

» En perspective [4]

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

La philanthropie grand public - Volet 2

Dans ce numéro nous continuons notre examen des programmes et des pratiques de dons annuels et grand public.

Le premier volet, maintenant disponible sur notre site web, mettait l'accent sur certaines des tactiques actuelles et émergentes utilisées par les organismes caritatifs au Canada pour recueillir des fonds. Nous portons maintenant notre attention sur nos mentalités, en examinant comment nous devrions changer notre façon d'envisager nos stratégies philanthropiques grand public et populaires afin de profiter au maximum de ce qu'elles ont à offrir.

Je crois que notre façon de percevoir ces programmes s'inscrit parfaitement bien dans l'idée que 'si nous changeons notre façon de voir les choses, les choses vont changer'. Selon moi, nous sommes nombreux à nous limiter en envisageant ces programmes dans l'optique traditionnelle du financement annuel, avec une vision à très court terme qui met l'accent presque exclusivement sur le montant d'argent qui peut être recueilli au cours du prochain exercice budgétaire.

Nous nous limitons encore plus en réduisant notre perspective aux tactiques seulement, adoptant une approche 'prêt à l'emploi' dans notre planification. Quels événements organisons-nous cette année? Quel est le calendrier et le message de nos publipostages? Quel est l'objectif de notre programme d'appels? Bien que toutes ces questions doivent être considérées dans le



cadre de notre processus de planification, nous nous devons d'aller plus loin.

Le moment est venu de penser et d'agir autrement. Nous devons voir cet aspect de nos activités comme l'élément 'grand volume' de ce que nous faisons, à travers lequel nous cherchons à nous adresser directement aux nombreuses personnes qui ont un intérêt ou une affinité pour notre organisme. Il faut aller au-delà du concept du 'fonds annuel' et adopter une vision élargie et globale de notre engagement communautaire et de notre stratégie grand public.

En cette fin d'année, j'aimerais profiter de l'occasion pour exprimer à quel point c'est un honneur et un privilège pour nous de travailler avec nos clients d'un bout à l'autre du pays. Au nom de nous tous chez KCI, j'offre à nos lecteurs et à leurs proches nos meilleurs vœux pour le temps des Fêtes.

Et je vous souhaite une bonne année 2017!

Marnie Spears
President and CEO

KCI »



Les Timbres de Noël furent l'une des toutes premières campagnes grand public.

Créée au Danemark, où un commis des postes a eu l'idée d'ajouter un timbre caritatif aux cartes de souhaits mises à la poste durant la période de Noël, la campagne cherchait à amasser des fonds pour aider les enfants souffrant de la tuberculose. Introduit aux États-Unis en 1907 et au Canada en 1908, ce timbre avait permis dès 1916 de recueillir 1 million \$... soit plus de 20 millions \$ en dollars actuels!

Un utilisant quelque chose d'aussi peu dispendieux qu'un timbre pour inciter un grand nombre de personnes à soutenir une cause, la campagne a démontré l'importance en collecte de fonds des 'petits dons provenant d'un grand nombre d'individus'. De nombreuses initiatives similaires, tels le Timbre de Pâques et la Marche des dix sous, ont suivi.

L'autre chose que cela démontre est le pouvoir du collectif quand vient le temps de sensibiliser et de mobiliser l'intérêt général

...les programmes de dons grand public ont une valeur stratégique hautement importante pour les organismes, qui va bien au-delà des montants recueillis. Mais pour exploiter pleinement leur potentiel, il faut voir ces programmes comme étant plus qu'un simple outil pour amasser des fonds.

à une cause. Quelques années après l'introduction de la campagne, le nombre de bénévoles s'impliquant auprès de la National Association for the Study and Prevention of Tuberculosis passait de 5 000 à 500 000. Et non moins important, la campagne retenait l'attention du Président Theodore Roosevelt qui y a non seulement donné son aval, mais qui a joué un rôle déterminant dans l'adhésion de la Rockefeller International Health Commission à la lutte contre cette maladie.

