

»» En perspective^[4]

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

L'avenir de la collecte de fonds

Chers amis et collègues,

Je vous écris ces quelques mots à la veille de mon départ à la retraite, une occasion qui se veut être à la fois un temps de réflexion et un temps d'anticipation.

Mes vingt-trois ans chez KCI (dont vingt à titre de présidente du conseil consultatif national *En perspective*) ont été un réel privilège pour moi. J'ai pu constater concrètement la croissance et la sophistication grandissante de notre profession, la collecte de fonds, et des conseils d'administration bénévoles qui surveillent notre travail.

J'ai aussi été stimulée et motivée par la complexité des questions que nous avons identifiées et dont nous avons traité dans les divers numéros *En perspective* au fil des ans, et j'ai été inspirée par les commentaires qu'ils ont suscités. Ainsi, j'en suis venue à comprendre l'importance pour KCI de continuer dans son rôle de leader d'opinion et de défenseur du secteur. Ma collègue au talent remarquable Nicole Nakoneshny, rédactrice en chef d'*En perspective* depuis 2009, continuera à œuvrer en ce sens.

Ce numéro du printemps 2018 du trimestriel *En Perspective* offre une occasion aux membres de notre conseil consultatif national d'être à l'avant plan pour parler de 'l'avenir de la collecte de fonds'. Toujours réfléchis et directs lorsqu'ils donnent leur avis, ils parlent de ce qu'ils constatent et de ce qu'ils observent, que ce soit le déplacement vers la collecte de fonds numérique,



la nécessité pour les organismes caritatifs d'investir en cette période de changements majeurs et le défi continu que pose le recrutement et la rétention de talents en collecte de fonds.

J'ai toujours dit que de faire ce qu'on aime, et d'aimer ce qu'on fait, est le plus beau cadeau que peut nous faire la vie. Je suis privilégiée parce que j'ai pu faire ce que j'aimais chaque jour, avec le soutien indéfectible de mes collègues exceptionnels chez KCI. Mon travail n'a jamais été qu'un simple emploi, qu'un rôle à jouer. Il a toujours représenté beaucoup plus, et m'a toujours apporté beaucoup plus.

Il me reste à vous souhaiter une expérience de travail tout aussi enrichissante, et à espérer que vous continuiez à trouver inspiration dans les pages du '*En perspective*' de KCI. Je sais que je continuerai d'être impressionnée par l'impact que vous avez, tous ensemble, du rêve que nous partageons d'améliorer nos collectivités et notre qualité de vie.

Merci, et bonne chance.

Marnie Spears
Présidente et chef de la direction

KCI »»



Qui aurait pu prédire, il y a à peine cinq ans, que des véhicules sans conducteur et des robots au bloc opératoire seraient autre chose qu'un scénario de science-fiction?

En remontant plus loin encore, qui aurait cru que certaines des choses qu'on voyait dans la série télévisée culte des années 1960, *La Quatrième Dimension*, seraient devenue réalité : pensez imprimantes 3D ou réchauffement planétaire. Ou encore que *Les Simpson*, la série télévisée en onde depuis le plus grand nombre d'années, aurait prédit l'avenir de façon aussi surprenante et improbable : l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis, l'invention de la montre intelligente, et la prise de contrôle de 21st Century Fox par Disney, pour n'en nommer que quelques unes.

Qui sait comment ces scénaristes ont fait pour prédire l'avenir. Un heureux hasard, un coup de dés...ou encore, peut-être excellent-ils simplement à identifier les tendances et à déterminer la forme qu'elles prendront.

« Bien que prédire l'avenir ne soit pas toujours chose facile, il est vital, en cette période de profonds changements, d'être capable de prévoir ce que sera une collecte de fonds réussie dans les années à venir et de développer les compétences et les outils nécessaires pour s'adapter. »

Bien que prédire l'avenir ne soit pas toujours chose facile, il est vital, en cette période de profonds changements, d'être capable de prévoir ce que sera une collecte de fonds réussie dans les années à venir et de développer les compétences et les outils nécessaires pour s'adapter. « Les organismes caritatifs doivent être capables d'anticiper pour s'assurer d'être prêts à faire face à ce

que leur réserve l'avenir. Il s'agit là d'une compétence de base que tous les organismes doivent développer, s'ils veulent être en mesure de s'adapter et d'évoluer, » dit Bruce MacDonald, PDG d'Imagine Canada. « Tous les organismes performants doivent être capables de créer les conditions qui favoriseront la réussite future, ce qui selon moi requiert un engagement ferme envers l'analyse, auquel vient s'ajouter le courage d'essayer de nouvelles choses. »

Ainsi donc, ce numéro d'En perspective se donne comme objectif d'examiner l'avenir de la collecte de fonds. Et pour entrevoir cet avenir, nous avons demandé à des membres du conseil consultatif de cette publication (cliquez ici pour voir la liste) de partager leurs réflexions sur les tendances actuelles et futures en collecte de fonds – Que voient-ils à leur écran radar? Et que voient leurs équipes? Qu'est-ce qui les empêche de dormir? Et que font-ils pour y remédier?

Voici ce qu'ils avaient à dire.

L'émergence du voir grand

Les tendances les plus importantes et les plus fréquemment identifiées pour la collecte de fonds peuvent probablement se résumer en un mot – grand.

