pourrions ainsi partager avec vous diverses perspectives sur les enjeux émergents qui vous touchent. Aussi, par souci pour l'environnement, nous en ferons dorénavant la distribution par courrier électronique. Nous espérons que vous l'apprécierez!

Marnie A. Spears  
Présidente et chef de la direction



# Recette pour la survie



Une direction forte, de l'énergie, du courage, de l'engagement, prendre les choses avec calme et même avec un certain sens de l'humour : telles sont quelques-unes des caractéristiques que les membres de notre Conseil consultatif citent comme étant l'expression de la résilience nécessaire pour affronter les temps économiques difficiles.

Ces caractéristiques sont toutes utiles et importantes, mais notre Conseil consultatif en a ajouté deux qui revêtent un caractère critique en cette période particulière : la flexibilité et la capacité d'intégration. Il nous a entretenu par ailleurs, de la nécessité de nous diversifier, de nous doter de nouveaux outils de travail et de planifier les choses différemment. Voici un résumé de leurs réflexions et de leurs conseils.

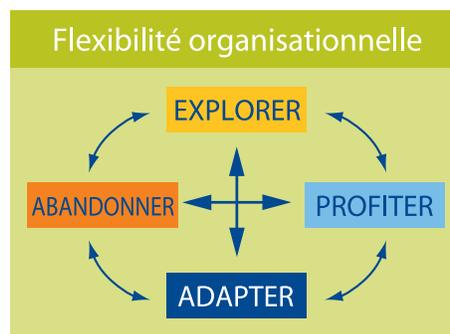
## Soyons agiles...

Muhammad Ali est considéré comme le plus grand boxeur de tous les temps. Il possédait de multiples talents, dont l'agilité et la rapidité qui lui permettaient de riposter efficacement, mais également de profiter de toutes les occasions qui s'offraient à lui. Dans une organisation, nous n'avons pas à esquiver de tels coups dans un ring, mais savoir s'adapter rapidement est une qualité qu'il faut avoir acquise pour faciliter le succès tant dans les bons moments que dans ceux qui le sont moins.

La capacité de réagir rapidement et de manière efficiente est la marque d'une organisation flexible. Cela lui permet de procéder rapidement aux

ajustements nécessaires en matières stratégique et opérationnelle. La flexibilité stratégique est la capacité d'une organisation à changer de cap quand l'évolution des événements l'exige, alors que la flexibilité opérationnelle est sa capacité de réallouer ses ressources en fonction de cette nouvelle direction.

La Fondation du Centre de santé Trillium de Mississauga est un exemple d'organisation qui fait preuve de ces deux formes de flexibilité. En réaction à la situation économique, elle a adapté son important plan de financement. « Au lieu de lancer une campagne majeure de collecte de fonds dans la période actuelle, nous développons certaines priorités intermédiaires en collaboration avec l'Hôpital, afin de les soumettre à nos donateurs potentiels » nous dit Steve Hoscheit, président et chef de la direction. « Ces projets-passe-relles constituent une adaptation stratégique. Ils sont un moyen de préparer le terrain à un projet majeur qui viendra par la suite et dont l'objectif



est le soutien des projets à long terme du Centre de santé. » De plus, la situation actuelle, estime la Fondation, offre la possibilité de réorienter les énergies au niveau des opérations et de renforcer et concentrer les ressources vers les donateurs qui effectuent des dons de moyenne importance.

**Nous sommes tous dans le même bateau...**  
Unis nous vaincrons, divisés nous tomberons!

La célèbre citation d'Ésope résume bien le concept d'intégration organisationnelle et la force qui en découle. L'intégration des forces est essentielle à tout moment, mais elle est d'une importance amplifiée durant ces périodes de défis. Elle s'applique tant au niveau des liens entre la Fondation ou le département et l'organisme concerné, qu'au niveau opérationnel au sein de la Fondation ou du département.

