

Affirmer que beaucoup de choses ont changé depuis 1984 est bien peu dire. Pour se donner une idée à quel point le monde est différent aujourd'hui, il suffit de se rappeler qu'en 1984 le prix moyen d'une maison à Toronto était de 96 000 \$, le premier ordinateur Apple était mis en vente et Sony et Phillips introduisaient la toute dernière technologie audio, le lecteur CD !

Le monde de la collecte de fonds et de la philanthropie a lui aussi connu d'importants changements. Parlons nombres par exemple. En 1984, il y avait environ 60 000 organismes de bienfaisance enregistrés au Canada comparé à bien au-delà de 85 000 aujourd'hui, soit une augmentation de 42 pour cent. Et selon Statistique Canada, 3,9 millions de déclarants au pays (27,7 %) déduisaient des dons de charités pour un total de 1,8 milliards \$ en 1984, pour un don moyen de 458 \$. Prenons maintenant 2012, dernière année pour laquelle des données sont disponibles ; nous constatons que le total des dons s'est accru à 8,3 milliards \$, le

nombre de donateurs à 5,7 millions et le don moyen à 1 482 \$.

Nous constatons aussi qu'il n'y a pas eu que des changements dans les nombres, mais aussi dans la façon dont le secteur et les organismes qui le composent ont évolué. On note une sophistication et une maturité plus grandes dans un contexte de plus en plus compétitif de la collecte de fonds.

Santé organisationnelle

Dans ce marché hautement concurrentiel qui est celui de la collecte de fonds, la santé et la vitalité d'un organisme sont primordiales. Et un des éléments les plus fiables d'un organisme en santé est une solide culture philanthropique.

Examiné en profondeur une première fois en 2006 dans *En perspective*, cet enjeu continue d'être un des éléments les plus critiques pour tout organisme de collecte de fonds, puisque les organismes caritatifs qui réussis-

sent à intégrer la philanthropie à tous les aspects de leur organisation ont plus de chance de réussir et d'atteindre une excellence soutenue en matière de collecte de fonds.

Dans leurs efforts visant à mettre en place une solide culture philanthropique, il y a plusieurs éléments sur lesquels les organismes devraient mettre l'accent. D'abord et avant tout, le rôle de la philanthropie dans la réalisation de la mission doit être bien compris de tous au sein de l'organisme, et en particulier de la haute direction. Étroitement lié à cet élément est la notion que le développement doit être reconnu comme étant une fonction essentielle ; tous les employés et bénévoles doivent réaliser qu'ils ont un rôle à jouer dans la collecte de fonds. La responsabilité doit être profondément enracinée à tous les niveaux de l'organisme et doit être comprise et valorisée comme étant plus que simplement une exigence technique ou réglementaire. Et, enfin, les donateurs doivent être vus comme étant des partenaires clés de l'organisme,

valorisés autant pour leur contribution financière que pour tout autre chose qu'ils peuvent contribuer.

Bien que l'accent mis pour bâtir une solide culture de philanthropie continue à être dirigé par ces balises près d'une décennie plus tard, l'approche du développement de la stratégie évolue comme nous l'avons constatée dans notre numéro Parlons stratégie de décembre 2013. L'idée que la planification stratégique ne soit qu'une activité épisodique n'a plus la cote. Étant donné que les choses évoluent sans cesse, il est nécessaire d'adopter une approche dynamique pour l'élaboration et la mise à jour de la stratégie organisationnelle. Par conséquent, les organismes choisissent de tenir des 'discussions stratégiques' de manière continue et de former leurs gens à penser de façon stratégique à tous les jours.

Ce qui n'a pas changé est que la stratégie continue d'avoir comme toile de fond trois éléments – comprendre où on en est, déterminer où on veut aller, et décider comment s'y prendre pour y arriver. Tenant compte des circonstances et de l'ampleur, ce guide peut s'appliquer à tous les niveaux de l'organisme – allant de l'échelle macro de l'élaboration de la stratégie globale de l'organisme à celle plus micro de l'élaboration de la stratégie pour amener un donateur à faire un don majeur... et à tous les niveaux entre les deux.