Une partie d'un tout

Comme le démontre l'exemple des Timbres de Noël, les programmes de dons grand public ont une valeur stratégique hautement importante pour les organismes, qui va bien au-delà des montants recueillis. Mais pour exploiter pleinement leur potentiel, il faut voir ces programmes comme étant plus qu'un simple outil pour amasser des fonds. Une des premières façons dont ce 'penser autrement' se manifeste est la tendance vers une plus grande intégration de ces programmes aux autres fonctions essentielles, au niveau du développement bien sûr, et peut-être plus important encore, ailleurs dans l'organisme.

Comprenant bien que l'élément essentiel des programmes de collecte de fonds grand public est justement le terme 'grand public', les organisations intelligentes reconnaissent qu'ils ont un lien naturel et nécessaire avec le marketing et les communications. En fait, un nombre grandissant de ces programmes sont placés sous la responsabilité de la direction du marketing

plutôt que du développement. Il s'agit bien sûr d'une tendance qui demeure en émergence, mais il est intéressant de constater que, chez plusieurs organismes aux pratiques exemplaires, une telle structure organisationnelle est en place depuis plusieurs années.

La Toronto General and Western Hospital Foundation est un organisme qui a récemment transféré son programme de dons annuels à la direction du marketing et des

communications. « À la base, ce sont deux moyens que nous utilisons pour communiquer avec un large public » explique Louise Aspen, vice-présidente de l'avancement et directrice du développement. « Quand ces fonctions étaient séparées, les messages que les gens recevaient n'étaient pas toujours en parfaite concordance. En modifiant la structure organisationnelle, nous nous assurons que tous les gens qui développent nos messages travaillent et prennent les décisions ensemble. »

En tant que directeur du marketing direct à la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC du Canada, Brady Hambleton se rapporte aussi au directeur du marketing de l'organisme. « Tenant compte de mes objectifs pour ce programme, je suis conscient que nos réussites seront fortement tributaires de techniques de marketing sophistiquées et d'un accent plus poussé sur le numérique, et le fait de relever de la fonction de marketing est le choix le plus raisonnable, » précise-t-il.