En collecte de fonds aujourd'hui, tout est grand – les dons, les campagnes, les attentes, les enjeux, les données, les investissements.

La dépendance des organismes caritatifs sur les dons majeurs continue de s'accroître, une source de revenus qui représente un pourcentage de plus en plus élevé pour une proportion de plus en plus grande d'organismes. Et, en ce qui a trait à l'importance de leurs dons, c'est de manière inédite que les Canadiens relèvent le défi. Les dons de 1 million de dollars ou même de 500 000 \$ étaient naguère des cas d'exception, et quoi qu'ils soient toujours aussi transformateurs pour les organismes caritatifs qui les reçoivent, ils sont devenus beaucoup plus fréquents. Illustration concrète de cette réalité, l'équipe de recherche de KCI est au courant de 1 166 dons de 500 000 \$ ou plus ayant été faits au Canada de 2012 à 2017, pour un total de 4,62 milliards de dollars.

Nous voyons aussi l'émergence de méga-donateurs au Canada, les dons de 50 millions de dollars, de 100 millions de dollars, voire même 130 millions de dollars étant de plus en plus courants. « Une des principales tendances que j'ai remarquées est l'émergence d'un plus grand nombre de dons transformateurs à des niveaux tout simplement spectaculaires, » dit Tennys Hanson, présidente et chef de la direction, Toronto General & Western Hospital Foundation. « Bien que ces dons particuliers extraordinaires soient encore assez rares au Canada, je crois que nous verrons encore plus de ces méga-dons au cours des années à venir. »

Elle note que ces grands dons, et on le comprend aisément, sont accompagnés de grandes attentes de la part de ceux qui les font. « Des dons de cette ampleur viennent avec des exigences de transparence et de reddition de comptes qui sont nettement

« La philanthropie aide depuis longtemps à répondre à certains des enjeux les plus urgents du temps, et plusieurs des grands philanthropes continuent aujourd'hui de viser de tels objectifs audacieux, bien conscients du pouvoir et de l'influence que peut avoir leur philanthropie. »

plus élevées, exigences qui s'expriment par la nécessité de produire certains résultats convenus et d'offrir aux donateurs des rapports solides et réguliers. Lorsqu'il s'agit d'investissements majeurs de ce type, ou même de ceux dont la valeur est plus modeste, les organismes caritatifs doivent réaliser que le service après-don et la fidélisation sont vraiment indispensables - pour y arriver, il faut investir temps et ressources. »

Wendy McDowall, directrice du développement, au YMCA Greater Toronto, note que les attentes élevées des donateurs se manifestent aussi d'autres façons, y compris celles d'avoir leur mot à dire sur la manière dont leurs dons seront utilisés et attribués et d'exiger un degré d'engagement plus élevé une fois qu'ils ont fait leurs dons. Bien qu'il ne s'agisse pas là d'un phénomène nouveau, elle constate qu'il devient de plus en plus commun. « Nous avons des donateurs qui investissent plus de temps et d'argent, et qui, par conséquent, veulent une meilleure compréhension de ce qui se passe au niveau stratégique de l'organisme. Nous constatons aussi que plusieurs donateurs veulent s'impliquer dans les détails des projets qu'ils soutiennent. C'est une très bonne chose, mais ça exige que nous les tenions informés à chaque étape. »

Intérêt pour les grands enjeux

La philanthropie aide depuis longtemps à répondre à certains des enjeux les plus urgents du temps, et plusieurs des grands

philanthropes continuent aujourd'hui de viser de tels objectifs audacieux, bien conscients du pouvoir et de l'influence que peut avoir leur philanthropie. Ce phénomène ne peut mieux s'illustrer que de la façon dont l'ont fait deux des plus grands philanthropes de la planète, Bill et Melinda Gates, dans leur lettre annuelle de 2018 à leurs parties prenantes.

Ils y écrivaient voir leur rôle de philanthropes comme étant le complément de ce qui peut se réaliser par d'autres moyens, citant comme exemple le gouvernement qui dirait « nous pensons qu'il y aura un rôle unique pour les fondations. Elles sont en mesure d'adopter une optique globale pour déterminer les besoins les plus criants, d'y aller d'une approche à long terme pour résoudre des problèmes difficiles et de gérer des projets à risques élevés que les gouvernements ne peuvent assumer et que les entreprises refusent d'assumer. Si un gouvernement essaie une idée qui ne réussit pas, il y a quelqu'un qui ne faisait pas son travail – et qui pourrait le perdre lors du prochain cycle électoral. Alors que, de notre côté, si nous n'essayons pas certaines idées qui échouent, nous ne faisons pas notre travail. »

De la même façon au Canada, des donateurs arrivent à la table avec une grande vision et de grandes attentes quant à ce qu'ils veulent accomplir avec leurs dons. « Je constate le désir de la part de plusieurs de nos grands donateurs d'aborder de grands enjeux sociétaux, » explique Bill Bean, président et chef de la direction, QEII Health Sciences Centre Foundation à Halifax. « Par exemple, dans notre cas à la fondation, même s'ils ne veulent pas être impliqués dans ce qu'ils conçoivent comme étant la responsabilité du gouvernement, ils veulent participer à résoudre ce qu'ils voient comme étant les grands défis du système de santé aujourd'hui. »