Un autre des articles retenus pour le recueil **30[pour]30** a été notre numéro de 2010 sur les coûts de la collecte de fonds. Nous avons examiné cette question en profondeur à maintes reprises au fil des ans mais, malheureusement peut-être, elle continue encore aujourd'hui de susciter de nombreuses discussions au sein du secteur. Voyons toutefois le bon côté des choses ; si on accepte que pour changer la donne, il faut en parler, il y a donc un côté définitivement positif au fait que la question fasse encore partie de nos conversations.

Bref, cet enjeu en est essentiellement un d'éducation, d'éducation et encore d'éducation. Nous nous devons d'aider toutes les parties prenantes du secteur à comprendre notre réalité en matière de collecte de fonds, qu'il s'agisse des gouvernements, des dona-

« Nous nous devons d'aider toutes les parties prenantes du secteur à comprendre notre réalité en matière de collecte de fonds, qu'il s'agisse des gouvernements, des donateurs, du grand public... et même des membres de nos conseils d'administration. »

Bulletin 3, 2009

teurs, du grand public... et même des membres de nos conseils d'administration. Nous devons soutenir et constamment renforcer trois messages clés touchant les coûts de la collecte de fonds : 1) Il n'y a pas de 'bon montant', car les coûts de la collecte de fonds pour un organisme sont tributaires de nombreux facteurs. 2) Bien qu'étant un indice important, il ne devrait pas être le seul qu'on utilise pour juger de la valeur d'un organisme. 3) Des coûts plus bas ne sont pas toujours synonymes d'efficacité, puisqu'il faut aussi avoir de l'information sur les produits, les résultats et l'impact d'un organisme quand on veut bien mesurer sa valeur.

L'équipe et les talents

« Parmi les premiers enjeux de gestion des organismes [sans but lucratif] au pays, on identifie systématiquement le recrutement et la rétention de personnel clé ». Cet énoncé, tiré de notre numéro du Printemps 2007, est tout aussi applicable en 2014. Dans un marché canadien de la philanthropie qui se veut de plus en plus sophistiqué et concurrentiel, l'importance de la gestion des talents s'accroît sans cesse.

Le roulement du personnel constitue depuis longtemps un défi pour les organismes sans but lucratif, surtout en ce qui a trait aux professionnels en développement. Reconnaisant qu'à tire de collecteurs de fonds nous œuvrons dans un monde où les relations sont importantes, il va sans dire que cet enjeu est très préoccupant – il est difficile de tisser des liens profonds et durables avec nos donateurs quand il y a un

roulement élevé chez ceux qui gèrent ces relations. Bien que nous ayons constaté dans notre numéro sur la rétention du personnel (Bulletin 3, 2013) que cet enjeu ne se limitait pas qu'au secteur sans but lucratif (dans le secteur privé, la durée moyenne en poste d'un vice-président des ventes, fonction qui se compare en matière de responsabilités à celle d'un directeur de développement, est de 24 à 32 mois), il nous appartient de nous demander pourquoi cet enjeu demeure aussi persistant et ce que l'on peut y faire.

Parmi les nombreuses idées et suggestions, un concept qui commence à s'implanter est celui de faire évoluer les mentalités en ce qui a trait à notre façon de percevoir nos talents et à la fonction de gestion des ressources humaines. Nous devons commencer à considérer nos employés comme des actifs et les ressources humaines comme une fonction stratégique de notre organisme. Cela ne veut pas dire que tous les organismes devraient embaucher un professionnel en ressources humaines, mais bien que tous ayant un rôle de leadership devraient connaître et comprendre les fondements du comportement organisationnel et de la psychologie humaine, et apprendre comment mettre le talent à profit de façon stratégique.

