

# > En perspective [4]

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



Bien avant que ne deviennent monnaie courante les importants dons individuels et familiaux qui dominent aujourd'hui la culture caritative au Canada, les entreprises avaient déjà pris l'initiative de soutenir certains des projets les plus importants et significatifs au pays. Sans ce partenariat, de nombreuses institutions en santé, en culture et en éducation n'auraient pu devenir ce qu'elles sont. À cet égard, notre secteur doit une immense gratitude au secteur des entreprises.

Afin de mieux comprendre la réalité actuelle de ce secteur au Canada et se faire une idée plus précise des défis auxquels sont confrontés les entreprises et organismes caritatifs, ce numéro de *En perspective* examine la question des dons d'entreprises.

Avec l'apport de représentants du secteur et de certains des membres du Conseil consultatif de *En perspective*, nous examinons la situation actuelle. Notre enquête nous permet de mieux cerner les enjeux auxquels fait face aujourd'hui

le secteur des entreprises, nous démontré comment les organismes caritatifs y répondent et nous révèle comment les deux groupes usent de leur créativité afin de trouver des moyens pour maximiser leur soutien à l'important travail caritatif qui se fait au Canada.

Nous avons aussi rencontré Jan Belanger, vice-présidente adjointe, Affaires communautaires, Great-West, London Life et Canada-Vie, et membre du Conseil consultatif de *En perspective*, pour échanger sur l'état actuel et futur de la philanthropie d'entreprise. Nous lui avons demandé de partager sa pensée sur les défis auxquels font face les philanthropes du secteur des entreprises dans le contexte économique actuel ainsi que ses conseils aux organismes caritatifs qui se préparent à solliciter des entreprises dans les mois qui viennent. Nous avons aussi discuté de l'avenir des dons d'entreprises au Canada et examiné certaines nouvelles tendances. Nous partagerons le texte complet de l'entrevue avec vous sous peu; il sera disponible sur notre site web.

Enfin, nous développons une vision à long terme sur la direction prise par les entreprises en matière de philanthropie et de commandites en abordant les nouvelles tendances comme le marketing de causes et la facilitation de la collaboration au sein du secteur caritatif.

Comme toujours, nous espérons que vous trouverez ces renseignements utiles et informatifs. Bonne lecture et bon été!

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



# Dons d'entreprises : hier, aujourd'hui et demain

L'ampleur du soutien des entreprises canadiennes est incontestable.

Les données de Statistique Canada montrent qu'entre 1988 et 2000, la valeur totale des dons effectués par les entreprises au Canada a dépassé 8,5 milliards de dollars. De plus, KCI a retracé tous les dons majeurs de plus de 500 000 \$ effectués par les entreprises depuis 2003 et ceux-ci dépassent 1,1 milliard de dollars. Si l'on combine ces deux données, on peut estimer que durant les vingt dernières années, les entreprises ont contribué plus de 10 milliards de dollars au secteur caritatif.

Les deux tableaux ci-bas indiquent que même en période économique difficile comme au milieu des années 1990, les entreprises canadiennes ont maintenu leur effort philanthropique. Les données de KCI quant à elles, montrent que le nombre et la valeur des dons importants (plus de 500 000 \$) en provenance des entreprises sont également en croissance.

Même si ces chiffres sont impressionnants et donnent une bonne idée du très grand soutien des entreprises aux organismes caritatifs canadiens, ils ne peuvent occulter la préoccupation actuelle concernant l'état de l'économie et son impact éventuel sur les dons des entreprises. L'enquête de KCI montre qu'il y a, à cet égard, de bonnes et de moins bonnes nouvelles ainsi que des exemples de solutions novatrices et créatives.

## Des temps durs pour les entreprises donatrices

Sans surprise, nos recherches et entrevues révèlent que le ralentissement économique a eu un



impact sur la capacité des entreprises à soutenir le secteur des organismes sans but lucratif et que cette situation devrait perdurer durant toute l'année 2009.

Un rapport du Conference Board du Canada, à paraître cet été, révèle que les questions liées à la crise économique sont une préoccupation importante chez les cadres responsables des dons d'entreprises. Intitulé *L'ordre du jour 2009 de la philanthropie des entreprises : comment le ralentissement économique affecte les dons d'entreprises*, le rapport est basé sur une enquête de février 2009 auprès de 158 entreprises. Elle révèle que des ressources budgétaires limitées (56 % des répondants) et le ralentissement

économique actuel en général (50 % des répondants) auront un impact sur leurs capacités à répondre aux demandes de subventions. Incidemment, pour une majorité de répondants, le plus grand défi de 2009 est celui d'avoir à faire face à des demandes accrues de subventions alors que les ressources financières sont en déclin.