Jeff O'Hagan, vice-président, Avancement, Université York, observe un intérêt similaire de la part de leurs grands investisseurs. « Nous constatons lors de nos conversations avec les donateurs qu'ils mettent davantage l'accent sur leur désir de voir leurs dons avoir un impact et mener à un réel changement

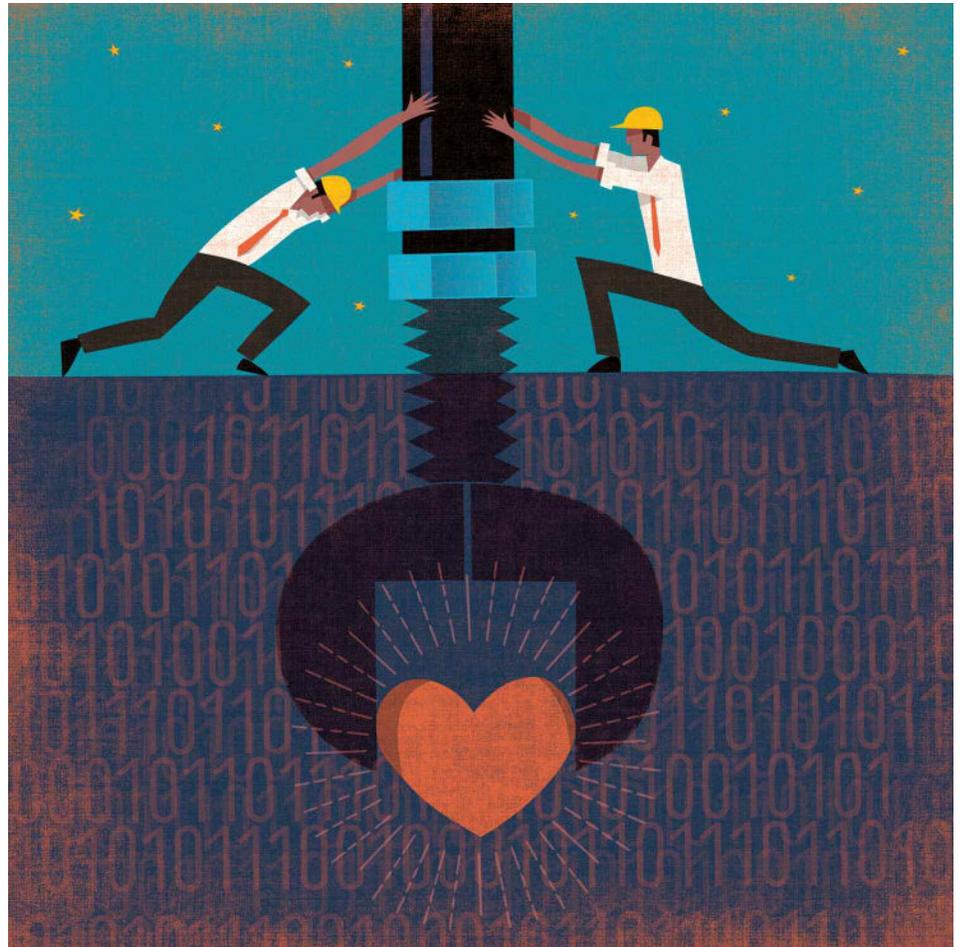
qui va au-delà des enjeux éducatifs. Ce que nous voyons souvent est que même si nos grands investisseurs veulent avoir un impact sur des secteurs spécifiques, que ce soit en sciences, en santé, en commerce, en génie, etc., un thème commun est qu'ils veulent aussi voir une transformation sociale.»

Répondre aux attentes internes

Cette tendance au *voir grand* se manifeste aussi dans les objectifs de campagne. « La taille et la portée des campagnes sont plus grandes que jamais, » note Steve Hoscheit, président et chef de la direction, Trillium Health Partners Foundation. Notre équipe de recherche chez KCI confirme d'ailleurs qu'il y a en ce moment pour 15 milliards de dollars en campagnes actives, dont plus de 40 à travers le pays ayant des objectifs de 100 millions de dollars ou plus.

M. Hoscheit ajoute que cette évolution vers des campagnes plus grandes est en partie le reflet d'une autre tendance importante, soit une dépendance croissante sur la collecte de fonds comme source importante de revenus et comme levier stratégique clé. « En plus des grandes campagnes, je constate qu'on dépend de plus en plus des fondations et de la collecte de fond pour assurer le succès de l'organisation mère. Cette dépendance grandissante vient avec des attentes beaucoup plus ambitieuses quant à notre capacité de livrer des revenus toujours plus élevés, et de le faire de façon beaucoup plus systématique que jamais auparavant. »

Selon Gary Durbeniuk, vice-président, développement, Calgary Zoo, ces grandes attentes ne vont pas nécessairement coïncider avec la réalité des dons majeurs et des campagnes de financement. « Dans un contexte où nous dépendons de plus en plus de grands dons, j'ai l'impression que la règle du 80/20 est plutôt devenue celle du 98/2, ce qui veut dire que les conséquences de ne pas obtenir un ou deux dons deviennent significatives. Les grands donateurs travaillent selon leur propre calendrier, et non pas selon le nôtre, et il peut donc y avoir un haut degré d'imprévisibilité dans ce que nous faisons. Et dans le cas des cam-



pagnes de financement, il y a presque toujours une baisse des revenus quand les engagements de la campagne ont été remplis. C'est la une réalité du cycle des campagnes et on ne peut y échapper. Par conséquent, on doit continuellement éduquer les membres des conseils d'administration et de la haute direction sur cette réalité de la collecte de fonds.»