Gérer la performance dans le but d'atteindre les résultats escomptés et bâtir de solides équipes vont de pair. Ainsi, un autre sujet qui a suscité beaucoup d'intérêt ces dernières années est le développement de solides programmes de gestion du rendement qui mesurent les progrès par rapport aux objectifs et qui motivent les employés. Comme nous le décrivions dans notre numéro du Printemps 2007, le meilleur guide pour démarrer un programme de mesure du rendement peut se résumer aux éléments suivants : 1) **Établir** – vous basant sur vos stratégies à long terme, établissez les secteurs où il faut des résultats et les mesures qui y sont associées. 2) **Élaborer** – élaborer vos critères d'évaluation en fonction des mesures retenues. 3) **Relier** – relier les mesures de rendement au quotidien de votre organisme en créant les outils appropriés. 4) **Confirmer** – évaluez périodiquement l'efficacité de vos mesures et révisez-les au besoin.

Les bases de la collecte de fonds

Bien entendu, aucun recueil des meilleurs articles du trimestriel *En perspective* ne serait complet sans un examen des bases de la collecte de fonds, avec en tête sans doute son élément le plus important – nos donateurs.

Le comportement des donateurs a beaucoup évolué au fil des ans – ils veulent être

plus impliqués, avoir plus d'information, avoir un impact et avoir plus de choix, même au niveau des dons plus modestes. La société se transforme et, semblerait-il, avec elle nos donateurs – ce qu'ils attendent de nous, comment ils se comportent.

Une des leçons clés tirées de notre numéro sur les donateurs (Bulletin 3, 2012) est la nécessité de mieux segmenter et cibler, chose que l'on ne peut faire qu'avec une écoute

plus attentive. L'époque où il suffisait de catégoriser nos donateurs en fonction de l'importance de leur don et de leur façon de contribuer (p. ex. 'celui qui donne 100 \$ par publipostage') est révolue. Les organismes se doivent maintenant d'être beaucoup plus sophistiqués et de trouver des façons d'interagir au plan humain avec les donateurs. C'est ici que le 'Big Data' (l'avalanche de données) et l'analytique deviennent pertinents au monde de la philanthropie et de

Un dernier coup d'œil dans le rétroviseur

Le dernier chapitre de **30[pour]30** s'avère peut-être la lecture la plus amusante et intéressante de toutes! Un retour dans le temps, cette section nous fait redécouvrir les pensées qui nous ont guidés depuis que nous avons lancé notre publication à la fin des années 1990. Voyez si vous pouvez associer les énoncés qui suivent avec l'année de leur parution dans *En perspective*!

1. Un facteur essentiel dans l'essor de la philanthropie [au Canada] réside dans les changements importants apportés au mode d'imposition devenu moins lourd pour les gains en capital sur les dons de valeurs mobilières.

2. Un nombre grandissant de Canadiens choisissent de mettre sur pied une fondation comme instrument pour faire leurs dons personnels. Aussi, les fonds à vocation arrêtée par le donateur sont devenus une force importante dans la philanthropie américaine et commence à faire leur apparition chez nous.

3. Une nouvelle définition et deux récents sondages viennent élargir la façon dont les entreprises définissent la 'responsabilité sociale' pour y inclure plus que la philanthropie. Le Centre for Corporate Community Relations du Boston College définit l'engagement citoyen comme suit : « Les entreprises doivent être un atout économique et social pour les collectivités sur lesquelles ils ont un impact en inté-

grant l'intérêt social à leurs autres activités stratégiques » (Traduction).

4. La 'philanthropie catalytique' (baptisée ainsi 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.

5. Les donateurs et les bénévoles d'aujourd'hui posent des questions difficiles à leurs organismes caritatifs et à ceux qui les gèrent et exigent d'eux des résultats mesurables.

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

7. Selon les leaders d'opinion du secteur, certains organismes caritatifs examinent la pertinence de continuer leurs programmes de dons majeurs en remplacement de campagnes spéciales. Un sondage réalisé pour *En perspective* a plutôt démontré qu'il y a de la place pour des stratégies combinées.

8. Le plus important don en espèces jamais fait au Canada a fait la une l'an dernier au pays. Le don extraordinaire de 105 millions \$ de Michael DeGroot à l'école de médecine de McMaster University,

connue dorénavant comme la Michael G. DeGroot School of Medicine, a été salué non seulement comme une étape majeure pour l'institution et la ville de Hamilton, mais aussi pour l'ensemble du pays.