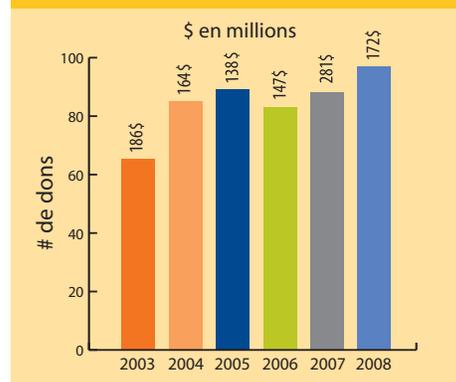
Sur la base de nos entretiens, il ressort que le volet des commandites d'événements soit celui qui est le plus fortement touché, ce qui est particulièrement préoccupant pour des organismes artistiques et culturels ainsi que pour le secteur de la santé. Il semble que l'enthousiasme pour le parrainage de telles activités que nous avons connu dans les années précédentes se soit passablement

## STATISTIQUES SUR LES DONNS D'ENTREPRISES AU CANADA DE 1988 À 2008

Année	Profits des entreprises avant impôts dérogés	Dons de bienfaisance des entreprises*	Dons en pourcentage des profits des entreprises avant impôts dérogés*
1988	64,89 milliards \$	414,20 millions \$	0,64%
1989	59,66 milliards \$	502,93 millions \$	0,84%
1990	44,94 milliards \$	412,99 millions \$	0,92%
1991	32,92 milliards \$	431,37 millions \$	1,31%
1992	32,65 milliards \$	453,98 millions \$	1,39%
1993	41,10 milliards \$	464,74 millions \$	1,13%
1994	65,46 milliards \$	597,72 millions \$	0,91%
1995	76,27 milliards \$	629,87 millions \$	0,83%
1996	80,34 milliards \$	775,98 millions \$	0,97%
1997	87,93 milliards \$	800,88 millions \$	0,91%
1998	86,13 milliards \$	1,135,90 millions \$	1,33%
1999	108,75 milliards \$	1,135,90 millions \$	1,04%
2000	129,82 milliards \$	1,337,60 millions \$	1,03%

\* Tous les chiffres ont été ajustés pour tenir compte de l'inflation. Source: Statistique Canada.

## Dons d'entreprises de 500 000 \$ et plus : 2003-2008



Selon l'information du groupe de recherche KCI



refroidi. Dans ces moments difficiles, les entreprises se sentent avant tout redevables à leurs employés et actionnaires. Selon un professionnel de l'investissement de Calgary, les commandites font maintenant l'objet d'une évaluation scrupuleuse et l'on est extrêmement attentif à la manière dont elles seront perçues par les employés, les actionnaires et la collectivité en général.

Les organismes caritatifs réagissent à cette nouvelle conjoncture de plusieurs façons, notamment en ajustant leurs programmes d'événements spéciaux. La Fondation du Toronto General & Western a choisi de maintenir ses événements, même s'ils sont à une échelle réduite et génèrent moins de revenus. « Nous voulons maintenir notre présence dans la communauté et ces événements nous permettent de le faire », indique Tennys Hanson, présidente et directrice générale, Fondation du Toronto General & Western. « Nous avons donc maintenu la plupart de nos événements, mais selon le cas, pourrions en modifier le format et nos attentes en matière de revenus. » Prévoyant toutefois une baisse probable de ses revenus, la Fondation élabore une stratégie impliquant des tiers dans des événements spéciaux pour atteindre ses objectifs financiers.

D'autres organismes réagissent en améliorant les bénéficiaires aux commanditaires. Par exemple, ils reconnaissent les donateurs en fonction de leurs précédentes contributions, quel qu'en soit le niveau actuel, et acceptent des contrats de commandites à long terme d'une durée de 3 à 5 ans.