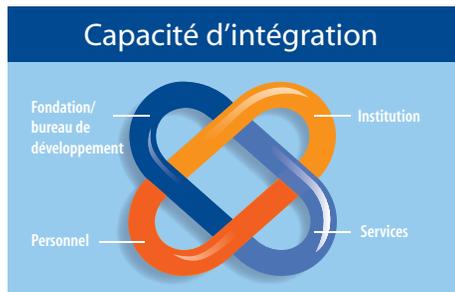
Donat J. Taddeo, vice-recteur au développement et aux relations avec les diplômés de l'Université de Montréal veut faire de la situation actuelle une occasion de renforcer davantage les relations déjà bonnes qu'il entretient avec l'administration de l'Université. En réponse à des questions liées à la dotation, il a décidé d'inviter des représentants du département des finances de l'Université à des réunions avec des donateurs actuels et potentiels. « Cela nous a permis d'obtenir des réponses à des questions techniques que nous n'aurions jamais pu avoir sans l'apport de leur expertise. » L'Université offre alors un service de qualité supérieure et contribue à fidéliser davantage ses donateurs. De plus, le travail de développement est alors mieux intégré avec les autres activités de l'Université favorisant la conscience des liens entre les différents aspects de notre travail et l'importance d'un meilleur esprit de collaboration et de concertation.

Cela est également important sur le plan opérationnel. En périodes d'incertitude, les employés se sentent menacés et sont inquiets, ce qui peut générer un esprit de compétitivité démesurée et favoriser un climat malsain. Il est alors crucial de créer un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés et comprennent bien le lien entre leur travail et les succès de l'organisation prise dans son ensemble.

À titre d'exemple, Cathy Daminato, vice-présidente responsable de l'avancement à l'Université Simon Fraser a fait du travail en équipe une priorité. « Nous planifions un lac-à-l'épaule impliquant l'ensemble de notre personnel. Ainsi, tout



le monde parlera des mêmes enjeux et entendra les mêmes points de vue, en plus de donner la chance à chacun d'être impliqué dans l'élaboration de la stratégie du département. » Elle croit fermement que cette activité favorisera la prise de conscience de l'interdépendance entre tous les aspects du travail et créera un environnement caractérisé par une compréhension partagée, un sens plus grand des responsabilités et une plus grande imputabilité.



### Diversification et réorganisation

De nombreuses organisations profitent de cette période pour revoir leurs opérations et effectuer les changements qui s'imposent principalement à deux niveaux : la diversification des sources de revenus et la réorganisation des programmes.

Le vieil adage qui veut que l'on ne mette pas tous ses œufs dans le même panier, résume bien le concept de diversification, longtemps considéré comme un bon moyen de réduire les risques. Actuellement, malgré une croissance plus lente des revenus provenant des événements spéciaux ou majeurs, les organisations indiquent que leurs programmes de dons annuels et planifiés vont plutôt bien. Le temps nous dira s'il s'agit seulement d'un retard de réaction. Cependant, de nombreuses organisations prennent le temps de réviser et de mettre à jour certains aspects de leurs méthodes pour engranger des revenus.

Les campagnes annuelles constituent l'un des programmes sur lequel un certain nombre d'organisations veulent se concentrer prochainement. La Fondation de l'Hôpital du Mont-Sinaï est l'une d'entre elles. « Nous planifions faire des investissements importants concernant notre campagne annuelle au cours des prochains mois nous dit Susan Horvath, présidente de la Fondation de l'Hôpital du Mont-Sinaï. « Bien que nous ayons planifié quelques changements à notre programme annuel, nous croyons que le temps est venu d'impliquer les gens à cet égard en leur offrant plusieurs manières de nous soutenir. Nous cherchons à redonner de l'élan à notre travail de fidélisation, revigorer les clubs de donateurs et développer des stratégies de réactivation de donateurs un peu plus consistantes. »

Paul Marcus, président et chef de la direction de

## Le processus de décision en période d'incertitude

Actuellement, la seule chose qui peut être avancée avec certitude est que l'avenir sera plein d'incertitude. Cette incertitude peut, au mieux, rendre la navigation difficile. Au pire, elle peut laisser les organisations et leurs directions perdues dans le brouillard.

Le Dr Glen Whyte, détenteur de la chaire CCMF en pensée intégrative et professeur de comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines à l'École de gestion Rotman, est en accord avec le fait que durant les périodes d'incertitude, le processus de décision peut devenir un exercice difficile, générateur de beaucoup d'anxiété. « Quand les pressions à faire de bons choix sont élevées et le sont de plus en plus, ce qui est actuellement le cas, notre tendance est souvent de devenir moins rationnel » affirme le Dr Whyte. « Malheureusement, cette tendance peut accroître la propension à prendre de mauvaises décisions. »

Le Dr Whyte donne donc quelques conseils sur la façon de prendre des décisions de haute qualité dans un environnement rempli d'incertitude.

