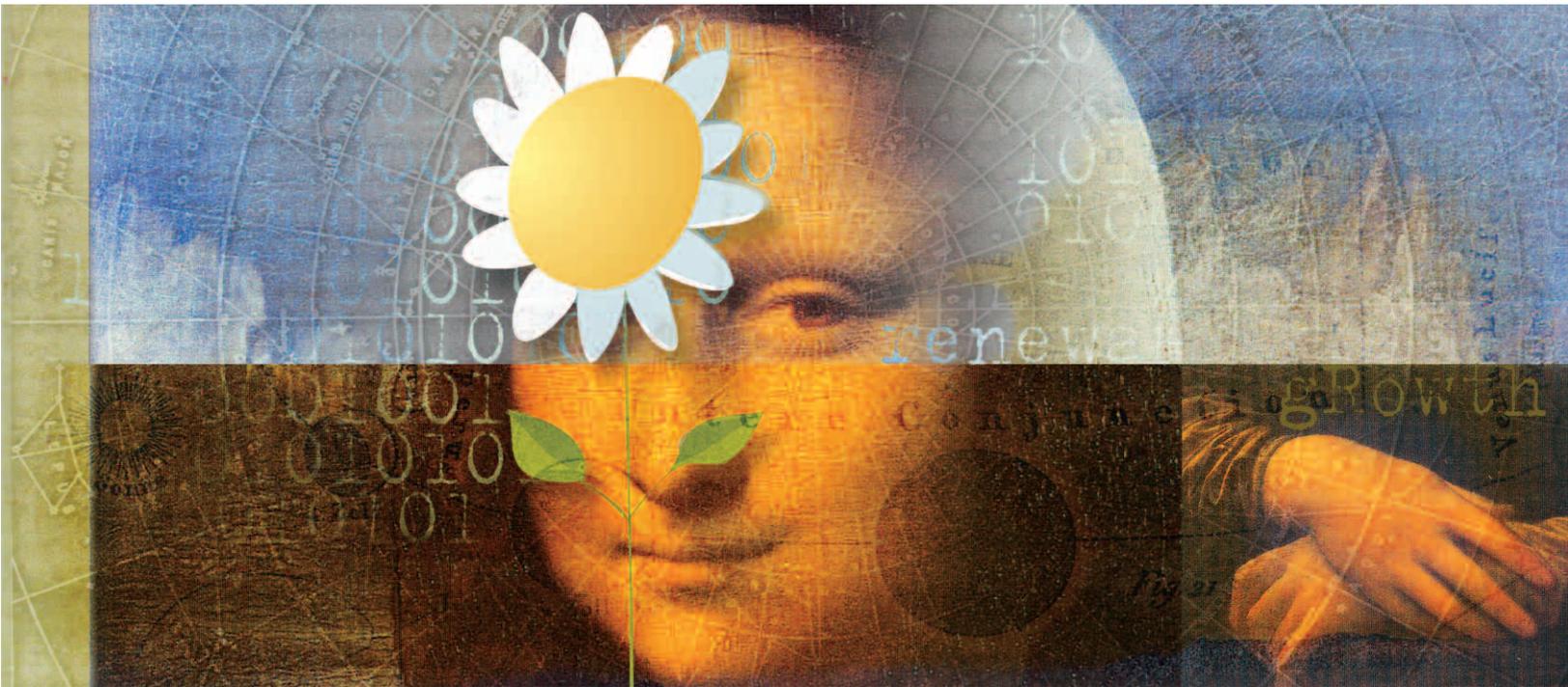


> En perspective [4]

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



Le printemps est toujours associé au renouvellement et au rajeunissement, et cette année je dois admettre que j'éprouve ce sentiment encore plus que par le passé.

Encouragés par nos résultats exceptionnels aux Jeux d'hiver 2010 de Vancouver et par la réémergence de l'économie mondiale, il semble y avoir un solide vent d'optimisme qui souffle chez les leaders sectoriels à travers le pays. En matière de philanthropie, la contribution sans précédent des Canadiens à l'aide humanitaire en Haïti illustre que l'esprit philanthropique est aussi fort que jamais au Canada. Ces facteurs, combinés avec tout ce que l'on a appris durant la crise économique, m'amènent à croire que nous sommes sur le point de connaître une renaissance de la philanthropie au Canada et à travers le monde.

Une affirmation puissante, je l'admets. Mais je crois que les prochaines années répondront à la définition d'une renaissance - nouvelles croyances, nouvelles découvertes et nouvelles façons de faire les choses, qui mèneront éventuellement à une forme de transformation.

À quoi peut ressembler une renaissance de la philanthropie? Je crois que cela implique la création d'une culture générale de la philanthropie encore plus forte, qui se manifesterait de trois façons, soit par

l'impact, l'intégration et l'engagement. Je constate un enthousiasme grandissant chez les organismes caritatifs et les donateurs au sujet de l'impact qu'ils peuvent avoir sur des vies, changeant ainsi la façon dont les organismes réalisent leur mission et dont les donateurs appuient ces organismes. Je note aussi que, pour avoir cet impact, l'on met de plus en plus l'accent sur le concept de l'intégration. Reconnaissant le pouvoir qui peut découler de la mise en commun de ressources, je crois que l'on verra une collaboration accrue entre les intervenants impliqués dans le secteur sans but lucratif. Enfin, l'engagement! Je m'attends à ce que ce changement amène l'intégration de nouveaux groupes, comme les jeunes et différentes ethnies, ainsi que l'engagement plus poussé et plus significatif des donateurs traditionnels.

