

» En perspective [4]

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

C'est avec plaisir que nous partageons avec vous, dans le présent numéro du trimestriel En perspective, la **Partie II** de nos **Aperçus sectoriels 2015**.

La **Partie I**, publiée à la fin octobre et maintenant disponible sur notre site web, offrait une vue d'ensemble du secteur caritatif puis examinait les tendances touchant les organismes nationaux du domaine de la santé, les fondations d'hôpitaux et les fondations pour les centres de santé ainsi que le secteur des services sociaux. Nous complétons notre examen des secteurs dans le présent numéro en traitant des universités, des cégeps et collèges, des écoles indépendantes et des organismes du secteur des arts et de la culture.

C'est en 2012 que nous présentions pour la première fois le concept des aperçus sectoriels comme outil permettant d'examiner les nouvelles tendances en collecte de fonds et en philanthropie particulières à certains secteurs. Comme nous le notions dans la Partie I, le monde est bien différent aujourd'hui grâce aux progrès de la technologie et aux changements démographiques. Cela a entraîné d'importants développements dans la façon dont les organismes caritatifs interagissent avec leurs donateurs, racontent leur histoire et orientent leurs plans de développement.

En même temps, plusieurs des tendances présentées dans les aperçus sectoriels de 2012 demeurent tout aussi pertinentes

aujourd'hui. L'environnement dans lequel évoluent les organismes caritatifs – dans tous les secteurs – devient de plus en plus complexe et requiert dextérité et créativité pour répondre aux pressions grandissantes de recueillir toujours plus d'argent.

Nous espérons que ces deux numéros du trimestriel En perspective vous auront fourni des renseignements qui aideront votre organisme dans sa planification pour l'année à venir.

Au nom de toute l'équipe chez KCI, je vous souhaite un joyeux temps des Fêtes et une année 2016 fructueuse et réussie!