9. Les organismes se concentrent plus sur la fidélisation et les relations avec les donateurs. La norme est maintenant d'avoir au sein des équipes de développement du personnel à temps complet affecté à la fidélisation.

10. En même temps que la philanthropie prospère au Canada, les organismes commencent à se trouver devant des donateurs plus raffinés. Ils veulent voir des résultats, sont susceptibles de faire des dons désignés et sont à l'affût d'occasions de multiplier l'effet de leurs dons en les jumelant.

11. Des activités de développement réussies facilitent la collaboration et les communications entre les divers programmes de collecte de fonds, et forcent les agents de développement à se familiariser avec (et à promouvoir) tous les types de dons, y compris les dons planifiés.

12. L'alignement des dons d'entreprises avec les intérêts stratégiques commerciaux continue d'être une tendance importante et la pratique voulant qu'on mette en place une politique de dons clairement axée sur cette question devient la norme.

Corrigé

1. 2007 2. 2004 3. 2001 4. 2010 5. 2001 6. 2010 7. 2001 8. 2004 9. 2007 10. 2007 11. 2001 12. 2004

doit de trouver des façons d'engager dans nos organismes des gens qui, de plus en plus, sont issus de diverses origines ethniques et culturelles, et l'occasion est propice de le faire. Nous avons examiné cette question dans notre Bulletin 2 de 2011 et constaté qu'il y avait beaucoup de malentendus et de confusion – et même une peur flagrante – quand des efforts devaient être faits pour se rapprocher d'importants groupes communautaires ethniques. S'imaginant qu'il doit exister une solution miracle ou un recueil de règles précises, de nombreux organismes ne savent pas réellement par où commencer, ce qui, quand on le combine à la crainte de se tromper, en a empêché plusieurs d'aller de l'avant.

La bonne nouvelle est qu'on a constaté qu'on en savait plus que nous le croyions; il y a beaucoup plus de similitudes que de différences dans la collecte de fonds auprès de divers groupes ethniques. Essentiellement, celle-ci est fondée sur les liens et les intérêts communs. À quel point votre organisme

“ Ces défis nous forçaient à un examen en profondeur honnête de notre situation comme organisme – qu'est-ce qui fonctionne en 'situation normale' et quels changements devons-nous apporter quand cette normalité disparaît. ”