Voilà qui m'amène à ce numéro du trimestriel *En perspective* - aux tendances qui changeront probablement la façon dont nous, les professionnels en collecte de fonds, ferons notre travail à l'avenir. Comme toujours, nous avons interviewé plusieurs des membres du conseil consultatif de notre trimestriel, mais nous avons aussi sondé auprès d'un échantillonnage de nos clients et collègues dans le but d'obtenir une perspective plus large des tendances au sein du secteur. Ces tendances principales sont examinées dans les pages qui suivent, et vous pouvez en trouver la liste complète en consultant

notre site Web à www.kciphilanthropie.com. Nous prévoyons examiner plus en profondeur certains enjeux spécifiques dans les numéros à venir d'*En perspective*, et anticipons aussi explorer ces tendances de plus près.

Bien que personne n'ait de boule de cristal avec laquelle prédire l'avenir, et que certaines de ces tendances vont se modifier et évoluer avec le temps, les renseignements que contiennent les pages qui suivent représentent un amalgame de la pensée actuelle. Comme c'est le cas avec tous nos numéros, nous espérons que ce que nous vous présentons ici pourra animer vos conversations sur la direction que prend notre secteur et susciter chez vous idées, échanges et peut-être même débats animés.

Je vous souhaite donc une renaissance philanthropique réussie!

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction



Tendances en philanthropie



Bien qu'il est évident que nous ne soyons pas encore « sortis du bois », on a l'impression que le secteur sans but lucratif ainsi que les secteurs public et privé, peuvent enfin, collectivement, commencer à respirer et passer d'un mode de survivance à un mode de croissance. Tenant compte de tout ce qu'ils ont appris au cours des 18 derniers mois, les organismes bien informés commencent à regarder vers l'avenir et à évaluer ce qu'ils doivent faire pour assurer leur croissance et développer leurs activités de collecte de fonds pour la décennie à venir et plus loin encore.

Engagement accru...

Une des clés de cette croissance et de ce développement sera un élargissement de la portée de la philanthropie en établissant, par de nouveaux moyens, des liens avec de nouveaux donateurs.

Plusieurs au sein du secteur croient que si l'on veut s'assurer d'amasser plus de fonds à l'avenir, il sera essentiel d'engager de nouveaux donateurs potentiels tels les jeunes et les communautés ethniques ainsi que ceux

«...les organismes bien informés commencent à regarder vers l'avenir et à évaluer ce qu'ils doivent faire pour assurer leur croissance...»

qui ne donnent pas à des organismes caritatifs à l'heure actuelle. « Si nous voulons vraiment faire grandir la philanthropie au Canada, nous devons élargir nos horizons et engager des gens qui n'ont pas été traditionnellement impliqués, » dit Susan McIsaac, directrice du développement à United Way (Centraide) Toronto. « Ce changement nécessitera de sortir des balises connues, y compris des méthodes traditionnelles de collecte de fonds, des marchés traditionnels de donateurs et des outils traditionnels de dons. »

La sollicitation de groupes non-traditionnels est une chose à laquelle plusieurs organismes ont songé au cours des années. Alors pour

quoi maintenant? Une des différences est l'importance que l'on accorde maintenant à cette activité. Chez plusieurs organismes, les récents défis économiques ont révélé la vulnérabilité qui pouvait découler d'un manque de diversification au sein des programmes de collecte de fonds. Historiquement, le développement de nouveaux marchés de donateurs et de nouvelles méthodes de collecte de fonds étaient des priorités secondaires ou tertiaires. Toutefois, ces activités ont pris de l'ampleur et sont devenues une plus grande priorité.

La seconde différence peut se résumer en un mot, soit « technologie ».

Les nouvelles technologies émergentes offrent de nouveaux outils à la collecte de fonds et plusieurs organismes explorent les possibilités associées aux nouvelles applications technologiques. Le domaine qui semble le plus touché à ce jour est celui de la philanthropie de masse. Par exemple, le volume de dons qui ont été faits par l'entremise de la philanthropie mobile pour l'aide humanitaire en Haïti confirme le pouvoir de la technologie d'atteindre un grand nombre de donateurs.



Les nouvelles technologies émergentes offrent de nouveaux outils à la collecte de fonds et plusieurs organismes explorent les possibilités associées aux nouvelles applications technologiques.

Aux États-Unis, plus de 30 millions de dollars ont été donnés par texto à travers mGive, un des fournisseurs de service de dons par texto. Il est peut-être encore plus intéressant de constater que beaucoup de ces contributions étaient des dons de 5 \$ et 10 \$.

...Motivé par le désir d'avoir un impact encore plus grand...

Une autre façon dont le concept de l'engagement évolue au sein du secteur sans but lucratif est l'engagement accru des donateurs au sommet de l'échelle des dons auprès des organismes qu'ils appuient. Chez les donateurs majeurs et transformationnels, la tendance est vers un engagement plus profond et significatif auprès des organismes qu'ils soutiennent, un engagement qui dépasse de loin la simple préparation d'un chèque.

Ce type d'engagement, récemment baptisé la

Un « Big Boom »? L'impact de la démographie

Que ce soit le vieillissement de la génération du baby-boom ou l'accroissement de la diversité au sein de la population, on ne peut nier l'évolution du paysage démographique du Canada.