Marnie Spears
Présidente et chef de la direction

2015 Aperçus Sectoriels

| Partie 2 |

Cégeps et collèges

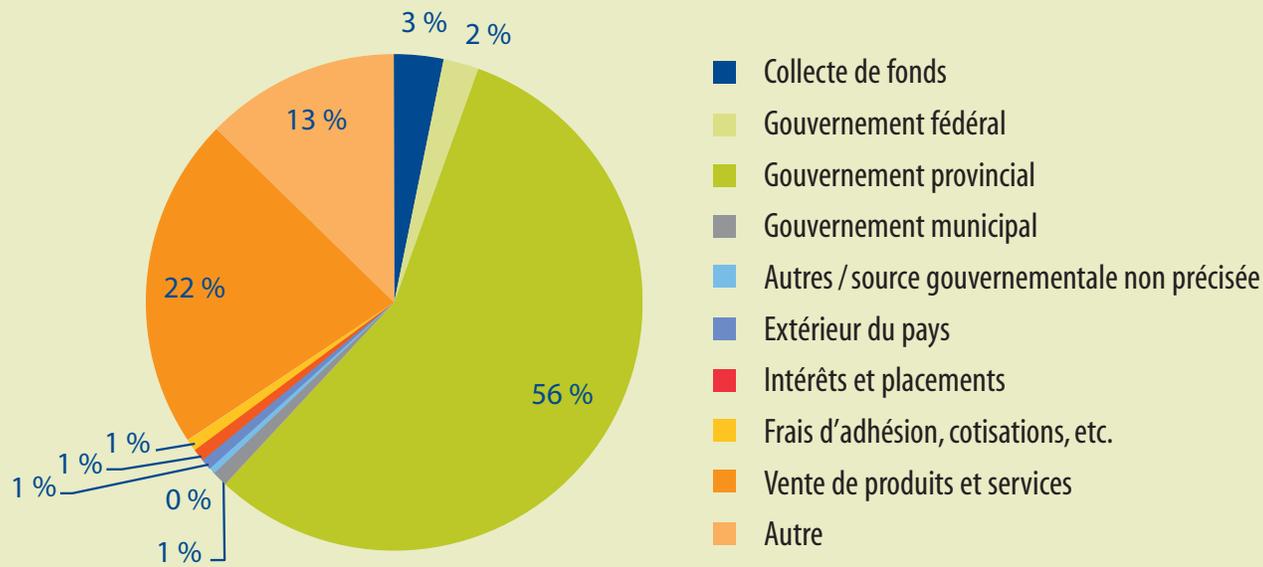
Universités

Écoles indépendantes

Arts et culture

Les chiffres¹

2013 SOURCES DE REVENUS



Les tendances

1. Les cégeps et les collèges prennent de plus en plus conscience de la valeur ajoutée qu'ils offrent à leurs étudiants, au secteur privé et à la collectivité. Les établissements qui réussissent le mieux en matière de collecte de fonds sont ceux qui ont **su se forger une identité**. Ils sont en mesure de démontrer qu'ils contribuent à l'économie locale ou régionale, voire qu'ils en sont un des moteurs. Côté collecte de fonds, ces institutions savent se démarquer de façon concurrentielle dans un marché philanthropique très encombré.

2. Parallèlement, il sera de **plus en plus important que les cégeps et les collèges sachent se différencier et promouvoir les**

domaines qui leur sont uniques. Pour certains, les efforts du gouvernement provincial, tel le processus d'Ententes de mandat stratégique de l'Ontario, ont amené ces institutions à se distinguer en fonction de leurs forces principales.

3. Les cégeps et les collèges voient l'émergence d'une culture de la philanthropie, mais reconnaissent que **celle-ci se doit d'être ancrée à l'échelon le plus élevé de l'institution**, en commençant avec une participation active des membres de l'équipe de direction générale. Plusieurs institutions adoptent des plans d'engagement individuel pour appuyer et diriger leur participation aux efforts de collecte de fonds.

4. Les bourses d'études continuent de fortement susciter l'intérêt des donateurs. En même temps, les cégeps et les collèges trouvent des moyens de **renforcer le soutien pour les projets d'immobilisations** et les programmes offrant des possibilités intéressantes d'attribution de nom. Pour ce faire, ils utilisent le soutien gouvernemental comme levier auprès des donateurs et démontrent leur caractère unique en comparaison à ce qui se fait dans d'autres institutions. Certains cégeps ou collèges positionnent leurs programmes clés en tant que centres d'excellence, ce qui accroît leur visibilité et les rend plus attrayants aux donateurs potentiels.

Les chiffres¹

- 229** – nombre total d'organismes caritatifs du secteur
- 0,3 %** – des organismes caritatifs au Canada
- 7,7 milliards de \$** – revenus totaux
- 248 millions de \$** – revenus provenant de la collecte de fonds
- 1,0 %** – revenus provenant de la collecte de fonds au Canada
- 1,1 millions de \$** – revenu moyen provenant de la collecte de fonds
- 256 701 \$** – revenu médian provenant de la collecte de fonds
- 14,9 %** – ratio des frais généraux moyens²

1. Toutes les données dans cette section incluent les cégeps, les collèges, les instituts polytechniques et les fondations associées (dont celles qui ont pour unique fonction de gérer le fonds de dotation, ainsi que les associations de diplômés).

2. Le ratio des frais généraux est le pourcentage des dépenses totales consacrées aux coûts administratifs et aux coûts associés à la collecte de fonds. Ces coûts sont additionnés et ensuite divisés par le total des dépenses pour donner le ratio des frais généraux.

Les tendances

5. Le secteur privé demeure la principale source des revenus de la collecte de fonds, et bien que l'appui de ce secteur reste fort, **on constate l'émergence de dons individuels**, particulièrement au niveau des dons majeurs. Un certain nombre de collèges et de cégeps ont récemment reçu des dons dépassant le million de dollars de diplômés ou d'amis de l'institution en appui à des projets visionnaires ancrés dans leurs domaines d'excellence.

6. Le bassin de donateurs potentiels pour les cégeps et les collèges est souvent plus limité que pour d'autres institutions. Les campagnes et autres initiatives importantes de collecte de fonds sont souvent

soutenues par un petit groupe de donateurs majeurs qui fournissent l'essentiel du financement.