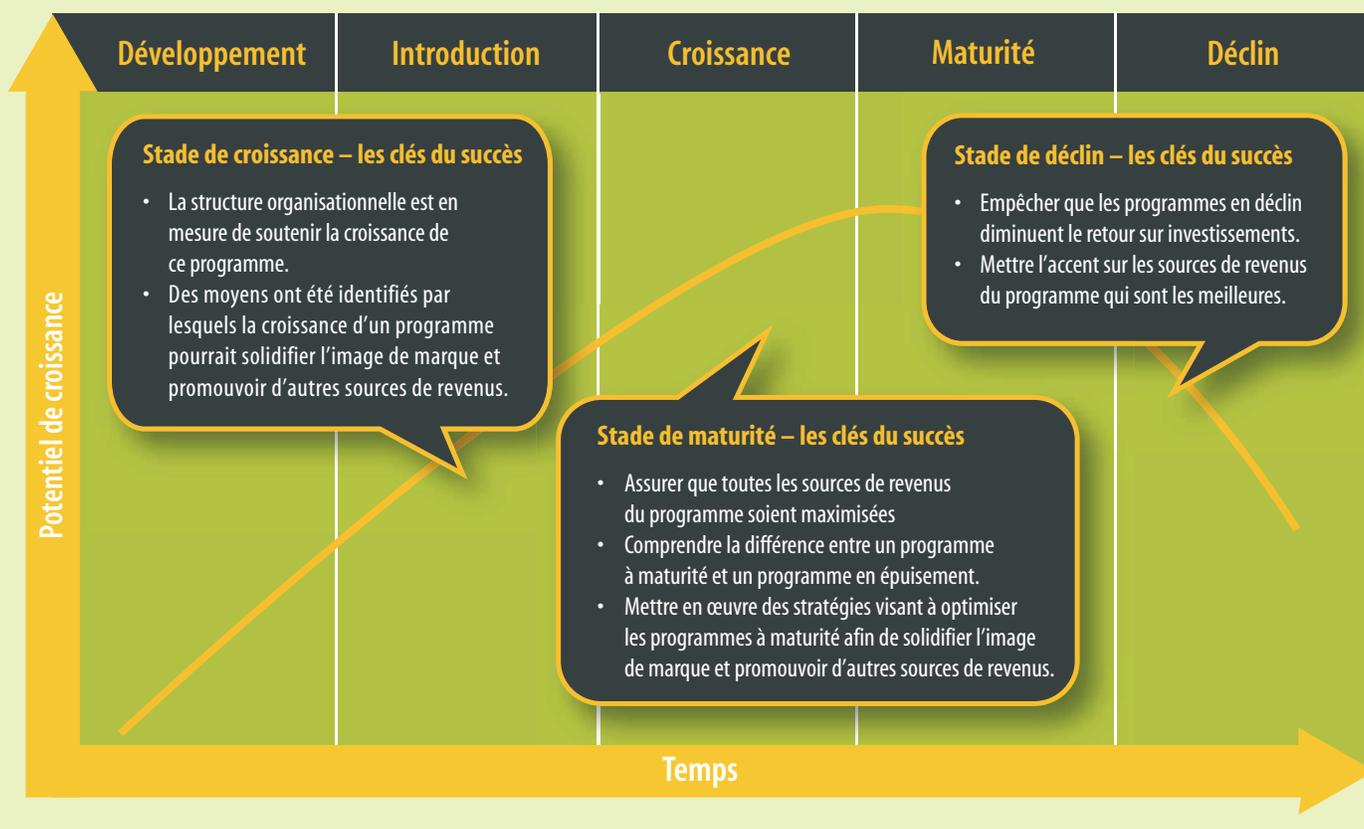
Différentes optiques...partie un

Pour donner à votre processus de planification une impulsion utile, voici quelques suggestions sur les différentes optiques à travers lesquelles vous pouvez examiner vos programmes de collecte de fonds grand public. Examinons d'abord l'approche qui a fait ses preuves : les programmes.

Cette optique vous amène à examiner

les divers programmes et outils qui vous permettent de réaliser des collectes de fonds grand public – pensez publi-postage, événements organisés par des tiers, la collecte de fonds entre pairs, etc. Sans aucun doute l'optique la plus traditionnelle, elle demeure tout à fait pertinente. Tout en réfléchissant dans cette optique, faites passer vos programmes à travers un filtre qui déterminera où ils se

situent dans leur cycle de vie. Peuvent-ils continuer à grandir? Leur date de péremption est-elle passée? Est-ce qu'il manque à votre inventaire des programmes en émergence? En examinant ainsi l'ensemble de vos programmes, vous serez en mesure de gérer chacun d'eux en fonction du stade où ils se trouvent afin d'en maximiser le potentiel relatif.



Il ajoute cependant que cette structure organisationnelle ne signifie nullement l'abandon du développement et qu'il continue de travailler étroitement avec ses collègues en développement sur divers programmes, y compris la création d'un programme de dons intermédiaires. « Nous croyons que notre fonction, du moins en partie, est de servir de passerelle entre le marketing et la philanthropie. Notre travail consiste à attirer le plus grand nombre de donateurs possible par l'entremise de divers moyens à grande diffusion, puis de solidifier les liens qui les unissent à la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC à travers un éventail de possibilités. À mesure que ces relations se développent, nous misons moins sur le marketing grand

public et plus sur le développement, » dit Brady Hambleton.

Établir et renforcer nos relations

Rendre moins transactionnelle l'expérience des donateurs qui contribuent par l'entremise de ces programmes et réaliser notre objectif d'approfondir nos relations avec eux est un défi indéniable. Il est déjà passablement difficile de trouver les moyens de tisser des liens significatifs avec nos donateurs majeurs et nos parties prenantes, alors imaginez ce que cela impliquerait de le faire avec les centaines, voire les milliers, de personnes qui s'engagent auprès de nous à travers nos initiatives de marketing grand public.

Pour y arriver il faut réfléchir de un à la façon dont nos donateurs perçoivent leurs relations avec nous et de deux à l'approche traditionnelle voulant qu'on maintienne une séparation de type 'Église et État' entre le don et l'engagement organisationnel. Nous devons plutôt trouver des façons de renforcer les liens et la synergie entre les programmes de philanthropie grand public et les parties de notre organisme qui s'acquittent de notre mission.