L'expert en démographie, économiste et auteur reconnu, David K. Foot, a longtemps prêché l'importance de bien comprendre le sens et l'impact de l'évolution démographique. Lors d'une récente entrevue avec KCI, M. Foot a partagé sa pensée au sujet de l'impact des changements démographiques sur le secteur sans but lucratif et sur la philanthropie au Canada. Il identifie deux grandes tendances, soit plus de dollars et moins de bénévoles.

Ces deux tendances sont surtout reliées au vieillissement de la génération du baby-

boom. « La bonne nouvelle est que les gens deviennent plus généreux en vieillissant, » indique David K. Foot. « À mesure que vieillissent leurs enfants et que diminuent leurs engagements financiers, les gens donnent plus aux organismes caritatifs. » Toutefois, il ajoute que l'impact sur la disponibilité de bénévoles pourrait être moins positif. « Les gens dans la cinquantaine et la soixantaine ont tendance à voyager plus, surtout outre-mer, et sont souvent partis de la maison plusieurs mois par année, ce qui les rend moins disponibles pour le bénévolat. »

Pour plus d'informations au sujet de l'entrevue de KCI avec David K. Foot ainsi que sur l'impact des changements démographiques sur la philanthropie, cliquez sur www.kciphilanthropie.com.

« philanthropie catalytique » par le Stanford Social Information Review, voit les donateurs s'engager dans la conception et la prestation de solutions à des problèmes au lieu de simplement fournir du financement. Les philanthropes qui se comportent ainsi ne pensent pas à appuyer un organisme; ils ont plutôt comme objectif premier d'avoir un impact sur un enjeu particulier. Au Canada, nous constatons un accroissement de ce type de dons de la part d'entreprises et de fondations, qui obtiennent ainsi un effet de levier plus important pour leurs contributions financières.

Un exemple de ce type de philanthropie est l'approche que prône la Fondation Lucie et André Chagnon du Québec. Aujourd'hui la plus importante fondation privée au pays, elle est impliquée dans une variété de programmes qui sont un exemple de l'approche catalytique à la philanthropie. Examinons son engagement dans Québec en Forme. Établi pour répondre au besoin urgent de prévenir l'obésité et ses coûts afférents chez les enfants, le programme fait la promotion d'une alimentation saine et d'une vie active chez les Québécois, de la naissance à 17 ans.

À propos de 2010

Maintenant que nous sortons de la récession, nous pouvons nous permettre de regarder vers l'avenir. Toutefois, il est crucial de ne pas oublier l'importance de maintenir le navire à flot en 2010. Pour plusieurs organismes, 2010 sera une année charnière alors qu'ils émergent des grandes difficultés de 2009. Que faire donc pour maximiser les résultats cette année et assurer le succès dans les années à venir? Quelque soit leur importance ou leurs récents résultats en collecte de fonds, il y a un certain nombre d'activités qui devrait figurer à la liste des choses à faire pour 2010.

Examiner votre plan stratégique - Que votre plan soit relativement récent ou qu'il tire à sa fin, 2010 est le moment d'y accorder une attention particulière. Il n'est peut-être pas logique d'élaborer un plan stratégique à long terme en

ce moment, mais le temps est propice pour en faire un examen afin, du moins, de vous familiariser avec son contenu et de vous assurer de la pertinence continue de vos priorités stratégiques dans un avenir immédiat.

Vérifier votre liste de donateurs potentiels - Examinez votre liste actuelle de donateurs potentiels à travers une lentille qui tient compte d'une économie améliorée. Plusieurs organismes ont, avec raison, examiné leurs donateurs potentiels et leurs approches à travers une lentille axée sur la prudence en 2009, prenant en considération la diminution des avoirs financiers personnels de la plupart des Canadiens. Ce n'est pas le moment de faire fi de toute prudence et d'approcher tous les donateurs potentiels pour un don. Il faut plutôt examiner vos listes et déterminer ceux qui sont

prêts pour une demande, même si cette demande ne reflète pas les attentes originales.

Soyez sur le terrain - Être sur le terrain pour parler avec les donateurs actuels et potentiels fut une des pratiques exemplaires adoptées par de nombreux organismes en 2009; il est crucial de continuer à le faire en 2010. Avec la reprise économique qui se maintient et l'optimisme renouvelé qui en découle, le moment est idéal pour vous de positionner votre organisme auprès des donateurs actuels et potentiels. Ils doivent être confiants que vous êtes prêts à recevoir leurs investissements quand ils seront prêts à les faire. Impliquez avec jugement vos bénévoles, votre chef de la direction, vos membres du conseil d'administration et vos cadres dans cette activité afin d'accroître vos ressources internes en matière de collecte de fonds.





Ayant un intérêt particulier à cette question, M. Chagnon a été le catalyseur de l'instigation du projet, et l'engagement de la Fondation se poursuit bien au-delà du simple financement.

Alors que le concept de la « philanthropie catalytique » s'applique aux donateurs majeurs et transformationnels, ce désir d'avoir un impact devient de plus en plus apparent à tous les niveaux de contribution. Il ne suffit plus de s'assurer que les contributions des donateurs seront utilisées à bon escient. Les organismes doivent fournir des résultats plus précis. « Une des plus grandes tendances que nous ayons constatée est que les donateurs veulent connaître précisément la différence que fera leur don, » indique Arthur Peters, directeur général, ShareLife. « Autrefois, il était suffisant pour les donateurs de savoir que leurs dons allaient être utilisés à des fins 'catholiques', mais aujourd'hui les paroissiens veulent des précisions additionnelles sur l'utilisation qu'on fera de leur don et l'impact que celui-ci aura. » Chose intéressante, Peters note qu'il semble y avoir une différence générationnelle. En général, les donateurs plus âgés disent avoir confiance à ShareLife parce qu'elle est associée à l'Église catholique, tandis que les générations plus jeunes de donateurs, même si elles maintiennent cette confiance, sont beaucoup plus enclines à demander des détails sur l'utilisation de leurs dons.