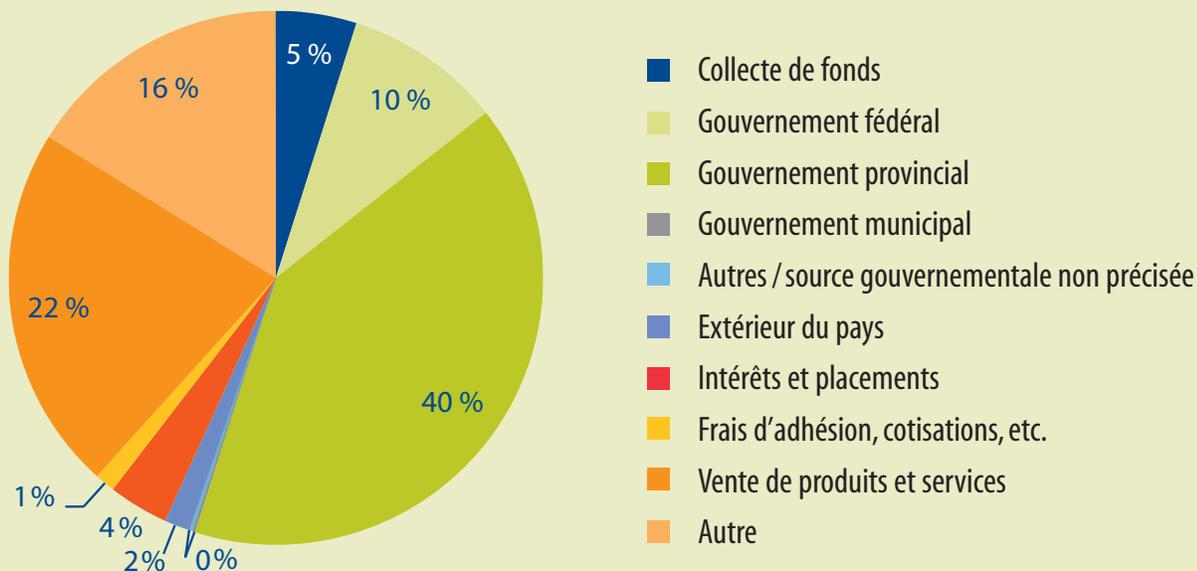
7. Les cégeps et les collèges mettent de plus en plus l'accent sur **l'engagement de leurs diplômés**. Certaines institutions adoptent une approche segmentée, où les diplômés ayant la capacité de donner et un intérêt pour le collège sont classés au niveau de donateurs majeurs potentiels. Ceux ayant un historique de dons sont considérés pour des dons de groupes ou des dons intermédiaires et ceux qui restent pour des initiatives d'engagement.

8. L'impatience institutionnelle est un défi

pour ce secteur. Ayant des besoins financiers multiples, les dirigeants d'une institution peuvent avoir des attentes irréalistes quant à ce qui peut être recueilli dans un laps de temps donné. Un dialogue ouvert entre les dirigeants et l'équipe de développement est crucial pour assurer que des objectifs appropriés soient fixés. Il est également très important de procéder à une planification approfondie afin d'assurer que des initiatives majeures, telles les campagnes, ont les fondements nécessaires pour en assurer le succès.

Les chiffres¹

2013 SOURCES DE REVENUS



Les tendances

1. La collaboration prend de plus en plus de place dans la collecte de fonds en milieu universitaire, qu'il s'agisse de travailler avec différentes facultés ou d'établir des partenariats avec d'autres institutions, tels les hôpitaux et les centres de recherche. C'est d'autant plus vrai lorsqu'on cherche à obtenir un don transformationnel pour un concept visionnaire, puisqu'une institution agissant seule ne pourrait produire les résultats nécessaires.

2. Les campagnes ou les phases d'une campagne s'enchaînent les unes après les autres, plusieurs universités se retrouvent aujourd'hui en **campagne quasi permanente**, devant composer avec des besoins omniprésents et sans cesse grandissants.

Dans certains cas, un thème dominant relie les différentes phases, et l'argumentaire devient plus dynamique, évoluant d'une priorité à une autre avec le temps.

3. Plusieurs grandes universités annoncent des objectifs de campagne importants, faisant en sorte que d'autres institutions ressentent la pression d'atteindre des niveaux comparables. **Gérer les attentes du conseil d'administration et des hauts dirigeants**, en plus de planifier avec soin la campagne, est crucial si on veut s'assurer que les objectifs établis reflètent la capacité de l'université.

4. Il est très important que les universités entreprennent un **processus réfléchi de consultation sur les priorités**. Ce travail est

souvent dirigé par le recteur afin d'assurer que les priorités définies soient ancrées dans la vision et l'orientation de l'université. On doit prendre le temps nécessaire – souvent jusqu'à un an – pour établir les priorités, puisque diverses parties prenantes à travers l'université doivent être impliquées.