Bien que le secteur des dons d'entreprises semble avoir fait meilleure figure, il a aussi été touché. De nombreux organismes notent des retards dans

le paiement des sommes promises, des demandes accrues d'étalement de paiements ainsi que, dans certains cas, une résiliation pure et simple de l'engagement. Il est donc important d'approcher les entreprises en sachant qu'elles auront peut-être besoin de plus de temps pour décider et effectuer leur dons. Les engagements de montants significatifs étalés sur plusieurs années pour des campagnes majeures réduisent dans de nombreux cas la flexibilité de faire de nouveaux dons importants, parce que ces engagements passés grugent les deux tiers ou plus du budget de l'année courante.

### Mais l'engagement demeure

Le secteur des entreprises demeure malgré tout encore très engagé et n'indique aucune intention de se retirer du secteur caritatif au Canada.

Nos entretiens révèlent la volonté très nette des entreprises canadiennes de « maintenir le cap » dans la mesure du possible. Ainsi, plutôt que de sabrer de manière spectaculaire dans leur budget philanthropique de 2009 sous prétexte des conditions actuelles, nombre d'entre elles choisissent de le conserver au même niveau ou à un niveau légèrement inférieur. En outre, les entreprises cherchent généralement à maintenir le statu quo quant à leurs priorités philanthropiques et aux politiques de prise de décisions qui y sont afférentes.

L'expérience de plusieurs organismes caritatifs confirme cet engagement alors qu'ils rapportent une volonté continue de la part des entreprises de se réunir et de discuter de leurs engagements et de leur aide future. « Il a été assez facile pour nous de nous réunir avec des entreprises qui pourraient être d'éventuels donateurs pour dis-

cuter de nos priorités et projets actuels », nous dit Ted Garrard, vice-président (externe), University of Western Ontario et actuel PDG de la Sick Kids Foundation. « Même si le moment n'est peut-être pas approprié pour un don immédiat, nous notons quand même un intérêt marqué de discuter de ce qu'ils pourraient faire et nous sortons avec une meilleure idée de quand revenir les voir. » Garrard voit également la période actuelle comme une occasion idéale pour les organismes caritatifs d'entreprendre un travail de fidélisation et de réalignement auprès de leurs entreprises partenaires actuelles et futures.

Guy Mallabone, vice-président aux relations extérieures, SAIT (Southern Alberta Institute of Technology), recommande même aux organismes caritatifs, tout en étant respectueux de la situation économique actuelle, de continuer à solliciter les entreprises; il a d'ailleurs noté chez celles-ci une ouverture face à ces demandes. « Faire une demande ne signifie pas nécessairement que vous recevrez un don à ce moment précis », déclare Mallabone. « Mais je crois qu'il vaille la peine de mettre votre proposition sur la table afin d'être au radar et bien placé sur la file d'attente pour le moment où la situation s'améliorera. »

Guy Mallabone averti cependant que compte tenu des contraintes budgétaires de la plupart des programmes de dons d'entreprises, les organismes caritatifs doivent s'attendre à plus de questions. Geneviève Trottier, directrice principale, Événements et Relations avec la communauté, Banque Nationale du Canada confirme que les demandes de dons accrues forcent de nombreuses entreprises à procéder à un examen plus rigoureux des propositions qu'on leur soumet.

## À quoi s'attendre

Déjà un facteur important, un alignement avec les buts et objectifs de l'entreprise prendra une importance accrue dans les choix d'investissement des entreprises. Le désir de voir comment un projet peut aider à promouvoir non seulement les intérêts philanthropiques de l'entreprise, mais aussi ses intérêts d'affaires et ceux de sa marque sera un facteur clé de la prise de décision. En outre, comme nous l'avons entendu à maintes reprises au cours de nos entretiens avec les représentants des entreprises, la reddition des comptes à la société, démontrant l'impact des dons effectués, sera encore plus déterminante.

Les organismes caritatifs étudient déjà des moyens de constituer des partenariats avec les entreprises qui aillent au-delà de la seule sollicitation de dons et commandites. Plusieurs universités et collègues ont élargi leur point de vue en élaborant leurs stratégies de relations avec leurs partenaires du secteur des entreprises et ont inclus toutes les composantes de l'institution dans l'éla-

boration de ces stratégies. Cette approche stratégique permet non seulement de renforcer les relations en créant des points de contact diversifiés, elle est l'exemple même du donateur au centre de tout. Ce type de relations pourrait bien devenir une norme des entreprises dans leurs relations avec leurs partenaires caritatifs.