Plus ça change...

Nonobstant les innovations et les tendances qui auront indubitablement un impact majeur sur la collecte de fonds à l'avenir, il y a un certain nombre de principes de base qui ne doivent jamais être oubliés lorsque vous élaborez une stratégie de collecte de fonds. Donc, comme le titre ci-dessus le sous-entend, même si ça change, il y a certains principes clés qui demeurent les-mêmes.

Les relations au premier plan – La collecte de fonds a toujours été, est encore et sera toujours une question de relations. Il est très important de ne jamais oublier que bâtir et nourrir les relations avec les donateurs est la clé du succès et que vos donateurs doivent être au cœur de tout ce que vous faites.

Les bénévoles toujours à la mode – Même si le rôle des bénévoles évolue, il y aura toujours une place pour eux au sein des organismes sans but lucratif, que ce soit sur les conseils d'administration où ils aident à orienter les activités de l'organisme ou encore en collecte de fonds. Par conséquent, il est important que les organismes continuent d'avoir une stratégie solide de recrutement et d'engagement des bénévoles.

Soyez fidèles à vous-même – Malgré les tendances technologiques et démographiques et leurs conséquences sur la collecte de fonds, il est crucial pour assurer votre succès de maintenir une vision et un énoncé de mission bien définis. Vous vous devez de savoir qui vous êtes comme organisme et ce que vous cherchez à accomplir ainsi que de connaître votre place dans l'ensemble du marché de la philanthropie.

Un plan inexistant est un plan pour la faillite – La planification, tant stratégique qu'annuelle, demeurera toujours nécessaire. Un

exercice de planification stratégique devrait avoir lieu tous les trois ou quatre ans et devrait inclure, annuellement, le développement d'approches qui permettront la réalisation des priorités stratégiques au cours de chaque exercice.

Prenez la mesure de vos performances – Mesurer et surveiller vos performances de façon continue en utilisant un tableau de bord des performances. Ce tableau de bord devrait comprendre une série de paramètres qui ont été choisis de façon stratégique pour leur pertinence à votre organisme. Il est important toutefois de vous assurer que ces paramètres ne remplacent pas la gestion.

La qualité du capital humain détermine la qualité de l'organisme – Les employés sont un élément crucial de la mise en œuvre d'une stratégie de collecte de fonds, et il est donc important de porter attention à vos ressources humaines. Pour assurer votre succès, il vous faut un plan à jour de recrutement, de maintien en poste et de planification de la relève. Il est aussi important pour les organismes d'avoir une structure organisationnelle qui puisse évoluer avec la situation et les stratégies.

Gérer le centre – Les dons majeurs sont la pierre angulaire de l'amélioration des résultats en collecte de fonds et rien n'indique que cela va changer. Et nous savons que le développement d'une solide banque de donateurs potentiels est un élément clé derrière la réussite en matière de dons majeurs. Ainsi, il est important de continuer à mettre l'accent sur la tranche médiane de donateurs potentiels. Identifier ces donateurs potentiels, consacrer des ressources au développement de vos relations avec eux et créer des occasions d'investissements qui attirent cette cohorte sont parmi les clés du succès.

... facilité par la collaboration et l'intégration

En cherchant des moyens de maximiser leur impact, des intervenants du secteur sans but lucratif ont récemment commencé à examiner les paradigmes sous lesquels ils opèrent, particulièrement en ce qui a trait à la façon dont ils travaillent ensemble, ou parfois à la façon dont ils ne travaillent pas ensemble. Il en résulte une appréciation grandissante du pouvoir et du potentiel de la collaboration,

qui peut prendre différentes formes. Il y a par exemple la collaboration entre les bailleurs de fonds, entre les organismes caritatifs, entre les secteurs (public, privé et sans but lucratif) ainsi que de nombreuses combinaisons des trois.

Il y a plusieurs raisons derrière cet intérêt accru pour la collaboration. Monica Patten, présidente et chef de la direction, Fondations communautaires du Canada, note qu'une des raisons les plus convaincantes est la complexité de plusieurs des problèmes à résoudre.



Plusieurs des problèmes auxquels s'attaquent les organismes caritatifs, surtout dans le domaine des services sociaux et de la santé, sont difficiles, complexes et interconnectés et ne peuvent être résolus par un organisme œuvrant seul.