**Recueillez les informations et les opinions en ratisant largement.** Les organisations qui réussissent dans les bons comme dans les moments difficiles utilisent un processus de prise de décisions qui est systématique. Au cœur de ce processus : la consultation. Si le niveau de diversité du processus de consultation dépend de la taille de l'organisation, la clé cependant est de chercher le plus largement possible cette information et de littéralement « plonger » profondément en elle pour vous assurer que vous n'en traitez pas

qui donne une fausse image de la réalité. Plus vous avez de niveaux, plus vous devez descendre dans la chaîne hiérarchique.

**Ancrez vos décisions dans la réalité.** Dans le meilleur des cas, les émotions peuvent jouer un rôle constructif dans le processus de prise de décisions. En période de crise et d'incertitude, lorsque l'information tend à être dramatique et dramatisée et donc exagérément négative, les émotions peuvent prendre une importance trop grande. Recueillez et mettez l'accent sur l'information pertinente à votre organisation et/ou à votre situation et faites le nécessaire pour bloquer ces « bruits parasites » causés par des événements sans doute marquants, mais complètement extérieurs à vos préoccupations.

**Allez au fond des choses.** La consultation et le processus de collecte de données peuvent générer une multitude d'idées et de solutions, qui doivent alors être soigneusement évaluées et finalement retenues ou rejetées. Les bonnes décisions stratégiques sont rarement prises rapidement ou instinctivement. Il faut donc prendre le temps nécessaire pour examiner attentivement toutes les options valables.

**Modélisez un processus approprié de prise de décisions.** Le comportement en matière de prise de décisions de l'équipe de direction est influencé par des membres de la même organisation. Il faudra donc, pour parvenir à de meilleures décisions, garantir la transparence et des pratiques de prise de décisions saines du sommet jusqu'au centre de l'organisation.

la Fondation de l'Université York est d'avis que même en ces temps difficiles on peut trouver des donateurs potentiels dans les secteurs qui sont encore performants. Mais cela exige de bonnes recherches pour les dénicher. « À la Fondation de l'Université York, nous menons des recherches sur les possibilités et les forces existantes en les couplant avec les observations précieuses de nos bénévoles », nous dira M. Marcus. Il ajoutera que « ces efforts combinés avec une analyse judicieuse de données mettant en lumière les affinités que pourraient avoir certains donateurs potentiels avec l'Université York, aident à préciser où notre énergie et nos efforts de collecte de fonds doivent être concentrés. »

De nombreux dirigeants cherchent également à réorganiser un certain nombre de leurs programmes. Gary Durbeniuk de l'Université de Calgary voit dans l'actuelle situation économique,

une opportunité d'améliorer la palette d'outils de collecte de fonds utilisés à l'Université de Calgary. L'un des moyens qu'ils sont en train de tester est l'approche portfolio. Elle implique de travailler avec les donateurs potentiels afin d'élaborer une stratégie de dons qui permet aux donateurs comme à l'établissement d'atteindre leurs objectifs à court et moyen termes. Cette approche exige alors d'aborder plusieurs questions incluant celles des dons immédiats en espèce et en action, des dons d'assurance-vie, ainsi que la planification successorale.

De nombreuses organisations cherchent également à réorganiser et réorienter leurs moyens de mesurer le rendement de leurs activités afin de cerner ce qui importe le plus durant cette période de difficultés économiques. Les personnes interrogées nous indiquent qu'elles continueront de se donner des objectifs financiers,



mais l'accent sera mis sur les activités. Bill Bean, président et chef de la direction de la Fondation de Centre des Sciences de la santé QEII d'Halifax, indique qu'ils ont rationalisé leur gestion de la performance. « Nous nous concentrons d'abord sur les indicateurs prédominants qui mesurent l'importance de l'activité, tels que le nombre de visites de qualité, de sollicitations et de propositions » nous explique Bill Bean. « Dans de tels moments, il vaut mieux mesurer les processus parce que ceux qui sont bons donnent de bons résultats. »

À United Way de Toronto, un des aspects majeurs que nous surveillerons durant notre nouvelle campagne annuelle sera celui de la rétention des donateurs. « Nous nous attendons à ce que les donateurs soient affectés par l'économie » nous avoue Susan McIsaac, chef du développement. Nous allons, bien sûr, surveiller le montant global de l'argent recueilli, mais nous serons également très attentifs à la rétention des donateurs sans égard à l'importance de leurs dons, de manière à maintenir nos liens avec les donateurs et amis à long terme. »