5. On remarque une **tendance à la hausse du temps requis pour obtenir un don majeur**, près de trois ans dans certains cas pour passer du premier contact à l'entente. La situation résulte en partie de la complexité des priorités, jumelée à la tendance pour le développement de partenariats avec d'autres institutions. En situation de partenariats, les universités doivent conclure un protocole d'entente avec les institutions im-

Les chiffres¹

92 – nombre total d'organismes caritatifs du secteur

0,1 % – des organismes caritatifs au Canada

27,6 milliards de \$ – revenus totaux

1,35 milliards de \$ – revenus provenant de la collecte de fonds

5,3 % – revenus provenant de la collecte de fonds au Canada

14,7 millions de \$ – revenu moyen provenant de la collecte de fonds

3,4 millions de \$ – revenu médian provenant de la collecte de fonds

10,3 % – ratio des frais généraux moyens²

1. Toutes les données dans cette section incluent les universités et les fondations associées (dont celles qui ont pour unique fonction de gérer le fonds de dotation, ainsi que les associations de diplômés).

2. Le ratio des frais généraux est le pourcentage des dépenses totales consacrées aux coûts administratifs et aux coûts associés à la collecte de fonds. Ces coûts sont additionnés et ensuite divisés par le total des dépenses pour donner le ratio des frais généraux.

Les tendances

pliquées, ce qui peut accroître le temps requis pour réaliser un investissement majeur.

6. L'équilibre entre **maintenir l'intégrité académique et accepter un soutien du secteur privé** a toujours été délicat. Toutefois, la tension s'est accrue avec de nombreuses entreprises qui cherchent à s'impliquer davantage auprès des établissements bénéficiaires. Les universités doivent avoir une politique d'acceptation de dons qui soit transparente et qui souligne l'accent indéfectible sur la liberté universitaire. Les professionnels en développement doivent être honnêtes dans leurs discussions avec des donateurs potentiels du secteur privé pour gérer leurs attentes quant à une implication éventuelle.

7. Plusieurs universités renforcent leur soutien annuel par l'entremise de **programmes de dons intermédiaires**. Le niveau de dons de ce type de programme varie beaucoup d'une université à l'autre, mais le principe demeure le même : le programme réunit des aspects des dons majeurs (p. ex. cibler un projet particulier) avec des techniques de dons annuels (p. ex. communiquer par courriel par opposition à des interactions personnalisées). Les programmes à succès utilisent une approche diversifiée qui comprend des éléments comme le publi-postage, le financement communautaire (crowdfunding) et les événements.

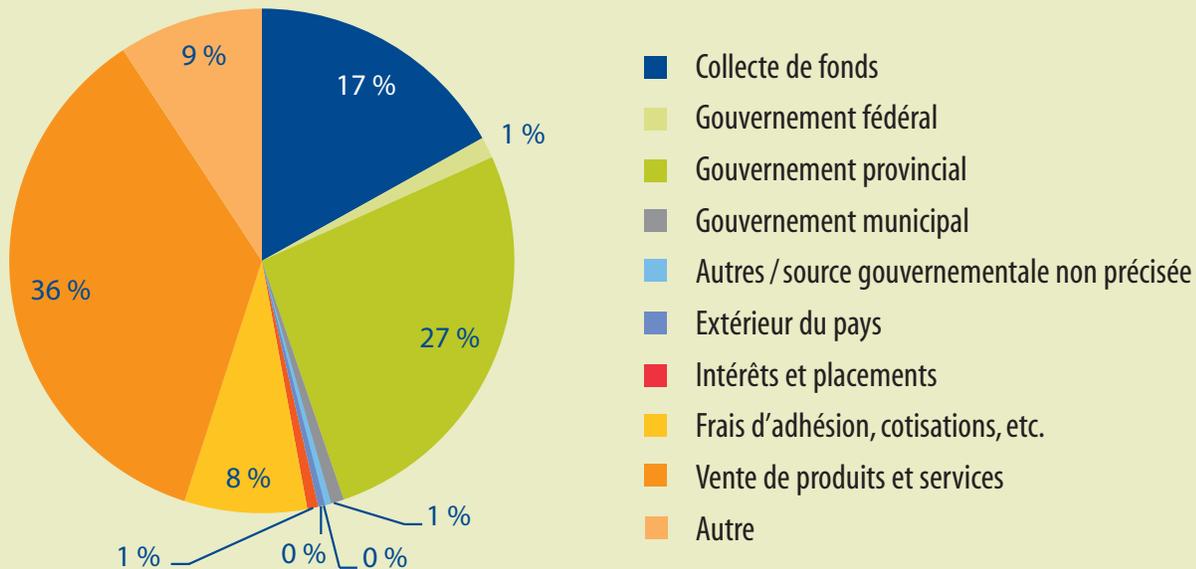
8. Les universités se tournent de plus en plus vers l'analytique des données pour