L'avalanche de données (Big Data) et la numérisation

Le dernier élément où le *voir grand* exerce une influence majeure est l'émergence du Big Data et de la numérisation... et de la nécessité de faire des investissements majeurs pour s'adapter aux besoins de cette nouvelle réalité.

« Les organismes caritatifs doivent porter une attention particulière à la meilleur

façon d'utiliser l'analytique, l'intelligence d'affaires et l'intelligence artificielle, » dit Ted Garrard, chef de la direction, SickKids Foundation. « Nous avons vu la transformation qu'a vécue le secteur privé en matière d'utilisation stratégique des données, alors que de notre côté, dans le secteur caritatif, nous avons été beaucoup plus lent à cerner l'importance et le pouvoir de cette tendance. Le moment est venu pour nous de rattraper notre retard. »

Susan Horvath, chef de la direction, ROM Governors, à Toronto, est d'accord. « Même si je ne crois pas que plusieurs organismes caritatifs en soient au même stade qu'Amazon, où le marketing relève maintenant de rangées d'employés qui surveillent et suivent tout ce que nous faisons en ligne, je crois qu'il y a une force derrière les données et j'ai l'impression que nous n'utilisons pas encore pleine- (suite à la page 6)

Constatations de KCI

En plus des tendances qui ont été identifiées par notre conseil consultatif En Perspective, nous nous sommes interrogés chez KCI sur d'autres idées que nous estimons importantes et sur lesquelles nous devrions garder un œil.

1) N'oubliez pas la génération du baby boom et les X – Alors qu'il est indispensable d'engager la prochaine génération de philanthropes que sont les milléniaux et les Z et de bâtir avec eux des relations, il est important de ne pas perdre de vue les boomers et cette génération qu'on a tendance à oublier, les X. Réunis, ces deux générations représentent plus de 20 millions de personnes. On estime que les boomers hériteront de quelque 750 milliards de dollars au cours des prochains dix ans. En outre, comme nous le savons bien, les gens deviennent plus généreux en vieillissant, ce qui rend ces deux groupes d'importance cruciale pour les organismes caritatifs.

2) Récupération de la notion de 'charité' – Être charitable ne veut plus dire la même chose. De plus en plus, de nouveaux joueurs émergent dans l'espace caritatif, y compris des entreprises qui choisissent d'incorporer le bien social à leur marque et à leurs produits. On assiste donc à une augmentation de la 'philanthropie-consumériste'. Les milléniaux, notamment, ont tendance à voir la charité comme un mode de vie, qui se définit plus par les choix et les achats qu'ils font que par une contribution financière à des organismes caritatifs. Cette tendance exigera des organismes caritatifs qu'ils repensent leur collecte de fonds et, dans certains cas, leur mission, leur stratégie de prestation et leurs mécanismes.

3) Caractère changeant des dons d'entreprise - La philosophie du bon comportement citoyen des entreprises évolue du modèle de partenariat actuel, dans lequel les stratégies de soutien communautaire s'alignent sur la stratégie d'affaires, à un modèle qui fait de l'engagement communautaire un élément central des affaires de l'entreprise et qui est pris en considération dans tous les aspects de sa stratégie. Le résultat pour le secteur caritatif est que

dans ce modèle, les activités et l'engagement communautaire sont imbriqués dans la stratégie des entreprises à un point tel qu'il en résultera un changement significatif des attentes qu'elles auront de leurs relations avec des organismes caritatifs.

4) Importance (et opportunité) grandissante des femmes – Alimenté par de nombreux facteurs, dont l'émergence du mouvement #MoiAussi, le pouvoir économique et politique grandissant des femmes ainsi que le nombre croissant de femmes célibataires ayant leurs propres moyens financiers font en sorte que de nombreuses personnes affirment que 2018 sera l'année des femmes. Alors que les femmes continuent à prendre une plus grande place et à jouer un rôle plus important dans la société en général, l'occasion sera là pour les organismes caritatifs d'exploiter leur potentiel et leur pouvoir philanthropique. Venant confirmer cette importance grandissante, une recherche d'Imagine Canada a trouvé que les dons des femmes représentent une proportion beaucoup plus importante de l'ensemble des dons qu'autrefois, passant de 36 % en 1984 à 41 % en 2014.

5) Lancer un mouvement, bâtir une communauté – #TimesUp. #NeverAgain. Voilà deux exemples récents de mouvements qui ont créé un grand engouement et un grand engagement. De plus en plus, les gens (et en particulier les jeunes) ne s'impliquent pas dans une initiative caritative par obligation, mais plutôt pour être parties prenantes d'un mouvement ou d'une communauté. Lancer un mouvement implique de positionner sa cause comme étant plus importante que ne le serait l'organisme, de viser plus haut avec les possibilités, et de rendre attrayant l'idée de faire partie de quelque chose d'important et qui change la donne. En même temps, l'opportunité de créer une communauté se présente, qu'elle soit une communauté de valeurs (des groupes de gens réunis par des valeurs communes) ou une communauté de comportement (des groupes de gens réunis par un objectif commun). La campagne GoFundMe créée par les étudiants de Parkland en Floride (site de la plus récente fusillade aux États-Unis)

est un exemple qui illustre très bien le pouvoir d'un mouvement pour amasser des fonds, alors que 3,7 millions de dollars ont été recueillis en trois jours.