*Monica Patten,
présidente et chef de la direction,
Fondations communautaires
du Canada*

« Plusieurs des problèmes auxquels s'attaquent les organismes caritatifs, surtout dans le domaine des services sociaux et de la santé, sont difficiles, complexes et interconnectés et ne peuvent être résolus par un organisme œuvrant seul, » dit-elle. « De plus, plusieurs de ces problèmes requièrent des stratégies à

long terme qui nécessitent un financement à long terme. »

Un exemple de collaboration est le projet Teen Zone à Calgary. Il s'agit d'un programme exhaustif d'activités parascolaires pour les jeunes de 11 à 16 ans qui a été mis sur pied par un groupe de bailleurs de fonds incluant la Ville de Calgary, le Burns Memorial Fund, UpStart et United Way (Centraide) Calgary. Tous ces organismes avaient constaté que la période après les classes était un facteur de risque critique pour plusieurs jeunes de la région. Des recherches avaient démontré que les jeunes laissés sans supervision durant cette période étaient plus à risque de comportements destructifs et de conséquences négatives, y compris la consommation de drogues et d'alcool, de résultats scolaires pauvres, d'activités criminelles ainsi que la colère, la dépression et un faible estime de soi. Les recherches avaient aussi démontré qu'une participation dans une programmation parascolaire de qualité réduisait ces risques de façon significative. Reconnaissant qu'une réponse à ce problème était hors de la portée d'un seul organisme, les bailleurs de fonds, avec comme partenaire le Boys and Girls Club



Tendances en dotation

Les difficultés économiques ont touché le secteur sans but lucratif de plusieurs façons, mais l'impact c'est sans doute fait le plus sentir du côté de la dotation.

Plusieurs organismes ont connu des baisses de 30 à 40 % dans leurs fonds de dotation et l'impact de cette chute est indéniable. Les fondations universitaires et hospitalières qui dépendent de leurs fonds de dotation pour leur financement opérationnel ont dû trimer dur pour compenser pour la perte. Et les fondations qui dépendent des revenus de leurs fonds de dotation pour leurs contributions ont eu à prendre des décisions difficiles à ce sujet.

Heureusement, les marchés, et par conséquent la situation des fonds de dotation sans but lucratif, ont commencé à se stabiliser. Toutefois, les bouleversements récents ont mené à des échanges intéressants et à des approches novatrices au sujet des fonds de dotation.

Hilary Pearson, présidente et chef de la direction, Fondations philanthropiques du Canada note que même si les membres de son organisme indiquent qu'ils ne prévoient générale-

ment pas de changements radicaux en matière de contributions, la récession a fait ressortir certains des défis auxquels sont confrontés leurs bénéficiaires, ce qui les a fait réfléchir. « Nos membres nous disent que même si la récession a eu un impact évident sur eux, ils ont pu constater l'impact que la baisse de revenus a pu avoir sur les organismes qu'ils appuient, » dit-elle. « Par conséquent, ils cherchent à mieux comprendre les défis auxquels font face les organismes bénéficiaires et ils commencent à songer à des façons de leur offrir un meilleur soutien. » Parmi ces stratégies considérées, il y a la possibilité d'offrir du financement à plus long terme ou encore du financement opérationnel, ou même de s'impliquer au-delà de la simple contribution financière.

Ces bouleversements ont aussi stimulé l'intérêt d'examiner le modèle actuel de dotation. « Les récents défis économiques ont motivé le secteur à évaluer si le modèle traditionnel, qui prévoit des déboursments annuels de 3 à 5 % tout en préservant le capital, continue d'être la meilleure option, ou tout au moins la seule option, » indique Monica Patten. « C'est un débat sain centré avant tout sur la capacité du

modèle d'équilibrer les objectifs à long terme de l'organisme et le fait d'honorer sa mission et ses principes. »

Les institutions cherchent aussi d'autres façons novatrices de gérer dans le cas où les revenus des fonds de dotation ne couvrent pas les coûts. L'Université de Toronto a commencé à discuter avec ses donateurs de dons à capital décroissant, où les donateurs accepteraient qu'une portion du capital soit utilisée pour couvrir les dépenses lorsque les revenus des fonds de dotation ne suffisent pas. Et l'Université de Calgary a modifié ses conversations avec les donateurs potentiels de fonds de dotation. « Quand nous parlons aux donateurs, nous ne nous positionnons pas en fonction d'une dotation ou non, » dit Gary Durbeniuk, Chef du développement, Université de Calgary. « Plutôt, nous leur demandons de nous faire part de leurs objectifs à court et à long termes pour leurs dons. En tant qu'institution, nous avons développé différentes possibilités qui permettront de répondre à divers objectifs. » Ces possibilités peuvent comprendre seulement un fond de dotation ou un partage entre la dotation et d'autres fins.



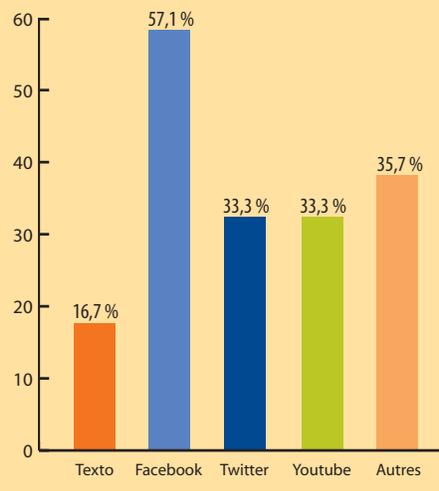
Vous n'avez qu'à envoyer un texto...

Réfléchissons aux données suivantes : 24,7 milliards de textos provenant de portables canadiens durant les neuf premiers mois de 2009; plus de 10 millions d'utilisateurs de Facebook au Canada; 50 millions de twitters chaque jour sur la planète. Des données qui stupéfient par leur ampleur et qui illustrent l'impact énorme que les nouvelles technologies ont sur la façon dont les Canadiens interagissent et communiquent entre eux. Et quand on considère que des sites comme Twitter et Facebook n'existaient pas il y a à peine cinq ans, ces données et la vitesse à laquelle ces applications se sont immiscées dans nos vies, sont encore plus incroyables.