La collaboration entre les organismes sans but lucratif est de plus en plus courante et est une tendance qui devrait se poursuivre. Les entreprises, en particulier celles qui ont un service important et compétent d'investissement communautaire, ont souvent une bonne connaissance du travail caritatif qui se fait dans des secteurs particuliers et ont aussi le savoir-faire nécessaire pour réunir différents groupes. « Nous sommes de plus en plus à la recherche de partenariats avec des organisations qui interviennent sur des questions complexes, telles que l'alphabétisation, la pauvreté ou la santé mentale pour n'en nommer que quelques-uns », nous dit Jan Bélanger, vice-présidente

adjointe, Affaires communautaires, Great-West, London Life et Canada-Vie. « En conséquence, nous recherchons des occasions d'optimiser le pouvoir des individus, des organismes et des ressources collectives en facilitant les partenariats plutôt que de financer des projets isolément. » Elle note qu'elle et son équipe sont particulièrement ouvertes aux solutions de financement qui permettront à des approches et connaissances nouvelles d'être partagées et adaptées au-delà des organismes impliqués, pour en accroître l'impact.

Le marketing de causes est un autre domaine d'intérêt croissant pour de nombreuses entreprises, en particulier celles dont les activités sont tournées vers la consommation. Déjà répandue aux États-Unis, cette pratique est de plus en plus courante au Canada. Pour plus de renseignements sur le marketing de causes et le rôle qu'on s'attend à ce qu'il tienne dans le marché canadien de la philanthropie, visitez [www.kcphilanthropy.com/docs/causemark-f.pdf](http://www.kcphilanthropy.com/docs/causemark-f.pdf)



« Il faut que les dossiers pour les demandes importantes soient plus étoffés et que les projets de commandites soient plus créatifs » dit-elle. Les entreprises demandent aux organismes caritatifs de leur fournir des informations sur la valeur de leur proposition comme investissement, sur comment ils définissent la réussite de leur projet et sur les mesures concrètes pour en mesurer l'impact. Mme Trotter ajoute qu'ils aiment aussi voir plus d'entraide et de collaboration entre les organismes.

### Les relations sont la clé

L'adage selon lequel le succès des collectes de fonds est principalement le résultat de relations reste entièrement vrai. « Je crois que la force des relations existantes sera la clé pour maintenir les organismes en bonne position », déclare Ron Dumouchelle, président et directeur général de la Fondation de l'hôpital VGH et UBC. « En conséquence, dans le but de renforcer les liens que nous avons avec nos amis et partenaires actuels, nous faisons de la fidélisation une priorité. »

L'expérience de United Way Toronto, alors que débute sa campagne 2009 auprès des entreprises, confirme la valeur des relations. « Bien que nous entamions à peine nos discussions avec nos entreprises partenaires, elles nous ont déjà exprimé leur engagement sérieux de faire ce qu'elles peuvent pour nous offrir un niveau d'appui qui soit le plus proche possible de celui des années précédentes » explique Susan McIsaac, Directrice du développement chez United Way Toronto.

Les représentants d'entreprises interviewés par KCI confirment ce sentiment. Bien que les sociétés voudront certainement chercher à financer de nouvelles initiatives et de nouveaux programmes, on nous indique qu'elles ressentent une grande responsabilité à l'égard des organismes avec lesquels elles ont déjà des relations et qui sont donc dépendants de leur soutien. Les organisations caritatives qui ont pris le temps de bâtir et consolider leurs relations avec leurs entreprises partenaires pourraient ainsi trouver leur avenir un peu moins difficile.

Pour terminer, voici un excellent conseil de Simon Brault, Directeur général, École nationale de théâtre, qui nous rappelle la philosophie qui doit guider nos comportements dans les bons comme dans les mauvais moments. « Le plus

## Quelques conseils sur l'approche aux entreprises en périodes difficiles

Cela est vrai, c'est une période difficile au Canada pour la collecte de fonds auprès des entreprises, mais il y a encore des possibilités en suivant certaines pratiques exemplaires. Nous avons demandé à nos interviewés tant des entreprises que des organismes caritatifs de partager leurs conseils sur comment aborder les entreprises dans le contexte actuel. Voici une synthèse de leurs réponses.