De plus en plus, on constate chez les universités canadiennes une tendance voulant que les programmes de dons annuels relèvent de la direction des relations avec les diplômés. McMaster University fut l'une des premières à adopter cette structure au

Différentes optiques...partie deux

Question de secouer votre manière de penser, voici quelques façons moins traditionnelles, voire même peu orthodoxes, à travers lesquelles vous pouvez examiner vos programmes de dons grand public. Un utilisant ces différentes optiques, vous pourriez générer de nouvelles idées qui vous permettraient de trouver la meilleure approche pour maximiser les nouvelles occasions qui se présentent.

1. L'optique des piliers – Se classant peut-être bien dans la catégorie traditionnelle, une bonne façon de réfléchir à vos programmes de collecte de fonds grand public est à travers les piliers de l'acquisition, de la rétention, de l'augmentation et du réengagement. Segmenter vos donateurs actuels et potentiels dans ces groupes et développer des stratégies et des programmes qui leur sont spécifiques est une façon importante de considérer vos stratégies de collecte de fonds grand public.

2. L'optique des donateurs – Placez le donateur au centre de votre planification

en élaborant des stratégies qui reflètent les caractéristiques et les comportements de vos donateurs potentiels. Examinez sous la loupe générationnelle – les millénaires, la génération X, les boomers et les civiques. Devriez-vous avoir une stratégie qui cible les femmes? Est-ce que la composition culturelle et ethnique de votre collectivité exige une approche spéciale?

3. L'optique de l'engagement – Prenez le temps de réfléchir de manière systématique et constructive aux façons d'engager vos donateurs grand public et d'établir des liens avec eux. Cela permettra, si ce n'est pas déjà le cas, à l'équipe de collecte de fonds d'établir des liens avec les gens du marketing et des programmes. Entamez un processus qui vous permettra de vraiment déterminer comment vos donateurs vous rejoignent et comment ils s'engagent avec vous d'une façon qui reflète réellement qui vous êtes et qui soit significative pour eux.

4. L'optique de la cause – Il est important de réfléchir à la façon de présenter

vos programmes de collecte de fonds grand public en fonction d'une cause ou d'un mouvement. Un des meilleurs exemples de cela est la **VS Campaign** de la SickKids Foundation. Même si la Fondation a toujours su mettre de l'avant la cause SickKids, elle monte le niveau d'un cran avec sa VS Campaign, à travers laquelle elle a réussi à créer un mouvement qui encourage les donateurs à s'unir aux enfants malades dans leur combat contre la maladie.

5. L'optique pluriannuelle – Bien qu'on ne propose pas un abandon complet de la planification annuelle et de la détermination d'objectifs annuels, il est bon d'examiner les programmes de dons grand public à travers une optique pluriannuelle, en pensant par exemple à vos objectifs pour les prochains trois ou cinq ans. Parfois, douze mois ne suffisent pas pour évaluer toutes les façons dont vous pouvez accroître et bonifier vos programmes, et avoir en tête un calendrier à plus long terme peut permettre des percées et identifier de nouvelles possibilités.

«...il faut réfléchir de un à la façon dont nos donateurs perçoivent leurs relations avec nous et de deux à l'approche traditionnelle voulant qu'on maintienne une séparation de type 'Église et État' entre le don et l'engagement organisationnel.»

Canada. Selon Karen McQuigge, directrice de l'avancement auprès des diplômés, cela repose sur la conviction que le geste de donner doit être vu comme étant un des éléments de la relation qu'ont les diplômés avec l'université. « En incorporant les dons annuels à l'ensemble de nos programmes et de nos stratégies de relations avec les diplômés, nous avons pu penser en termes holistiques au sujet de leurs relations avec nous, et je crois que cette approche reflète mieux la façon dont nos diplômés perçoivent les liens qu'ils ont avec nous. Quand ces fonctions sont séparées, d'un côté on court le risque que les gens aux relations avec les diplômés ne réalisent pas que donner peut faire partie de l'équation, et de l'autre que les initiatives de collecte de fonds ne puissent exploiter pleinement les éléments d'engagement inhérents à nos programmes de relations avec les diplômés. Par exemple, quand nous avons conçu notre **McMaster Memory Project**, nous avons inclus à la fois un élément qui invite les diplômés à partager leurs souvenirs de McMaster et une composante de collecte de fonds qui les invite à considérer faire un don. »