L'impact qu'auront les nouvelles technologies, y compris les médias sociaux, sur le monde de la philanthropie est une des tendances les plus importantes et préoccupantes pour les chefs de file du secteur. Les conclusions de notre récent sondage viennent aussi confirmer qu'il s'agit d'une question d'intérêt sur lequel la plupart des organismes mettent l'accent. Plus de 85 % des répondants ont indiqué qu'ils intègrent les médias sociaux et d'autres technologies nouvelles dans leurs activités de collecte de fonds et de communications, Facebook étant le mécanisme le plus communément cité.

Il n'y a pas de doute que cette préoccupation soit

Utilisation de la nouvelle technologie en collecte de fonds



justifiée, comme le démontrent plusieurs exemples récents de réussite hors du commun. On n'a qu'à penser au volume de dons faits aux efforts d'aide humanitaire en Haïti par l'entremise de la philanthropie mobile. Aux États-Unis, plus de 30

millions de dollars ont été donnés par texto à travers mGive, un des fournisseurs de service de dons par texto. Il est peut-être encore plus intéressant de constater que beaucoup de ces contributions étaient des dons de 5 \$ et 10 \$.

Bien que la plupart des organismes aient commencé à utiliser ces nouvelles technologies de différentes façons, et que certains organismes caritatifs ont fait preuve de pionniers en utilisant ces technologies avec beaucoup de succès dans leurs activités de collecte de fonds et de communication, il n'en demeure pas moins que la majorité du secteur en est encore à ses balbutiements en la matière. On se pose encore beaucoup de questions : Quelles sont les pratiques exemplaires quand vient le temps d'utiliser des technologies nouvelles? Que doit-on avoir comme infrastructure? Est-ce que cette façon de donner se prête mieux à certains types de causes? Est-ce que cela peut s'appliquer à tous les organismes?

Même si on se pose plus de questions qu'on a de réponses, une chose est certaine, ces nouvelles technologies sont là pour rester. Et elles joueront inmanquablement un rôle prépondérant dans l'élargissement du filet de l'engagement, ce qui sera crucial pour l'avancement de la philanthropie au Canada.

de Calgary, ont mis sur pied une réponse collaborative pour y faire face.

Lentement mais sûrement

Bon! Qu'est-ce que tout ceci veut dire et quelle devrait être la réponse d'un organisme à ces nouvelles tendances?

La meilleure approche est d'y aller lentement mais sûrement. Il ne s'agit surtout pas d'abandonner les principes de longue date en collecte de fonds, qui sont encore pertinents, et de simplement suivre la parade des nouvelles façons de faire les choses. Il s'agit plutôt d'adopter une orientation qui soit ouverte aux nouvelles occasions tout en dévouant temps et énergie à examiner de façon réfléchie comment celles-ci peuvent s'intégrer à nos réalités organisationnelles. Une fois ceci complété, les

Il ne s'agit surtout pas d'abandonner les principes de longue date en collecte de fonds. Plutôt, il s'agit d'adopter une orientation qui soit ouverte aux nouvelles occasions.

organismes doivent planifier l'intégration de ces nouvelles techniques et outils à leurs programmes et budgets. Et la dernière pièce consiste à développer les structures et stratégies qui maximiseront les forces actuelles tout en capitalisant sur les nouvelles occasions.



> Prochain bulletin :

- Notre prochain numéro se concentrera sur le pouvoir et le potentiel des nouvelles technologies dans la collecte de fonds.
- À paraître en juin 2010

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^{MC}
KETCHUM CANADA INC.

> En perspective [4]

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

Contenu web



L'impact des changements démographiques sur le secteur sans but lucratif

KCI a récemment eu l'occasion de parler avec M. David K. Foot, le démographe de Toronto et auteur de la série de livres « *Entre le boom et l'écho* », pour obtenir sa perspective de l'impact des changements démographiques du secteur sans but lucratif et de la philanthropie au Canada.

Une population vieillissante

Le premier changement d'importance est que le Canada est une nation vieillissante. Un récent rapport de Statistique Canada révèle que l'espérance de vie est à un sommet de 80,7 ans. De plus, on s'attend à ce que plus de 20 % des Canadiens soient âgés de plus de 65 ans d'ici 2020.

David K. Foot suggère qu'une population vieillissante aura un impact positif sur les dons de charité. « Nous savons que les gens ont tendance à donner plus en vieillissant, » dit-il. « Selon les données historiques, nous constatons que la valeur des dons individuels augmente durant la cinquantaine et la soixantaine, avec un léger recul après 65 ans, pour ensuite s'accroître de nouveau autour de 75 ans, ce qui augure bien pour les organismes qui dépendent de dons caritatifs. »

L'histoire nous dit que les gens deviennent plus généreux en vieillissant. Mais verrons-nous la même chose avec la génération des baby-boomers, dont les comportements ont eu un impact transformationnel sur tellement d'aspects de la vie au Canada? Foot dit que oui. « Au niveau macro, catégorie dans laquelle se retrouvent les dons caritatifs, on a constaté maintes et maintes fois que les différentes générations se comportent de façon similaire aux générations qui les ont précédées. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que les contributions des baby-boomers augmentent à des niveaux similaires à ceux de leurs parents en vieillissant. »