établir des stratégies adaptées à la segmentation de leurs diplômés. Ils adoptent aussi des indicateurs de rendement pour gérer les relations avec les diplômés. Certaines universités ont un 'tableau de bord' annuel qui mesure le retour sur engagement de chaque segment.

9. Le rôle des doyens en collecte de fonds évolue et requiert un plan d'engagement réfléchi. De plus en plus, les doyens sont recrutés avec des attentes qui font de la collecte de fonds un élément central de leur fonction. Les professionnels en développement doivent s'assurer d'avoir en place le soutien et l'encadrement nécessaire pour maximiser l'implication des doyens dans les activités de collecte de fonds.

Les chiffres

2013 SOURCES DE REVENUS



Les tendances

1. On voit naître une culture de la philanthropie dans de nombreuses écoles indépendantes. Tenant compte de la nécessité d'accroître le taux de participation des parents et des diplômés, les écoles examinent des façons créatives de les encourager à donner. Les dons jumelés ont été utilisés avec succès comme l'ont été des stratégies ciblées visant à encourager des contributions dans le cadre de retrouvailles ou le ralliement autour d'un projet attirant un segment précis de l'école et de sa communauté.

2. De nombreuses écoles indépendantes renforcent leur capacité en mettant l'accent sur le développement d'un solide programme de dons annuels. Cependant, certaines écoles constatent qu'une sollicita-

tion générale n'a pas la répercussion souhaitée et **organisent leur fonds annuel en ciblant des thèmes et des domaines de soutien clés**. Ainsi, les donateurs n'ont pas l'impression de combler un 'manque à gagner', mais plutôt d'appuyer des domaines d'excellence de l'école.

3. Un partenariat entre la fonction de l'avancement et les autres fonctions de l'école demeure important. En particulier, l'équipe de l'avancement doit travailler en étroite collaboration avec le bureau des admissions dans le but de formuler des messages clés au sujet de la philanthropie et d'identifier des donateurs potentiels. L'équipe de l'avancement doit aussi travailler en collaboration avec l'équipe de mar-

keting afin d'assurer qu'on livre des messages clairs et concrets au sujet de l'école.

4. Reconnaisant que leur bassin de donateurs potentiels est relativement limité, de nombreuses écoles utilisent **l'analytique des données pour identifier les donateurs** qui ont la capacité d'accroître leurs dons. L'analytique peut aussi permettre un dépistage de la richesse dans le but d'identifier des donateurs majeurs potentiels.

5. Certaines écoles ont identifié des **'familles légataires'** qui peuvent faire un don majeur au nom de la famille. Par exemple, un grand-parent et un parent, tous deux diplômés, font un don et sont reconnus conjointement.

Les chiffres

- 841** – nombre total d’organismes caritatifs du secteur
- 1,0 %** – des organismes caritatifs au Canada
- 3,6 milliards de \$** – revenus totaux
- 615,8 millions de \$** – revenus provenant de la collecte de fonds
- 2,4 %** – revenus provenant de la collecte de fonds au Canada
- 732 213 \$** – revenu moyen provenant de la collecte de fonds
- 220 364 \$** – revenu médian provenant de la collecte de fonds
- 16,2 %** – ratio des frais généraux moyens¹

1. Le ratio des frais généraux est le pourcentage des dépenses totales consacrées aux coûts administratifs et aux coûts associés à la collecte de fonds. Ces coûts sont additionnés et ensuite divisés par le total des dépenses pour donner le ratio des frais généraux.

Les tendances

6. Certaines écoles, particulièrement les pensionnats, connaissent du succès avec leurs **stratégies d’engagement pour les parents internationaux**. Une considération importante pour ce type de programme est d’organiser, dès le début de la relation du parent avec l’école, des activités de rapprochement et d’adopter une approche de sensibilisation globale et intégrée. Les écoles qui réussissent sont conscientes qu’un donateur potentiel de l’extérieur du pays ne répondra peut-être pas aux approches traditionnelles de sollicitation et de dons.