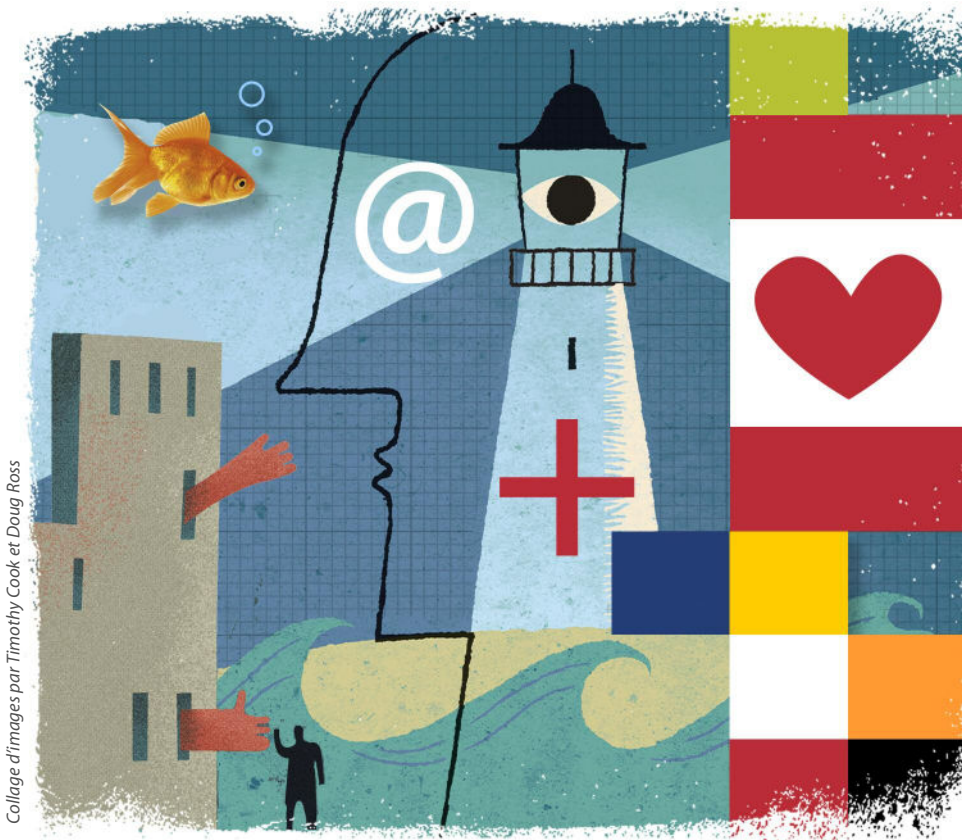
Bulletin 1, 2009

est-il pertinent pour cette communauté? Pouvez-vous identifier des liens qui vous unissent à celle-ci? Quand vous aurez répondu à ces questions, les principes directeurs de la collecte de fonds sont les mêmes que pour tout autre groupe de donateurs potentiels : nouez les liens et les dollars suivront.

En plus de répondre aux occasions émergentes, nous avons constaté que survivre en période difficile présente une occasion unique d'apprendre, de grandir et d'améliorer notre résilience en tant qu'organisme. Qu'il s'agisse du 11 septembre ou de la grande récession, nous avons réalisé que ces défis nous forçaient à un examen en profondeur honnête de notre situation comme organisme – qu'est-ce qui fonctionne en 'situation normale' et quels changements devons-nous apporter quand cette normalité disparaît. Catalyseur d'examen, de réflexion et d'évaluation, les crises donnent souvent lieu à un changement positif et à l'innovation en nous imposant un réexamen de nos priorités, une remise en question des postulats et une déconstruction de nos processus. Et ceux qui saisissent l'occasion et le font de façon efficace en sortent plus forts et plus sages (Bulletin 1, 2009).

Nous avons aussi appris comment interagir le plus efficacement possible avec nos donateurs et autres parties prenantes en périodes de volatilité et d'incertitude. Comme il est généralement accepté que la bonne stratégie est de 'rester investi' à long terme durant ces périodes au lieu de se retirer du marché, la bonne stratégie pour les organismes caritatifs est de 'rester actif' auprès de leurs donateurs. Et au lieu de suspendre nos efforts, il est alors important d'être stratégique dans nos initiatives de collecte de fonds et d'accroître nos efforts de sensibilisation et de fidélisation. Quand la situation se stabilisera, comme c'est toujours le cas, cette approche paiera des dividendes puisque les donateurs existants et potentiels seront prêts à contribuer (Automne 2008 et Édition spéciale du Québec, mars 2014).

Il est donc important, lorsqu'on affronte des conditions difficiles, de rester centré et d'éviter la distraction, de communiquer souvent avec nos parties prenantes externes, tels les donateurs existants et potentiels, de garder le cap sur la mission, de ne pas perdre de vue qui nous sommes et ce que nous apportons à la société, et enfin, de ne pas sacrifier le long terme au profit du court terme. >>>



Collage d'images par Timothy Cook et Doug Ross

Un regard vers l'avenir

Bien que nous anticipions que certaines des tendances clés qui ont émergé au cours de la dernière décennie continueront de prendre de l'ampleur, nous croyons aussi que nous entrons dans une ère de transformations majeures. Cela apportera sans doute son lot de défis, mais nous pensons que le mot 'opportunité' est celui qui décrit le mieux les changements que nous prévoyons.