Il mentionne toutefois que ce qui peut varier est le type d'organismes qu'ils appuient, notant que c'est à ce niveau plus micro que les valeurs générationnelles changeantes sont ressenties. « Les valeurs des baby-boomers se remarqueront dans les types d'organismes qu'ils estiment être dignes de leur soutien philanthropique, » indique-t-il. « Donc, même si nous savons que les dons caritatifs vont augmenter, il est difficile de prédire quels types d'organismes seront les bénéficiaires de cet appui grandissant. »

Le bénévolat est l'autre domaine principal qui subira l'impact d'une population vieillissante. « Alors que les contributions caritatives augmentent avec l'âge, nous constatons que le bénévolat, quant à lui, tend à diminuer », dit Foot. Cette suggestion peut sembler contre-intuitive, puisque que l'on pourrait s'attendre à ce que les retraités aient plus de temps pour le bénévolat. Mais Foot explique que leur prédilection pour les voyages, souvent outre-mer et pour de longues

suite.../





périodes, a pour conséquence qu'ils ont moins de disponibilité pour leurs engagements bénévoles. Il ajoute que, comme les gens vivent plus vieux, il y a une demande accrue d'aide de la part de parents vieillissants, ce qui limite les heures de bénévolat, du moins à l'extérieur de la famille.

Il conseille aussi aux organismes sans but lucratif de s'attendre à ce que les bénévoles de la génération des baby-boomers qu'ils recrutés soient différents des bénévoles des autres générations. « Les baby boomers vieillissants sont bien éduqués et ont une grande expérience de travail, » dit-il. « Ils auront donc des attentes très élevées auprès des organismes dans lesquels ils s'impliquent. »

Les générations émergentes

À l'autre extrémité de l'échelle des âges se trouvent les générations plus jeunes, en particulier la génération Y. Parfois identifiée comme la génération écho, les millénaires ou encore la génération du Net, cette génération est prête à avoir un impact majeur sur le secteur sans but lucratif. À court terme, cette influence se fera surtout sentir dans le milieu du travail, un phénomène qui se manifeste déjà alors que les premiers représentants de cette cohorte sont en âge de travailler.

Cette génération possède certains traits qui la distinguent. Un des plus importants est sa capacité d'effectuer des tâches multiples en utilisant les technologies les plus récentes. Foot indique que cette capacité est à la fois une force et un défi. « Ce mode multitâche peut mener à une productivité et une efficacité accrues, » dit-il. « Mais, un désavantage possible peut être une incapacité de se concentrer pendant une longue période sur une tâche précise. »

Et bien qu'il soit vrai que cette génération possède des caractéristiques qui diffèrent de tout ce que l'on a pu voir avant, Foot avertit qu'il existe aussi plusieurs points communs. « L'idée que cette génération soit tellement différente des précédentes tient un peu du mythe, » indique-t-il. Ce groupe n'est ni plus rebelle ni plus aventureux que l'ont été leurs parents et grands-parents à cet âge-là. » Il ajoute que les jeunes ont toujours été les champions des nouvelles technologies.

Il encourage les lieux de travail à être adaptables et ouverts aux changements requis pour tirer le maximum de ce groupe d'employés qui, si on les engage bien, fourniront un travail de qualité superbe. « La flexibilité est la clé si on veut composer avec cette génération de travailleurs, » dit Foot. « Pour eux, il est critique de comprendre les raisons derrière les choses. Donc, quand vous donnez des directives ou établissez des limites, soyez prêts à expliquer le pourquoi de vos décisions. *'Parce que je l'ai dit'* ne suffira simplement plus. »

Une plus grande diversité

Un autre changement démographique important est la diversité accrue. Statistique Canada estime maintenant que d'ici 2031, près du tiers de la population (soit quelque 14,4 millions de personnes) sera issue de minorités visibles. De plus, la proportion des gens nés à l'extérieur du Canada devrait atteindre 28 %, un taux de croissance de quatre fois supérieur à celui du reste de la population. On s'attend à ce que la très grande majorité de ces minorités visibles, soit 71 %, vivent à Toronto, Vancouver ou Montréal, continuant ainsi la tendance qui voit les immigrants s'installer en grande majorité dans les centres urbains.

Le développement de stratégies visant à engager les minorités visibles et les différentes ethnies a longtemps été un objectif de nombreux organismes. Les données susmentionnées viennent renforcer l'importance de réussir à engager ces groupes si on veut accroître l'étendue de la philanthropie au Canada. Tout en reconnaissant que les stratégies ciblant les minorités visibles doivent tenir compte de différentes normes culturelles, Foot offre le conseil suivant pour aider à déterminer où concentrer ses efforts. « Quand vous considérez cibler un groupe ethnique en particulier, tenez compte depuis quand ce groupe a commencé à immigrer au Canada, » dit-il. « En général, les Européens sont arrivés les premiers, les Chinois et autres peuples asiatiques suivent et les gens du Moyen-Orient sont les plus récents arrivants. Plus cela fait longtemps qu'ils sont ici, plus il est probable qu'ils se soient adaptés aux normes canadiennes, y compris en matière de contributions caritatives. »



> En perspective [4]

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

Contenu web



Tendances philanthropiques

Vous trouverez ci-dessous une liste des principales tendances qui devraient avoir un impact sur la philanthropie. Nous avons établi cette liste en fonction de nos recherches et de nos discussions avec les membres du conseil consultatif du trimestriel En perspective ainsi que des résultats d'un sondage mené auprès d'un échantillon de nos clients et de nos collègues à travers le pays.