## Changements conceptuels

Afin de survivre et prospérer en ces temps difficiles, certains des concepts et hypothèses que nous tenons pour acquis peuvent exiger d'être révisés impliquant le changement de quelques paradigmes auxquels nous soumettions notre travail. Voici quelques exemples de ces changements d'attitude que nous pourrions devoir faire:

- Changer la mentalité de gestion du risque pour celle du risque mesuré
- Passer d'une planification stratégique statique à une planification basée sur plusieurs scénarios
- Impliquer plus de membres du personnel dans le processus de planification et de prise de décisions plutôt que de se limiter à certains d'entre eux
- Impliquer et responsabiliser les employés à la mise en œuvre des décisions
- Répondre avec franchise aux inquiétudes exprimées par les employés par le moyen de rencontres individuelles et collectives

## Qu'en est-il du conseil d'administration?

Le maintien d'un haut niveau d'implication du conseil d'administration a toujours été une question cruciale. Elle l'est encore plus aujourd'hui. Quelques-uns des principaux organismes de charité au Canada peuvent vous servir d'exemples pour savoir comment travailler efficacement avec votre conseil d'administration au cours de cette période de temps.

**1. Gardez-les bien informés.** La Fondation du Centre de santé Trillium de Mississauga a impliqué son conseil d'administration dans le développement de solutions créatives résultant dans la mise sur pied du programme I ♥ Hazel ayant pour but d'honorer un champion des soins de la santé par une contribution au Centre Hazel McCallion de santé cardiaque. I ♥ Hazel a été une campagne de marketing et de financement couronnée de succès. De plus, la campagne a permis d'accroître la fréquence des contacts avec les membres du Conseil afin de les impliquer et ainsi produire des stratégies dérivées.

**2. Assurez-vous de la participation de votre conseil d'administration dans l'exercice de planification basé sur des scénarios et aidez-les à bien saisir les conséquences de leurs décisions.** Si le Conseil suggère de changer la stratégie de génération de revenus, présentez les nouveaux chiffres qui en résultent afin de leur démontrer l'impact que cela aura sur le bilan. United Way Toronto a impliqué son Conseil dans l'élaboration d'un plan de contingences et a même développé une série de principes qui guideront le processus de décision selon les scénarios qui se présenteront.

**3. Utilisez l'expertise professionnelle des membres du Conseil pour vous aider à développer vos stratégies.** La Fondation du Centre de santé QEII d'Halifax a commencé par créer un petit groupe de discussion impliquant des membres du conseil d'administration à mesure que les enjeux se présentaient. Elle l'a fait tout récemment pour discuter d'un enjeu particulier qui était pour elle un sujet de préoccupation important.

## Stratégies et scénarios

La période que nous traversons nécessite une approche flexible quant à la planification du travail et exige de réexaminer régulièrement le plan stratégique de l'organisation. Si vous êtes parvenus au milieu de l'application d'un plan pluriannuel, il serait peut-être temps de le revoir afin de s'assurer qu'il reste encore pertinent. Si vous arrivez au terme de l'application de votre plan, il est alors temps de renouveler vos orientations stratégiques en les basant idéalement, sur une période de temps plus courte.

KCI suggérait récemment aux organisations de faire leur planification pour la prochaine période de temps sur la base d'une approche prenant en compte plusieurs scénarios différents. Cette manière de planifier implique le développement de plans d'action stratégiques multiaxiaux construits à partir de différents scénarios possibles.

Les périodes de difficultés économiques peuvent inciter les organisations à favoriser des stratégies

très défensives qui consistent à arrêter leurs opérations. Cela peut avoir des conséquences très négatives à long terme. Une approche plus prudente serait de faire une planification des activités basée sur le « risque mesuré » préférentiellement jumelée à une approche « juste à temps » afin d'établir et allouer stratégiquement les ressources. La haute direction de l'organisation pourrait alors vouloir que « tout le monde soit sur le pont » en convoquant des réunions hebdomadaires ou même quotidiennes afin de partager l'information et prendre rapidement les décisions relatives aux opérations.

## > Prochaine parution

Surveillez notre prochaine édition en juin 2009 qui mettra l'accent sur les tendances en matière de dons d'entreprises en ces temps économiques difficiles.

**Marnie A. Spears**  
Présidente et chef de la direction

**Nicole Nakoneshny**  
Conseillère principale 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 Jim Frazier.



philanthropie de pointe<sup>MC</sup>  
KETCHUM CANADA INC.