6) Créer et profiter des moments privilégiés – Dans un monde de plus en plus bruyant et concurrentiel, un facteur important pour les organismes caritatifs dans leurs efforts de collecte de fonds est de créer un point de mire et un sentiment d'urgence. Pour y arriver, les organismes devraient créer des occasions d'attirer l'attention et d'établir une dynamique autour du geste de donner, tout en assurant que l'infrastructure soit en place pour capitaliser sur ces moments où l'intérêt accru des donateurs peut se convertir en action. Par exemple, on peut lancer des initiatives ou des campagnes de collecte de fonds associées à un délai spécifique (p. ex. Jours Je donne) ou en regroupant les occasions pour un donateur d'appuyer une priorité ou un projet particulier et en créant une mini-campagne pour atteindre les objectifs de financement qui y sont associés. Pour réussir, il est essentiel que les activités de marketing et de communications soient intégrées à ces campagnes et les appuient.

7) Baisse de confiance dans les institutions – La méfiance est grandissante à l'égard des institutions en général, méfiance à laquelle le secteur caritatif ne serait pas à l'abri. Selon une recherche de 2017 réalisée par le Angus Reid Institute et CHIMP, la majorité des Canadiens (60 %) seraient méfiant à l'égard des organismes caritatifs dans leur ensemble. Encore plus inquiétant pour le secteur caritatif en général est que cette méfiance à l'égard de la légitimité et de l'efficacité des organismes caritatifs touchent une population plus jeune, plus aisée, et plus éduquée que la population canadienne dans son ensemble; 60 % des gens de ce groupe particulier indiquent qu'ils donneraient plus s'ils avaient une plus grande confiance dans les organismes caritatifs et la façon dont ils utilisent leurs argent. Augmenter le niveau de confiance en ce secteur en général, et en votre organisme en particulier, est primordial.

ment le pouvoir de l'analytique dans le secteur caritatif. Nous devrions définitivement en faire beaucoup plus.»

Allant de pair avec l'intérêt pour le Big Data est la nécessité de reconnaître la réalité de la révolution numérique. « Nous nous devons de comprendre à quel point la technologie va radicalement transformer notre modèle d'affaires et la façon dont nous interagissons avec nos donateurs et nos parties prenantes, » dit Barbara Grantham, chef de la direction, VGH+UBC Hospital Foundation à Vancouver. « Au niveau de la gouvernance,

ça veut dire que nous devons décider où investir et où ne pas investir, et comment gérer le risque dans des eaux souvent troubles. Nous vivons dans une période de plus en plus instable, où le facteur de risque est plus élevé qu'il y a cinq ans. »

Évolution démographique et changements générationnels

Bien entendu, l'un des moteurs derrière la nécessité de s'adapter à la technologie numérique est l'évolution du paysage démographique de la population canadienne.

Les données du dernier recensement indiquent que la population totale du Canada dépasse 36 millions d'habitants et que de ce nombre, 9,8 millions se retrouvent dans la catégorie que l'on appelle la génération du millénaire (qui ont aujourd'hui de 20 à 37 ans). Leur nombre équivaut actuellement à celle de la génération du baby-boom, mais très rapidement ils formeront le plus important segment de la population canadienne. Et les suivant de près, il y a la génération Z, la première qui n'aura jamais connu un monde sans iPhone. Ces générations ont le numérique dans le sang, et être capable de

L'avenir de la collecte de fonds

En plus de nous aider à identifier les principales tendances influençant la collecte de fonds aujourd'hui, les membres de notre conseil consultatif En perspective se sont permis de regarder dans leur boule de cristal et d'imaginer à quoi ressemblerait la collecte de fonds dans 10 ans. Voici un échantillon de ce qu'ils ont dit. Des prédictions qui se voulaient audacieuses, avec un certain chevauchement et recoupement entre elles... et que nous avons donc catégorisées selon quelques thèmes différents.

En 2028, nous pourrions dresser un bilan et voir si elles se sont réalisées!

1. Le besoin d'une plus grande collaboration et de différents modèles d'affaires

« J'entrevois une variété de différents modèles pour les organismes caritatifs. Par exemple, une des choses qui pourrait arriver selon moi est l'émergence d'organismes caritatifs d'une durée de vie limitée – qui ne sont pas présent durant des dizaines et des dizaines d'années, mais qui sont plutôt du genre 'éphémère' (pop-up). »

Bruce MacDonald – PDG, Imagine Canada

« J'entrevois un nombre accru d'organismes caritatifs se fusionnant. Dans un monde où nous n'arrivons plus à grossir le gâteau et où les donateurs veulent de multiples joueurs à la table plutôt que de voir ces joueurs essayer de résoudre des prob-

lèmes chacun à leur manière, les organismes caritatifs devront trouver des façons de travailler ensemble. »