**1. S'aligner sur la stratégie des entreprises.** Comme nous l'avons mentionné, un critère qui est un élément clé de la prise de décision touchant l'investissement philanthropique, et qui croît en importance, est une concordance clairement démontrée avec les objectifs d'affaires de l'entreprise. Assurez-vous donc que tous les projets que vous présenterez s'alignent bien sur les objectifs de marketing et la marque de l'entreprise et soyez en mesure d'en faire la démonstration.

**2. S'aligner sur la stratégie philanthropique.** Bien que les entreprises soient souvent à la recherche de projets qui correspondent à leurs intérêts d'affaires, elles ont également des objectifs philanthropiques. Prenez le temps de comprendre le type de projets qu'elles appuient présentement et cherchez le moyen d'améliorer ces investissements et d'en tirer parti. Il est souvent arrivé que de nombreux organismes caritatifs, constatant que les dons faits par des entreprises l'ont été à des organisations faisant un travail similaire à celui qu'ils font, ne prennent même pas la peine de soumettre une proposition. Une meilleure stratégie est de bien comprendre les objectifs philanthropiques de ces entreprises et de chercher des façons d'améliorer leur travail et leur investissement.

**3. Définir le succès et démontrer les résultats.** Nous avons entendu haut et clair, à la fois des entreprises et des organismes caritatifs, qu'une définition claire de la réussite et la capacité de la mesurer sont des éléments essentiels de l'approche des donateurs. En conséquence, il est crucial de prendre le temps de définir ce que l'on

entend par « succès » sur chaque proposition présentée et d'être capable d'illustrer les paramètres qui seront utilisés pour mesurer l'impact de l'investissement des entreprises.

**4. Renforcer les relations. Fidélisez! Fidélisez!** En ces temps difficiles, nous avons entendu à la fois des entreprises et des organismes caritatifs que la qualité de leurs relations actuelles est d'une importance primordiale. Les organismes caritatifs chercheront d'abord à conserver leurs donateurs existants et les entreprises à prendre soin des organismes qui dépendent d'elles. En conséquence, les organismes caritatifs devraient investir beaucoup de temps et d'énergie à tenir leurs entreprises partenaires informées de l'impact des investissements effectués ainsi que de leurs projets en cours.

**5. Continuer à demander.** Tout en étant conscients de la situation actuelle, persistez à faire des demandes aux entreprises partenaires potentielles. Au mieux, la réponse sera positive et au pire des liens auront été créés qui vous placeront dans la file d'attente pour ainsi être en bonne position lorsque l'économie redémarrera.

**6. Revoir votre argumentaire.** C'est le moment idéal pour revoir et réajuster l'argumentaire que vous utilisez avec les entreprises partenaires potentielles. Cet argumentaire devra être soigneusement examiné en ayant en tête l'impact prévu, le succès, la concordance avec la stratégie de l'entreprise visée et la possibilité de mesurer les résultats.

**7. Ne pas oublier l'essentiel.** Les principes qui guident la philanthropie au sein des entreprises lorsque la conjoncture économique est favorable restent valables également lorsqu'elle ne l'est pas et ne doivent pas être oubliés. La collecte de fonds est d'abord matière de relations, alors assurez-vous d'utiliser les bonnes personnes dans votre réseau et de travailler fort pour susciter de l'intérêt pour ce que vous avez à offrir.

important c'est de toujours se parler, de garder le contact, de démontrer l'impact de l'appui que l'on reçoit des entreprises. Pour assurer une implication continue du secteur des entreprises, l'élément déterminant est la qualité de la relation et sa longévité. Ce principe s'applique toujours quel que soit la situation économique.»

### > Prochain bulletin :

- Notre prochain numéro examinera les coûts associés à la collecte de fonds
- A paraître en septembre 2009

**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 Rocco Baviera.



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

## **Le marketing de causes :**

### **Une tendance à court terme ou l'avenir de la philanthropie d'entreprise?**

Le marketing de causes jumelle l'appui d'une cause caritative et l'achat ou la promotion d'un produit quelconque. Un des exemples les plus connus du marketing de causes est la campagne (PRODUCT) RED, soutenue à l'échelle mondiale par des entreprises telles Gap inc., Apple inc., et les cafés Starbucks. En achetant des produits qui portent la marque (RED), les consommateurs soutiennent du coup des organismes sans but lucratif qui s'adonnent à des œuvres de bienfaisance à travers le monde.