Pour illustrer davantage cette philosophie, Mme McQuigge donne l'exemple de **Mac 10**, leur programme pour jeunes diplômés. Ciblant ceux ayant obtenu leurs diplômes au cours des 10 dernières années, le programme offre aux diplômés un accès à des ressources pouvant les aider au plan professionnel et des occasions d'apprentissage continu (**Mac 10 Intellectual**), et les encourage à contribuer au fonds de bourse **Mac 10** qui a été spécifiquement créé pour ce groupe (**Mac 10 Giving**).



Avec son catalogue **Coups de cœur**, Plan International Canada a trouvé une façon astucieuse de renforcer ses relations avec les parrains d'enfants tout en recueillant des fonds additionnels pour appuyer sa mission. « Notre catalogue **Coups de cœur** est une excellente façon pour nos donateurs de contribuer plus, car il fait appel à leur 'budget des Fêtes' plutôt qu'à leur 'budget philanthropique'. Mais cela aide aussi à solidifier nos relations avec eux, puisque leurs contributions ont plus qu'une valeur simplement symbolique. Lorsque vous achetez une chèvre, vous appuyez un programme d'élevage caprin, ou encore quand vous achetez des livres, vous appuyez des services d'alphabétisation pour les femmes. Comme il s'agit de dons qui vont à des projets concrets, le programme permet de bien saisir l'impact du don et de mieux comprendre les réalisations de Plan. » Et, bénéfice additionnel, le programme est aussi un ou-

til d'acquisition exceptionnel, apportant chaque année plus de 20 000 nouveaux donateurs à Plan!

Avec plus de 43 000 donateurs actifs, Union Gospel Mission à Vancouver a un programme de dons grand public solide et efficace qui est en forte synergie avec les différentes composantes de l'organisme. De plus, une portion importante de ses initiatives de marketing et de ses communications place la collecte de fonds à l'avant plan. On a aussi créé un formidable esprit de collaboration entre les programmes de dons grand public et de dons majeurs. Chaque année, pendant quatre jours à la fin novembre, la campagne se donne une réelle impulsion en encourageant les donateurs à contribuer durant cette période afin que leurs dons soient jumelés. « Ce jumelage provient de plusieurs de nos donateurs majeurs, et au fil des ans, cette

campagne est devenue un incontournable pour notre équipe des dons majeurs, » dit Chris Mah, responsable du développement sur l'équipe de stratégie et marketing direct. « Nos gens aiment pouvoir donner le message aux donateurs majeurs que leurs dons vont en inspirer d'autres à donner. » À sa sixième année, la campagne a permis en quatre jours de recueillir 575 000 \$ en ligne, et après le jumelage, le montant dépassera 1 million \$.

Parce qu'aujourd'hui vendre, c'est d'abord servir

Une tendance qui semble faire son chemin aujourd'hui dans le marketing auprès des consommateurs est que la vente commence d'abord par le service. Ce qui veut dire qu'il est plus efficace d'aider les clients que de simplement chercher à leur vendre un produit, un concept d'ailleurs essentiel

dans l'établissement de relations avec les donateurs.

'Brand Butlers', qu'on pourrait traduire par majordomes de la marque, un terme introduit par Trendwatching.com, une firme d'analyse du comportement des consommateurs, décrit comment les entreprises ont adapté leurs efforts de marketing en vue d'aider les gens à tirer le meilleur parti possible de leur

Des suggestions d'engagement et de fidélisation

Un défi commun est de savoir comment engager les donateurs de manière significative dans nos organismes, surtout le grand nombre de donateurs qui nous appuient par l'entremise des programmes de dons grand public. Mais peut-être est-ce moins difficile que nous le pensons.

Nous avons tendance à nous limiter, approchant le problème dans l'optique des tactiques qui nous sont disponibles – participation à des événements, bulletins d'information, mise-à-jour des programmes, etc. Une meilleure approche est de suivre l'exemple de la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC et de la Fondation de l'Hôpital de Montréal pour enfants et de penser à ce que vous avez d'intéressant à offrir aux donateurs. Ainsi, l'engagement et l'établissement des relations prennent un tout nouveau sens, où il n'y a presque aucune limite.