7. On constate l’émergence de dons **transformationnels** de sept ou huit chiffres. Attirer ce type de don requiert un argumen-

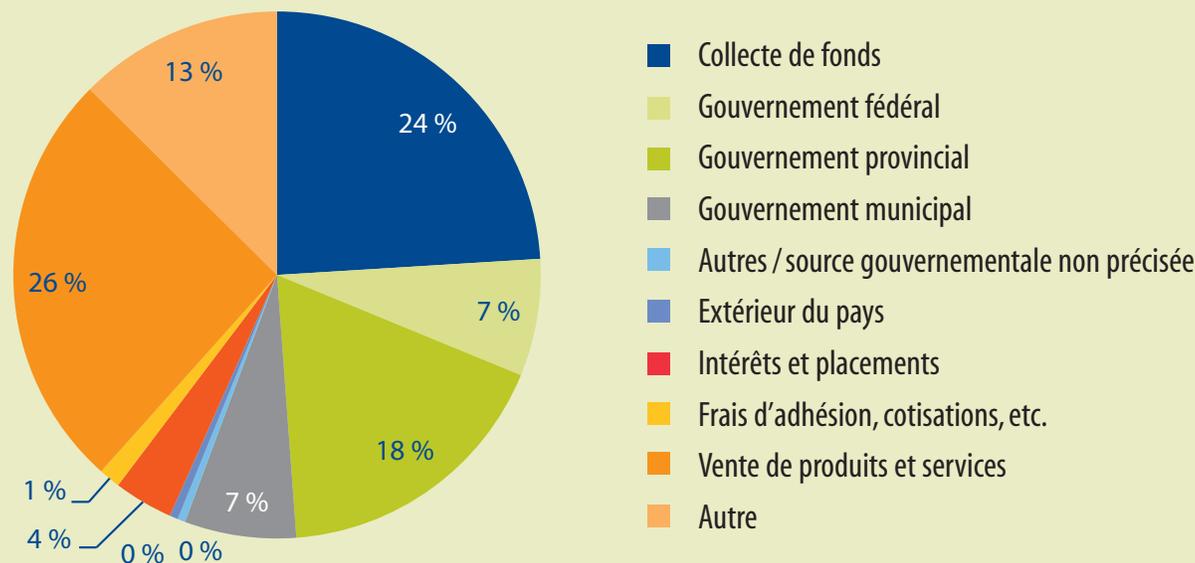
taire inspiré ancré dans la vision et la direction stratégique de l’école. Cela souligne l’importance de la participation active du directeur ou de la directrice de l’institution car sa vision de l’école est un fondement nécessaire à l’élaboration d’un argumentaire audacieux.

8. L’implication de **bénévoles cadres reste importante**, surtout pour les campagnes majeures de collecte de fonds. Plusieurs écoles indépendantes utilisent des structures de bénévolat plus flexibles. Au lieu d’avoir un cabinet de campagne formel, des écoles ont un groupe de bénévoles cadres qui ont un rôle précis à jouer dans l’approche des donateurs potentiels.

9. Plusieurs écoles indépendantes examinent des **façons créatives d’engager leurs nouveaux diplômés** en philanthropie. En plus d’avoir une stratégie des médias sociaux, certaines écoles développent des conseils de jeunes diplômés, où les membres bâtissent un engagement, et éventuellement un appui, avec leurs pairs. Dans certains cas, cela se manifeste par des initiatives de financement communautaire (crowdfunding) qui rejoignent les jeunes diplômés.

Les chiffres

2013 SOURCES DE REVENUS



Les tendances

1. Il est de plus en plus important pour les organismes des arts et de la culture de générer des revenus philanthropiques. Dans un contexte où le financement d'un conseil des arts et les revenus d'exploitation ont soit plafonné soit diminué, plusieurs organismes continuent de se tourner vers la philanthropie et le don d'entreprise pour accroître leurs revenus.