Le marketing de causes, que l'on appelle également la « philanthropie de consommation », a pris son envol depuis quelques années, notamment aux États-Unis. Une façon d'en mesurer le niveau de pénétration est de calculer les sommes qu'y investissent les entreprises. Une récente étude qui a suivi la trajectoire des activités liées au marketing de causes aux États-Unis a montré que ces dépenses ont atteint, en 2006, environ 1,3 milliard de dollars.

Pourquoi cette forme de marketing est-elle à ce point populaire? Sans doute en raison des retombées positives qui lui sont particulières et qui peuvent être perçues comme étant bénéfiques tant pour l'entreprise que pour l'organisme qu'elle appuie. Non seulement ces activités génèrent-elles des millions de dollars au profit des organismes de bienfaisance ciblés et leur confèrent-elles une légitimité instantanée de par leur association à une entité corporative bien établie, mais elles ont également des retombées positives sur les ventes et l'image de l'entreprise. À titre d'exemple, un rapport de 2004 de l'organisme américain Cone/Rope a démontré que 86 p. 100 des répondants étaient « très ou quelque peu susceptibles de passer d'une marque à une autre, à prix et à qualité égaux, si l'autre marque était associée à une cause ».

Le marketing de causes n'est pourtant pas sans détracteurs. Des préoccupations ont été mises de l'avant relativement à l'impact qu'auraient ces activités sur la philanthropie individuelle. Les consommateurs ayant versé une contribution par le biais d'un achat seront-ils plus réticents à faire de véritables dons à des organismes de bienfaisance? Auront-ils l'impression qu'en soutenant des activités liées au marketing de causes, ils ont « fait leur part » sur le plan de la philanthropie? Ces questions n'ont toujours pas trouvé de réponses satisfaisantes et exigent qu'on les examine plus afin de mieux comprendre l'incidence des « dons à la caisse » sur le comportement global des donateurs.

Le marketing de causes s'est taillé une place de choix au Canada, mais cède encore le pas aux commandites traditionnelles d'entreprises. Le travail de recherche d'Imagine Canada, intitulé *Pratiques, motivations et difficultés de l'investissement communautaire des entreprises*, montre que 8 p. 100 des entreprises canadiennes s'adonnent au marketing de causes. Le rapport a également permis de constater, sans surprise, que le marketing de causes est beaucoup plus fréquent dans les plus grandes entreprises du Canada, définies comme étant celles dont les revenus annuels sont supérieurs à 25 millions de dollars. Dans cette catégorie, la participation au marketing de causes se hissait à 26 p. 100.

## Entretien avec Jan Belanger

Jan Belanger, vice-présidente adjointe, Affaires communautaires, Great-West, London Life et Canada-Vie, et membre de notre Conseil consultatif de En Perspective, s'est récemment entretenue avec nous sur un certain nombre de problématiques liées à la philanthropie d'entreprise. Pendant notre rencontre, nous avons discuté de l'impact qu'avait la situation économique actuelle sur les dons des entreprises au Canada et avons profité de cette occasion pour recueillir les réflexions de madame Belanger sur les tendances émergentes en matière de philanthropie d'entreprise. Voici le résumé de notre conversation.

***Q. Quelle est la réalité actuelle à la Great-West, London Life et Canada-Vie en ce qui a trait à la philanthropie d'entreprise et à la commandite?***

A. Tout comme notre entreprise, notre approche à la conscience sociale et au soutien communautaire est de bâtir des relations à long terme. Cette approche exige que nous soyons proactifs, que nous prenions des décisions responsables, réfléchies et informées et, surtout, que nous planifions le soutien et la gestion de ces relations, qu'il y ait, ou non, appui financier dans le cadre d'un exercice donné. Elle exige encore que nous soyons à l'affût de l'évolution des besoins au Canada et des façons dont nous pouvons le mieux y répondre à court comme à long terme, en harmonie avec nos politiques et nos budgets affectés à l'engagement social.

Nous sommes toujours une entreprise généreuse d'Imagine Canada et, à ce titre, nous respectons notre engagement lié à la formule du 1 p. 100, de même que les principes établis dans l'Engagement social des entreprises d'Imagine Canada.