En s'inspirant de la tendance 'Brand Butler' du marketing auprès des consommateurs, voici quelques exemples de la façon dont certaines entreprises ont réfléchi avec créativité aux besoins de leurs clients et à la manière d'y répondre avec authenticité, à la fois en ligne et hors ligne.*

1) L'application Nike+ Run Club offre aux utilisateurs diverses fonctionnalités, y compris un tableau de bord en ligne pour enregistrer leurs données d'exercices, la possibilité d'avoir accès à du coaching personnalisé ainsi que la capacité de fixer ses objectifs, de participer à des défis et d'é-

tablir des liens avec d'autres utilisateurs.

2) Intelligentsia Coffee, basé aux États-Unis, offre à ses clients l'occasion de goûter et de tester, et d'en apprendre plus sur l'art de la préparation du café. Les clients peuvent visiter un des 'laboratoires' de la compagnie pour y apprendre comment préparer le café, faire des lattés, mousser le lait et découvrir le café espresso.

3) L'application North Face Snow Report offre à ses utilisateurs des prévisions météo, des bulletins d'enneigement, des directions routières et des cartes de centres de ski à travers le monde. L'application offre aussi aux utilisateurs la possibilité d'envoyer un tweet sur les conditions de ski.

4) Adidas a des boutiques Runbase dans de nombreuses villes à travers le monde qui sont équipées d'installations diverses dont des douches et des casiers. Ces boutiques, que les coureurs peuvent utiliser comme base pour leurs entraînements, offrent aussi la possibilité d'emprunter et de tester de nouveaux équipements de pointe.

5) En 2009 et 2010, Smirnoff, fabricant de vodkas haut de gamme, organisait les Modern Gentlemen Masterclasses, des ateliers pour inculquer aux hommes le savoir-faire qui ferait d'eux de vrais gentlemen du monde moderne. Des classes gratuites ont été offertes à un nombre limité d'invités où l'accent était mis sur

la préparation de cocktails classiques, le style et les soins pour hommes.

6) Charmin (fabricant de papier hygiénique) et l'application **SitOrSquat** aident les utilisateurs à trouver des toilettes, des tables à langer, des endroits accessibles aux personnes handicapées et d'autres commodités partout dans le monde. En plus d'avoir accès à ces renseignements, les utilisateurs peuvent ajouter leurs commentaires sur la base de données à partir de leur propre expérience.

Pensez à ce qui vous caractérise comme organisme et ce que vous avez à offrir. Est-ce qu'il s'agit de connaissances et d'informations? De connectivité et de la possibilité de nouer des liens avec des gens qui sont préoccupés par des enjeux similaires? De la possibilité de s'impliquer et de défendre une cause? De la possibilité d'avoir accès à des experts ou de vivre des expériences? En réfléchissant de façon imaginative à ce que vous pouvez offrir qui serait important pour les donateurs et autres personnes qui pourraient avoir un intérêt pour votre organisme, vous avez l'occasion de créer des expériences qui non seulement vous représentent bien, mais qui solidifient vos relations. Un excellent moyen de donner le coup d'envoi à votre démarche créative et de générer des idées pourrait être d'entreprendre une série de sessions permettant d'inventorier vos parcours et vos expériences.

Source: trendwatching.com/trends/brandbutlers

vie plutôt que de simplement utiliser le modèle traditionnel où l'on cherche à leur 'vendre' quelque chose. Trendwatching soutient que ce modèle trouve de plus en plus d'adeptes chez les consommateurs avertis et avisés d'aujourd'hui qui veulent que les marques qu'ils choisissent créent de la valeur pour eux, que ce soit par le partage d'une ressource ou par l'amélioration de leur vie, ou encore en les rendant mieux informés, plus éclairés, plus beaux, etc. Il va de même pour les donateurs.