Ted Garrard – Chef de la direction, Sick Kids Foundation

« Je me demande si nous ne verrons pas un niveau de collaboration plus grand entre les fondations et les entreprises afin d'atteindre des résultats dans des domaines où les gouvernements ne peuvent pas ou ne veulent pas mettre l'accent. Je pense entre autres à des enjeux comme l'eau et la sécurité alimentaire ou le journalisme d'intérêt public. »

Hilary Pearson – Présidente-directrice générale, Fondations philanthropiques Canada

2. La collecte de fonds sera (et exigera) plus que la philanthropie

« Je crois que les demandes et les attentes qu'auront les organismes en ce qui a trait à leurs opérations de collecte de fonds dépasseront la capacité de la philanthropie d'y répondre. Il leur faudra donc développer de nouveaux moyens et mécanismes pour générer des fonds qui iront au-delà du cadre traditionnel de la collecte de fonds et de la philanthropie à son état pur. »

Ken Mayhew – Président et chef de la direction, William Osler Health System Foundation

« Nous avons une occasion d'avoir une offre élargie qui ira au-delà de la philanthropie, en exploitant des opportunités de finance-

ment agrandies, y compris les revenus tirés de l'exploitation, de l'entreprise sociale et du financement social. Je crois que dans l'avenir nous verrons des organismes qui seront des entités de rentabilité sociale plutôt que des entités caritatives. »

Steve Hoscheit – Président et chef de la direction, Trillium Health Partners Foundation

« Je crois que le cadre législatif réglementant le secteur caritatif sera modernisé et actualisé pour éliminer certaines des restrictions quant à la façon dont les organismes caritatifs pourront recueillir des fonds. Le gouvernement fédéral a fait la manchette fin 2015 au sujet de la modernisation d'éléments de la Loi de l'impôt sur le revenu touchant les organismes caritatifs et, même si peu de mesures ont été adoptées depuis, le secteur a continué d'exercer une forte pression pour que les choses changent. Est-ce que le gouvernement tiendra promesse? Je me permets d'être audacieuse et de dire oui. »

Hilary Pearson – Présidente-directrice générale, Fondations philanthropiques Canada

3a. Nous vivons dans un environnement numérique...

« Nous verrons un réagencement des stratégies de collecte de fonds pour composer avec le monde numérique. Aujourd'hui, 85 % des gens qui accèdent au site web de SickKids le font à partir (suite à la page 7)

répondre à leurs besoins et à leurs attentes en matière de technologie sera primordial.

Pour Susan Horvath, cela impliquera un changement dans la façon dont nous communiquons avec nos donateurs. « Je constate une évolution réelle de l'écrit vers le visuel. C'est palpitant, mais ça veut dire que nous devons à la fois travailler différemment et avoir des personnes aux talents différents sur notre équipe. Nous devons aussi chercher à savoir si cette réalité est vraie pour toutes les cohortes démographiques, ou seulement pour les jeunes générations. »

Chez SickKids Foundation, on a aussi commencé à réfléchir à la façon d'engager la prochaine génération. « Nous essayons de trouver des moyens d'engager la cohorte du millénaire qui soient conformes à sa façon de penser, d'agir et de faire les choses. Nous savons que cette génération veut faire partie d'un mouvement. Ils ne veulent pas qu'on les utilise gratuitement; ce qu'ils veulent vraiment, c'est qu'on mette à profit concrètement leur temps, leur expertise et leur savoir, » dit Ted Garrard. « Tech4SickKids est notre façon d'adapter la technologie pour engager la nouvelle génération d'entrepre-

neurs qui créent des entreprises en démarrage (start-ups); nous cherchons des façons de les engager aujourd'hui même si, pour le moment, ils ne sont pas en situation financière pour faire un don important. Ce que nous leur demandons est de s'engager pour l'avenir, de faire ce que l'on pourrait décrire comme un 'don vivant planifié'. »

Une grappe de clichés qui perdurent

Tous conviennent qu'il est essentiel pour les organismes caritatifs de reconnaître et de comprendre que l'utilisation de l'intelligence

L'avenir de la collecte de fonds (suite)

d'un mobile et nous savons que cette tendance n'est pas près de disparaître. Nous sommes tous à même de constater comment le secteur privé s'est muni de nouveaux outils, et des efforts en ce sens seront aussi requis du secteur caritatif. Les méthodes classiques de collecte de fonds ne marcheront tout simplement plus. »

Ted Garrard – Chef de la direction, SickKids Foundation

« La technologie ouvrira la voie. Je crois que les organismes qui sont moins réticents face aux risques et qui sont prêts à changer leur monde et leur façon d'opérer seront ceux qui survivront. Nous constatons ce type d'innovation dans le monde des affaires, et cela sera aussi requis de notre part. »

Bill Bean – Chef de la direction, QEII Health Sciences Centre Foundation à Halifax

« Le facteur le plus important est que cette nouvelle génération de Canadiens passe beaucoup plus de temps à consulter leurs téléphones et nous devons trouver des outils de marketing qui utiliseront ces appareils. »

Rick Frost – Chef de la direction, The Winnipeg Foundation

3b. ... mais les rapports personnels demeureront essentiels

« La collecte de fonds sera de plus en plus centrée sur les rapports personnels. Même si la technologie deviendra un outil de plus

en plus important, le principe fondamental des relations étroites avec ceux qui vous soutiennent ne changera pas. »