Dans un contexte de situation économique difficile, nous assistons à une escalade du nombre de demandes de soutien. Nous travaillons donc de façon encore plus proactive dans le cadre de l'exercice financier actuel et effectuons une planification à long terme afin de pouvoir rester fidèles aux principes et à la direction de nos politiques en matière d'engagement social et d'honorer notre engagement à titre d'entreprise généreuse d'Imagine Canada, bien qu'il faille le faire dans la mesure de nos ressources.

***Q. À quoi devraient s'attendre les organismes caritatifs des entreprises au cours des prochaines années en ce qui a trait aux dons et aux commandites? Prévoyez-vous qu'une sphère d'activité particulière (c'est-à-dire les dons ou les commandites) sera davantage touchée?***

A. Nous avons entendu plusieurs organismes caritatifs et entreprises affirmer qu'il y a eu un retranchement, une réduction ou un report des dons d'entreprises, en raison de la situation économique actuelle. Il est difficile de prévoir si, en fin de compte, ce sont les dons de bienfaisance ou les commandites qui seront les plus

touchés. Cela dépendra en bonne partie des objectifs des entreprises et des organismes caritatifs avec lesquels ils s'associeront, et la façon dont les deux parties réagiront aux nouvelles réalités et évolueront.

Cela dit, des réponses, divergentes, à la situation économique commencent à faire surface. Certaines des grandes entreprises deviennent plus en plus sensibles aux besoins des organismes caritatifs en matière de soutien opérationnel qui leur permet d'assurer le maintien d'une capacité minimale de prestation de services de base. Parallèlement, le soutien de projets spécifiques, attrayants en raison de leur caractère mesurable, l'harmonisation avec les objectifs et la marque de l'entreprise, et les occasions de reconnaissance conservent toujours une certaine valeur. Mais c'est peut-être l'évolution des attentes des parties intéressées du milieu des affaires – consommateurs, fournisseurs, employés, bailleurs de fonds, etc. – qui continuera de remettre en question les suppositions et les actions des entreprises.

***Q. Que recherchent les entreprises des organismes caritatifs, de façon générale et dans le contexte de la situation économique actuelle? Quels changements (si changement il y a eu) le contexte économique difficile a-t-il engendrés sur le plan des attentes des entreprises?***

A. Les changements à court terme se transformeront en évolutions à long terme. Tant les entreprises que les organismes caritatifs se trouvent dans une situation inédite. Ceux qui sont dotés de vision et de relations bien établies seront les mieux placés pour identifier les occasions qui se dégagent des défis actuels. Traduire ces occasions en solutions réalisables exigera des mandats, des intervenants et des réseaux bien articulés, la volonté d'adapter les pratiques et de faire évoluer les organismes de sorte qu'ils puissent remplir leurs mandats, et une réputation solide.

Comment approcher les entreprises, dans ce contexte? Qu'il s'agisse de bailleurs de fonds établis ou de mécènes potentiels, le secteur caritatif devrait être prêt à faire les choses suivantes.

- Miser davantage sur la reddition des comptes, la pertinence et la fidélisation.
- Répondre aux questions fondamentales : que fait un organisme caritatif, avec qui, pourquoi, ce qu'il lui faut pour parvenir à ses fins, comment il y parvient et, surtout, quelles en sont les retombées?
- Réagir à une situation économique difficile au moyen d'approches novatrices. À titre d'exemple, quelles synergies en coulisse et opérationnelles peuvent faire en sorte que la prestation de première ligne soit maintenue, voire améliorée, que son efficacité s'en voit accrue, et que l'organisme puisse continuer de cultiver et de mettre en œuvre sa philosophie centrée sur les donateurs? Une intégration plus poussée est-elle désormais possible? Nécessaire?

- Faire la démonstration qu'il possède une connaissance organisationnelle de l'organisme et de ses réalisations, et qu'il est conscient de sa contribution à la situation dans son ensemble. En quoi un organisme caritatif se distingue-t-il des autres? Comment peut-il se rapprocher d'organismes aux visions similaires? En quoi la collaboration permet-elle d'optimiser les ressources? Quels partenariats peuvent être conclus avec d'autres organismes caritatifs pour atteindre des objectifs communs?
- Demeurer sensible à la situation actuelle du donateur. Si les ressources financières ont changé, honorez la relation antérieure et soyez ouvert face à l'avenir. Faites preuve de coopération et de respect, et assurez-vous que cette attitude caractérise la relation entre le personnel et le donateur, mais qu'elle soit aussi adoptée par les membres du conseil d'administration, les bénévoles et les autres partenaires d'envergure mutuels.
- Permettre, au besoin, l'accommodement de donateurs devant apporter des modifications à leurs promesses de dons et à leurs engagements. Mais soyez honnête et faites preuve de créativité si ces modifications engendrent des défis financiers intenable, et soyez prêt à explorer d'autres avenues.
- Faire preuve de transparence pour consolider la relation de confiance.