1. Programmes de collecte de fonds – Nous anticipons quelques tendances dans ce secteur. Selon les leçons apprises au cours de la récession, la diversification des sources de revenus demeurera une priorité pour les organismes. Cela étant dit, on s'attend à ce que les dons majeurs continuent d'être l'élément clé et le moteur de la croissance de la plupart des organismes. De plus, le vieillissement de la population canadienne devrait mener à une augmentation de l'activité en matière de dons planifiés. En ce qui a trait aux campagnes annuelles, au lieu d'un accent sur de nouveaux donateurs, les efforts à court terme viseront le renouvellement de l'engagement des donateurs et le rapatriement de ceux qui auraient été perdus durant la récession.

2. Maximisation de la valeur des donateurs – Lorsqu'ils examinent leurs relations avec les donateurs, de plus en plus d'organismes adoptent une philosophie de la « maximisation de la valeur des donateurs », ce qui implique qu'on maximise la valeur de la relation avec le donateur pour la durée de son engagement auprès de l'organisme. L'adoption d'une telle philosophie change non seulement la façon dont les donateurs sont perçus et valorisés par l'organisme, mais elle a aussi un impact sur la gestion du programme de développement de fonds. Par exemple, sous cette approche, la collecte de fonds annuelle devient beaucoup moins une question de renouvellement et d'acquisition, et beaucoup plus une question de gestion de la relation de l'organisme avec ses donateurs.

3. Technologies nouvelles et médias sociaux – L'impact que la technologie a déjà eu sur la collecte de fonds et le secteur sans but lucratif est indéniable et on peut être assuré de la continuité de son influence transformationnelle. On s'attend à ce que l'impact des technologies nouvelles se fasse surtout sentir vers le bas, c'est-à-dire au niveau des dons transactionnels plus petits, du moins à court et à moyen termes. Ces technologies, dans un avenir rapproché, pourraient aussi être plus pertinentes aux types d'organismes et causes que se prêtent mieux et plus efficacement à la philanthropie de masse. Un des secteurs où leur utilisation est devenue très répandue est celui de la communication de messages auprès de groupes cibles, une utilisation qui devrait s'accroître.

4. Participation des principaux donateurs – Si vous pensiez que les principaux donateurs étaient impliqués avant, préparez-vous à un engagement encore plus poussé. Ceux qui font des dons majeurs manifestent un désir

suite.../





accru d'être impliqué auprès des organismes qu'ils appuient. Ce comportement du donateur est motivé par des enjeux qui les touchent plus que par le simple appui à un organisme particulier. Qu'ils agissent comme catalyseur en rapprochant différents groupes pour aborder un enjeu ou en offrant leur expertise dans un contexte d'entrepreneuriat social, de nombreux grands donateurs transformationnels se contentent de moins en moins de simplement écrire un chèque.

5. Collaboration – Une activité qui prend de plus en plus d'ampleur dans le secteur sans but lucratif est la collaboration. Cette collaboration prend des formes variées, dont celle entre donateurs, entre organismes caritatifs, entre différents secteurs (public, privé, sans but lucratif), ou encore entre ces divers intervenants sous diverses formes. Plusieurs facteurs sont derrière cet intérêt accru pour la collaboration. D'abord, beaucoup des enjeux auxquels s'attaquent les organismes caritatifs (surtout dans le domaine des services sociaux et de la santé) sont tellement complexes et interconnectés qu'ils ne peuvent être résolus par un seul organisme fonctionnant en isolation. Aussi, nombreux sont les donateurs principaux, en particulier les entreprises et les fondations, qui encouragent maintenant la collaboration dans l'atteinte de leurs objectifs philanthropiques, qui sont souvent reliés à des enjeux plutôt qu'à des organismes spécifiques.

6. Bénévoles – Bien que la participation de bénévoles dans les activités de collecte de fonds demeure déterminante, il y a eu un changement marqué dans le rôle qu'ils jouent. Chez un nombre grandissant d'organismes, les activités de fidélisation et de sollicitation sont menées par des professionnels en collecte de fonds et par les chefs de file de l'institution. Le rôle dans lequel les bénévoles se sentent le plus confortable est souvent celui de personne contact auprès de donateurs potentiels, un rôle qui demeure crucial à la réussite de la collecte de fonds. Une seconde tendance est similaire à celle de l'engagement accru des donateurs majeurs. Plusieurs organismes constatent un engagement plus poussé de leurs bénévoles clés qui tiennent à partager leurs compétences professionnelles et leur sens des affaires dans l'élaboration des stratégies de collecte de fonds.

7. Génération Y – Les changements démographiques dans leur ensemble auront certainement un impact sur la philanthropie, mais la « génération Y », de par son importance, mérite qu'on s'y arrête. Comme c'est toujours le cas, c'est la jeune génération qui, la première, adopte la technologie et qui, par conséquent, est le moteur de son innovation et de son utilisation. De plus, l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail, sandales aux pieds et iPods aux oreilles, avec ses croyances et attentes qui diffèrent considérablement des générations précédentes, brasse la cage et le milieu de travail doit s'y adapter. Le style de gestion en est un exemple. Ayant grandi dans une philosophie qui encourageait le questionnement, cette génération est beaucoup moins encline à répondre au style de gestion autoritaire qui est encore populaire dans le milieu du travail