C'est là une chose que fait très bien la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC. Barry Hambleton, directeur du marketing direct à la fondation, explique que lorsqu'un individu fait un premier don, un processus d'accueil est enclenché qui comprend l'envoi de trois ou quatre courriels au donateur pour lui permettre d'apprendre à mieux connaître la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC. Une fois cette phase d'établissement des relations complétée, le donateur passe à une phase de fidélisation continue où son engagement se poursuit à travers divers mécanismes, et on s'assure que le contenu lui soit spécifiquement destiné en fonction de ce qu'il a partagé à travers ses interactions en ligne et hors ligne.

Pour que votre 'majordome de la marque' soit une réussite, vous devez bien saisir les besoins du consommateur et savoir comment votre marque peut aider à y répondre. Marie-Josée Gariépy, présidente de la Fondation de l'Hôpital de Montréal pour enfants, croit qu'apprendre à mieux connaître les donateurs afin de mieux comprendre qui ils sont et ce qu'ils veulent sera à l'avenir un facteur de différenciation crucial pour les organismes caritatifs. « Nous avons commencé à analyser notre base de données dans le but de mieux comprendre qui sont nos donateurs et pourquoi ils nous

appuient. Je pense que cette activité est absolument nécessaire pour deux raisons. Premièrement, nous le faisons par respect pour nos donateurs, qui attendent un certain niveau de personnalisation dans nos relations avec eux. Et deuxièmement, je crois aussi qu'il est crucial qu'on le fasse par respect pour nos ressources et pour leur utilisation efficace. Les gens sont trop sollicités et il nous incombe de découvrir ce qui tient à cœur aux donateurs afin d'être capable d'attirer leur attention. »

Il y a une autre pratique exemplaire dans le domaine du marketing aux consommateurs qui devrait être adaptée à la collecte de fonds – soit offrir quelque chose avant de demander quelque chose.

Dans le premier volet, nous vous avons parlé du programme de la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC qui permettait de télécharger l'aide-mémoire **VITE** (pour identifier les signes d'un AVC) comme moyen d'obtenir des adresses courriels. En fait, il ne s'agissait là que de la première étape du développement des relations pré-sollicitation mis en place par la fondation.

Brady Hambleton et son équipe ont développé un ensemble rigoureux d'activités dans le cadre de leur stratégie d'acquisition qui font en sorte que les donateurs potentiels soient motivés et engagés avant même d'être sollicités. « Nous avons développé des parcours délibérés qui débutent par une prise de conscience et une sensibilisation. Nous centrons nos activités sous un thème général, comme les maladies cardiaques ou les accidents vasculaires cérébraux, tout en ciblant l'information que nous transmettons en fonction de ce qui intéresse le donateur potentiel. Nous utilisons cette phase pour sensibiliser et inviter à l'action – être un partisan de la cause, sensibiliser les autres à tra-

vers les médias sociaux ou encore répondre à un sondage. La prochaine phase est celle de la 'considération', où nous invitons les gens à interagir avec nos actifs, tel participer à une évaluation du risque. Ce n'est qu'ensuite que nous passons à la phase relation, et que nous les invitons à faire un don. »

Changeons notre façon de voir les choses...

...et les choses vont changer.

Cette idée résume bien la philosophie qu'adoptent les organisations intelligentes pour leur programme de collecte de fonds grand public. Et il y a un autre domaine où il faut bousculer les dogmes – le processus de planification.

Comme ces programmes tendent à suivre un cycle annuel, une erreur fréquente est de simplement faire appel au même processus de planification année après année. Si vous avez l'impression de vous enliser dans un cycle sans fin, il est temps d'ébranler les colonnes du temple. Trop d'organismes adoptent une approche 'prêt à l'emploi' et envisagent leurs programmes dans l'optique des tactiques et de la réutilisation des approches en place, avec peut-être quelques petits ajustements.

Une autre lacune est que trop de ces programmes souffrent d'annualité aigüe, ayant un horizon temporel dont l'accent est à trop court terme. Bien que la planification annuelle soit nécessaire, il faut aussi s'assurer de réfléchir en fonction d'une stratégie échelonnée sur une période de trois à cinq ans. Si vous constatez que vous vous trouvez dans un cycle répété et redondant de planification, il est temps pour vous de sortir de cette inertie en examinant votre stratégie de marketing grand public dans une nouvelle optique. >>>

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.



VISER HAUT