Susan Horvath – Chef de la direction, ROM Governors, Toronto

« Je ne crois pas que les mécanismes de base seront très différents. Même si on assistera à une combinaison de contenu humain et de haute technologie, je crois qu'il n'y aura jamais de substitut pour la nécessité d'être centré sur le donateur et de comprendre ce qu'il cherche à accomplir. À mon avis, cela ne changera jamais. »

Tennys Hanson – Présidente et chef de la direction CEO, Toronto General & Western Hospital Foundation

« Je pense que les choses seront différentes quant à la façon donc la collecte de fonds dépendra de la technologie, mais je ne peux concevoir que les rapports personnels ne fassent pas partie de la collecte de fonds. Il s'agit là de la pierre angulaire de notre modèle d'affaires et ça ne changera pas. »

Gary Durbeniuk – Vice-président, Développement, Calgary Zoo

4. Le centre manquant (dons et organisations)

« Je crois qu'à l'avenir, nous courrons le risque de voir des méga-dons ou des dons majeurs à une extrémité et des micro-dons à l'autre, mais je me demande si nous n'avons pas

perdu de vue l'entre-deux. Je m'inquiète que c'est la direction que nous prendrons si nous ne changeons pas notre trajectoire. »

Wendy McDowall – Directrice du développement, YMCA Greater Toronto

« Je m'attends à ce qu'il y ait moins de très grands organismes caritatifs. Nous aurons réalisé des économies d'échelle accompagnées d'une 'professionnalisation' continue du secteur qui permettront de mieux reconnaître l'importance des désignations et des qualifications. »

Barbara Grantham – Chef de la direction, VGH+UBC Hospital Foundation

« Je crois que nous continuerons à voir une différenciation entre les très grands organismes à une extrémité du spectre et un grand nombre d'organismes caritatifs de style plus familial ou émergents à l'autre. Je crois aussi que ceux qui s'adapteront aux nouvelles technologies et aux nouveaux moyens de communications seront les grands gagnants, ce qui est relié directement à leur capacité d'investir. »

Innes van Nostrand – Directeur, Appleby College

Pour plus d'informations, écoutez l'épisode du mois de mars de la baladodiffusion mensuelle **The Ask de KCI**, qui comprend une entrevue avec la PDG de KCI, Marnie Spears, pour entendre ses réflexions sur l'avenir de la collecte de fonds au Canada.

artificielle et l'adoption du numérique exigera aussi d'importants investissements. On estime que le jeu en vaut amplement la chandelle... et même que dans certains cas, il s'agira d'une question de survie.

Ce besoin d'investissements va malheureusement à l'encontre de ce que Malcolm Burrows, chef des Services-conseils en philanthropie du Groupe Gestion privée Scotia, appelle cette 'grappe de clichés' qui s'accrochent et qui empêchent souvent la réalisation de ce type d'investissements. « Malheureusement, nous sommes toujours confrontés par le suspect habituel du mythe des frais généraux, c'est-à-dire que tout ce qui ne va pas directement à la 'cause' est un gaspillage, que tout devrait être fait par des bénévoles, et ainsi de suite. Cette façon de voir les choses perdure dans l'esprit des donateurs, ce qui a pour conséquence de limiter la capacité et la volonté des organismes caritatifs d'investir. Pourtant, avec tous les changements qui se produisent aujourd'hui dans le monde de la collecte de fonds, investir est une nécessité absolue. »

Barbara Grantham approuve. « Malheureusement, je n'entrevois pas que cette mentalité du cycle de la famine changera. Je crains qu'il n'y aura que quelques conseils d'administration visionnaires dont l'optique d'investissements permettra à leurs organismes d'utiliser au maximum l'effet de levier de la technologie pour assurer leur développement. Et je me dois d'admettre que je crains pour la survie de ceux qui ne le feront pas. »

Recruter et retenir le talent

Le dernier enjeu qu'ont soulevé les leaders du secteur est la question du talent – comment l'identifier, le recruter, le gérer et le développer. Cette question, longtemps une préoccupation pour le secteur et pour la profession, exige encore davantage de temps et requiert une plus grande notoriété publique.

« Je crois qu'il s'agit en partie d'une conséquence du changement générationnel, » explique Barbara Grantham. « Quand je prendrai ma retraite, j'aurai travaillé pour deux organisations, une option qui n'est



« Le dernier enjeu qu'ont soulevé les leaders du secteur est la question du talent – comment l'identifier, le recruter, le gérer et le développer. Cette question, longtemps une préoccupation pour le secteur et pour la profession, exige encore davantage de temps et requiert une plus grande notoriété publique. »

plus vraiment la réalité d'aujourd'hui. À VGH/UBC Foundation, la plupart des membres de l'équipe ont moins de 45 ans et ils en sont déjà à leur 3e ou 4e emploi. Et la réalité du marché du travail actuel est telle

que l'on peut, en doit, s'attendre à ce qu'ils restent avec nous quelques années avant d'aller ailleurs. Nous nous devons donc de bien définir nos besoins, de bien recruter en fonction de ceux-ci et de retenir de façon extrêmement intelligente. »