1. L'émergence de l'ère numérique – Les exemples suivants démontrent que nous vivons maintenant dans ce qu'on peut caractériser comme l'ère numérique : la machine à laver moyenne d'aujourd'hui a une plus grande capacité informatique qu'avait la NASA pour la mission Apollo 11 en 1969 ; plus de messages texte sont envoyés chaque jour qu'il y a de gens sur la planète ; 100 heures de vidéo sont téléchargées sur YouTube à chaque minute. Le volume et le rythme de l'évolution technologique et de l'innovation dans le monde d'aujourd'hui donne le vertige, ce qui a un impact sur tous les aspects de notre vie quotidienne, y compris sur comment on interagit avec les organismes caritatifs et comment on leur fait des dons.

2. La prochaine génération – Si l'on peut affirmer que chaque génération est différente de la précédente, on s'attend à ce que l'impact de la génération du millénaire soit significatif et étendu. Ils sont férus de technologie, impatientes et habitués de choisir, et leur arrivée dans le monde adulte aura un impact sur les organismes caritatifs, autant comme donateurs qu'employés.

3. La perspective changeante des principaux donateurs – On s'attend à ce que la tendance chez les donateurs majeurs d'être plus 'déliés, sélectifs et exigeants' continuera de s'accroître. On se doit d'anticiper que les donateurs qui font des investissements importants aient des attentes plus élevées et veuillent avoir plus de détails et d'informations.

4. L'impatience institutionnelle – Qu'on le veuille ou non, nous vivons maintenant dans un monde qui cherche la gratification immédiate et où l'horizon pour obtenir des résultats est plus court que jamais. La pression pour amasser plus d'argent dans un laps de temps plus court peut faire en sorte que les relations et la préparation ne soient pas au stade où elles devraient être. Il vaut mieux aborder la situation de front. Quand vient le temps de déterminer des attentes réalistes, les faits parlent d'eux-mêmes. Il faut donc analyser nos programmes, bien examiner notre banque de donateurs actuels et potentiels et éduquer notre personnel et nos bénévoles.

5. Se réapproprier sa stratégie d'acquisition – Moins de donateurs qui donnent plus a été le thème universel et constant pour plusieurs années maintenant. Mais on est arrivé à un point où un effort concerté doit être fait pour renverser la vapeur. Le temps est donc venu de faire de l'acquisition une priorité et de la gérer de façon différente que par le passé. L'acquisition doit être perçue comme une activité de 'développement des affaires', et doit faire partie d'une stratégie

d'ensemble qui va au-delà de l'acquisition de nouveaux donateurs par publipostage.

6. Un engagement inconditionnel à la fidélisation – Allant de pair avec une meilleure stratégie d'acquisition, il faut avoir un engagement inconditionnel à la fidélisation des donateurs afin de s'assurer qu'on les garde une fois acquis. Autrefois considérée 'utile mais pas absolument nécessaire', la fidélisation doit être perçue comme une fonction essentielle à laquelle on doit allouer les ressources nécessaires.

7. La personnalisation de masse – Une des tendances en émergence en matière de comportement du consommateur à laquelle les organismes caritatifs devront s'adapter est le désir de tout personnaliser aux besoins et aux goûts spécifiques – autos, vêtements, médias. On doit s'attendre à ce que ce comportement ait des incidences sur la façon dont les individus voudront contribuer aux organismes caritatifs.

8. Votre plan des employés – Les organismes qui mettent l'accent sur le développement et la gestion des talents auront un avantage stratégique dans l'avenir. En tant qu'organisme de collecte de fonds, nous travaillons dans un 'monde de relations' où l'établissement de relations et la réflexion stratégique sont le moteur et où l'avantage provient du fait qu'on a les meilleurs gens pour accomplir le meilleur travail. Les organismes qui investissent dans le développement et la rétention de leurs meilleurs éléments auront un réel avantage concurrentiel.

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
Vice-présidente et rédactrice en chef

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

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Rocco Baviera.

Les images de la page couverture proviennent d'illustrations de bulletins précédents par Mark Airs, Steve Adams, Rocco Baviera, Timothy Cook, Jim Frazier, Marie Lafrance et Doug Ross.

KCI >>>

VISER HAUT