2. Comme c'est le cas dans d'autres secteurs, il subsiste un écart significatif en termes de capacité entre les plus grands organismes ayant un programme de développement établi et la majorité opérant avec un, ou même aucun, employé affecté au développement. Les plus petits organismes font davantage preuve d'initiative en ce qui a trait à leurs stratégies de collecte de fonds,

s'engageant par exemple dans des campagnes entre pairs qui offrent des expériences artistiques uniques à ceux qui recueillent des fonds.

3. Les grands organismes jouissant d'une bonne notoriété peuvent réussir à obtenir des commandites du secteur privé, mais la plupart des plus petits organismes ne peuvent offrir la visibilité qui rentabiliserait une commandite. Certains petits organismes mettent plutôt l'accent sur de nouvelles stratégies visant à établir des relations avec des entreprises locales.

4. Le leadership et la relève continuent de présenter des défis de taille pour l'ensemble du secteur, avec des conséquences particulières quand vient le temps d'attirer des

investissements philanthropiques. Bien que le directeur général ait un rôle important à jouer, c'est le directeur artistique qui doit formuler la vision qui saura engager les donateurs auprès de l'organisme, tant aujourd'hui que dans l'avenir. Quand un directeur artistique quitte, il appartient au conseil d'administration de nommer un gestionnaire des relations hautement qualifié qui comprend les nuances derrière la motivation des donateurs majeurs.

5. L'argumentaire pour appuyer les arts et la culture continue d'évoluer. Par le passé, on axait le message sur la nécessité de réduire l'écart entre les revenus de la vente de billets et l'appui du secteur public. Cependant, à mesure que les donateurs se montrent plus systématiques et font preuve

Les chiffres

- 5 081** – nombre total d’organismes caritatifs du secteur
- 6,2 %** – des organismes caritatifs au Canada
- 2,87 milliards de \$** – revenus totaux
- 689 millions de \$** – revenus provenant de la collecte de fonds
- 2,7 %** – revenus provenant de la collecte de fonds au Canada
- 135 644 \$** – revenu moyen provenant de la collecte de fonds
- 11 780 \$** – revenu médian provenant de la collecte de fonds
- 23,2 %** – ratio des frais généraux moyens¹

1. Le ratio des frais généraux est le pourcentage des dépenses totales consacrées aux coûts administratifs et aux coûts associés à la collecte de fonds. Ces coûts sont additionnés et ensuite divisés par le total des dépenses pour donner le ratio des frais généraux.

Les tendances

de plus de discernement, les messages au sujet des besoins de l’organisme – ou encore de sa pertinence même – ne font plus écho. Les organismes du secteur des arts et de la culture ont commencé à mettre un accent plus stratégique sur ce qu’ils font particulièrement bien et sur leur quête de l’excellence artistique. En outre, on insiste sur l’importance de trouver des façons pour que les abonnés, les membres et les donateurs puissent développer un sentiment d’appartenance et partager l’enthousiasme de la création et de la performance.

6. Les organismes avisés comprennent la **valeur d’un examen analytique de leurs bases de données** des acheteurs de billets et des membres pour identifier les segments clés qui pourraient faire l’objet d’une sensi-

bilisation accrue et d’une actualisation du dossier. Comme pour les patients reconnaissants en milieu hospitalier ou pour les diplômés en milieu universitaire, ceux qui ‘ont utilisé vos services’ sont plus aptes à comprendre la valeur de ce que vous proposez. Cela contraste fortement avec une approche globale qui vise à plaire au grand public, surtout dans un marché encombré et hautement concurrentiel.

7. Éduquer les jeunes et assurer une sensibilisation communautaire accrue demeure un des piliers clés de la collecte de fonds pour de nombreux organismes des arts et de la culture. Cela est en partie dû au fait que les conseils des arts exigent une composante de sensibilisation et d’engagement du public, et il est également juste de dire

que les organismes des arts reconnaissent la valeur durable d’établir des liens avec les auditoires de demain. De plus, les donateurs continuent d’être attirés par la possibilité de permettre aux jeunes de découvrir les arts.

8. La pression incessante pour la réalisation des objectifs financiers annuels a pour conséquence que la **gestion des attentes est devenue une composante clé du travail des professionnels en développement** dans ce secteur. Les équipes de développement doivent travailler avec la haute direction et les bénévoles cadres pour fixer des objectifs financiers réalistes et leur communiquer que les investissements dans les dons majeurs ou les dons planifiés ne se réaliseront probablement pas dans l’année où ils ont été engagés.

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.



VISER HAUT