La fonction qui semble poser le plus de problème est celle des dons majeurs. « La demande est telle pour les spécialistes en dons majeurs que les occasions pour eux de changer d'emploi sont multiples, ce qui pose problème aux organismes, » dit Innes van Nostrand, directeur, Appleby College. « Mon expérience en collecte de fonds m'amène à conclure qu'il faut sept ans pour qu'un agent des dons majeurs fonctionne à plein régime, car c'est là le temps requis pour développer la profondeur des rapports nécessaires au succès. » Bien qu'il admette ignorer quelle est la réponse, M. Van Nostrand croit qu'une des solutions possi-

bles est de 'cultiver' ses gens à l'interne ainsi que de recruter des individus avec des compétences polyvalentes venant d'ailleurs dans l'organisation. « Pour nous aider avec les dons majeurs, nous recrutons également, par le biais de contrats à court terme, des bénévoles et d'autres personnes qui sont bien intégrés à notre communauté et qui sont passionnés pour notre école. »

Penny Blackwood, directrice générale, développement, à Memorial University, Terre-Neuve-et-Labrador, a aussi adopté une approche interne pour la gestion de son talent. « Notre enjeu premier est le recrutement du personnel – attirer, recruter, intégrer et maintenir en poste de bons employés de qualité. Même si notre situation géographique est un facteur, j'ai aussi l'impression que le marché est plus restreint qu'il ne l'a jamais été. C'est pourquoi nous avons pris la décision et l'engagement qu'il nous faut 'cultiver' notre talent à l'interne. » Elle est aussi d'avis que le temps est venu pour le secteur et pour la profession de prendre plus au sérieux l'enjeu d'attirer et d'intégrer le talent ayant des compétences polyvalentes. « Nous devons examiner comment nous pourrions diversifier et parler de cette fonction tout en développant une solide formation qui nous permettra d'identifier ceux qui présentent les atouts les plus solides et de remouler leur expérience pour répondre à la réalité de la collecte de fonds pour le secteur sans but lucratif. Trouver quelqu'un qui possède vraiment les compétences et la personnalité dont nous avons besoin est peut-être notre défi le plus grand (et le plus coûteux). »

Équilibrer incertitude et opportunité

Bien que dans l'ensemble notre économie soit vigoureuse, 2008 reste gravé dans la

Dites-nous ce que vous pensez

Nous voulons connaître votre opinion.

Parlez-nous de vos préoccupations touchant la collecte de fonds et la philanthropie aujourd'hui au Canada. À quoi pensez-vous? Quelles sont vos questions? Comment voyez-vous l'avenir? Que doivent faire les organismes caritatifs pour s'y préparer?

Prenez quelques instants pour répondre à notre bref sondage (*ici*) et nous faire part de vos préoccupations. Cela nous aidera à choisir les sujets que nous devrions examiner dans les numéros à venir de notre trimestriel *En perspective* ou encore dans nos baladodiffusions **TheAsk**.

Merci beaucoup!

mémoire de certaines régions du pays où l'économie est quelque peu précaire (en Alberta par exemple) ou de régions qui connaissent des temps difficiles (comme Terre-Neuve-et-Labrador).

Cette incertitude se reflèterait peut-être dans les données de 2016 sur les dons assortis d'un reçu aux fins d'impôt publiées récemment. Le total des dons pour lesquels un crédit d'impôt a été demandé ont baissé de 2,7 % à 8,9 milliards de dollars, et le pourcentage de déclarants réclamant des dons a poursuivi sa baisse, passant de 21,0 % en 2015 à 20,5 % en 2016. Sans doute l'aspect le plus troublant, le nombre total de donateurs a baissé, ce qui veut dire qu'il s'agit de plus qu'un simple déclin par rapport à l'augmentation de la population. Une partie importante de la baisse provenait des provinces de l'Ouest, mais Statistique Canada note que même si les conditions économiques y ont joué un rôle, elles n'étaient pas le seul facteur.

En même temps, nous avons beaucoup de raisons d'être optimistes pour la philanthropie, basées sur la convergence de plusieurs facteurs qui, dans un avenir rapproché, pourraient mener à une période

positive et productive pour le secteur au Canada. « Je vois de plus en plus de gens qui sont prêts à devenir des philanthropes, parce qu'ils en sont à cette étape de leur vie, qu'ils ont vendu des avoirs, et qu'ils ont un haut degré de confiance philanthropique, » dit Malcolm Burrows. « Cette réalité, jumelée à l'économie vigoureuse actuelle, me permet de croire que nous sommes à l'aube d'une ère 'd'argent en mouvement'. Étant donné la réalité des cycles économiques, cette ère prospère ne sera pas sans fin, mais je suis encouragé et enthousiaste et je crois que le secteur dans son ensemble doit s'y préparer et être en mesure de saisir l'occasion. »

Alors que nous envisageons l'année 2018 et les années à venir, il y a de nombreux éléments à prendre en compte et à surveiller. Avec tous ces changements qui touchent la collecte de fonds et la philanthropie aujourd'hui, ce n'est certainement pas le moment d'être complaisant ou d'être en mode 'statu quo'. Mais pour ceux qui tiennent compte des tendances et qui réfléchissent à ce qu'elles veulent dire pour eux et pour leur organisme, l'avenir de la collecte de fonds et de la philanthropie au Canada est prometteur. >>>

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
Vice-présidente 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.

KCI >>>

VISER HAUT