***Q. Quels conseils pouvez-vous offrir aux organismes caritatifs qui font des approches auprès des entreprises canadiennes?***

A. Faites vos devoirs, travaillez avec les réalités actuelles et un portrait réaliste à long terme, ne tenez rien pour acquis et tentez de débusquer des façons novatrices et créatives d'atteindre vos objectifs communs. Pensez « à l'extérieur de vos murs » et soyez à l'affût d'occasions de collaboration et de partage de ressources – non seulement au sein de votre propre organisme, mais aussi avec d'autres organismes caritatifs ainsi qu'avec des entités œuvrant à l'extérieur du milieu philanthropique. C'est le moment de tirer profit de votre réputation et des relations que vous avez nouées.

***Q. Au-delà du contexte économique actuel, quelles autres tendances semblent émerger concernant la philanthropie d'entreprise, une fois la situation rétablie?***

A. Les défis actuels et nouveaux exigeront des solutions intégrées et raffinées, alors que des ressources limitées nécessiteront à la fois créativité et collaboration pour en assurer leur mise en commun et leur mise en œuvre.

À la lumière de cette réalité, voici quelques tendances qu'il importe d'examiner :

1) Mettre l'accent sur les problématiques plutôt que sur les institutions.

Cette tendance sous-tend l'harmonisation des occasions, de l'expertise et des ressources en vue d'élaborer des solutions intégrées. Elle exige des relations complexes qui vont au-delà des frontières organisationnelles et qui s'avèrent

onéreuses sur le plan du temps et des ressources. Cette méthode a l'avantage d'attaquer de front les questions de dédoublement et de travail en silo, de même que celle de nombreux « centres d'excellence » s'adonnant à un travail similaire. À plus long terme, cette approche donnera lieu à des changements fondamentaux aux structures et aux approches opérationnelles, de même qu'à la nature des relations avec les intervenants.

## 2) Définir et faciliter le transfert des connaissances

Le fait de mettre l'accent sur les problématiques plutôt que sur les institutions signifie que nous pouvons nous attendre à voir un virage de l'approche fondée sur la résolution de problèmes au profit d'une autre, fondée sur l'action. Cette attitude sous-tend une compréhension mutuelle entre les parties intéressées, de même que la validation continue des objectifs atteignables. Au bas mot, de cette tendance viendra l'attente que les résultats soient mis en commun. Au mieux, cette tendance peut faciliter la création d'un contexte d'adoption universelle des pratiques exemplaires et de véritable changement.

## 3) Fidélisation soutenue

Les activités de fidélisation iront bien au-delà de la seule reconnaissance et de la communication. Elles seront davantage axées sur les relations de confiance proactives, pertinentes et continues, à bâtir en vue de générer des possibilités futures. Ces activités porteront sur la reddition des comptes et l'efficacité financière, organisationnelle et de programmes et, du coup, se pencheront sur les questions de rétention des donateurs dans la mesure où elles bâtiront des relations à long terme. S'ils sont bien définis et ciblés, des programmes de fidélisation de ce genre n'ont pas à être trop onéreux sur le plan des ressources, mais nécessitent une transparence et, d'entrée de jeu, une vision claire des attentes de chacune des parties.

## 4) Éloignement des dons en dotation traditionnels

La crise financière et son impact sur les fonds de dotation pourraient entraîner une remise en question de leur rôle comme étant la principale stratégie pour le maintien de la viabilité organisationnelle continue. Il est possible que les organisations – tant les entreprises que les organismes caritatifs – questionnent le fait que les fonds de dotation soient la seule réponse à certaines problématiques telles la rétention des meilleurs talents et la dépendance sur le plan des revenus, ou encore, questionnent le coût véritable des fonds de dotation nommés et des chaires, lesquelles, une fois créées, existent à perpétuité. La crise économique pourrait bien s'avérer être le catalyseur qu'il fallait pour établir un nouveau paradigme de financement à long terme.