

# En perspective [4]

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

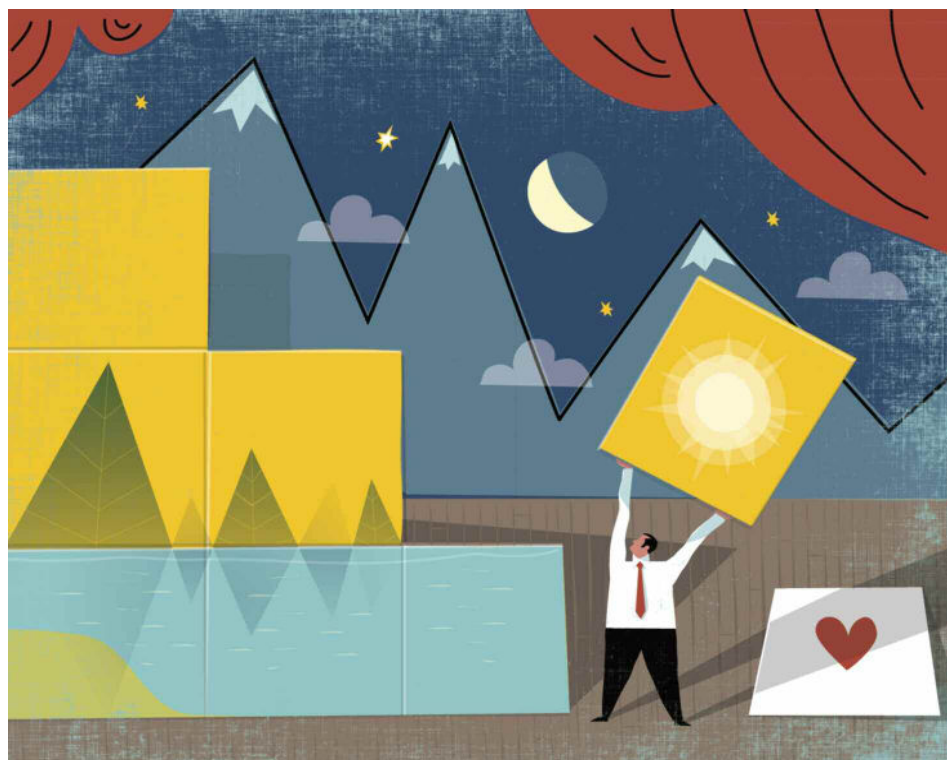
## Changer et s'adapter

**A**u début de chaque année, je m'entretiens avec des chefs de file des secteurs du développement et des organismes caritatifs afin d'entendre leur point de vue au sujet de l'année qui s'amorce. Nous parlons des tendances et des pratiques qu'ils surveillent et des questions ou des enjeux qui les 'empêchent de dormir'.

Comme vous pouvez l'imaginer, ces conversations offrent une richesse d'idées et de pensées qui guident notre réflexion ici chez KCI. Ce fut le cas cette année encore. Ce qui était différent, toutefois, c'est que presque sans exception une préoccupation majeure est ressortie de pratiquement chacune des conversations – soit le défi d'accroître les revenus provenant de la collecte de fonds.

Qu'il s'agisse d'organismes de grande ou de petite envergure, on soulignait la difficulté grandissante d'accroître ces revenus. Et, comme vous serez à même de le constater dans ce numéro, les Canadiens continuent de donner, mais il y a des tendances inquiétantes et indéniables en matière de dons et d'engagement auprès du secteur caritatif. La plus marquante est que tout semble indiquer qu'il y a une diminution du nombre de donateurs et de bénévoles. Même si, malheureusement, cet enjeu n'est pas nouveau, les données les plus récentes semblent confirmer, je crois, qu'il devient plus critique que jamais.

Ce déclin coïncide avec des perturbations et des changements profonds au sein du secteur. De même que nous repensons les règles et les normes qui régissent de nombreuses facettes de nos vies, les Canadiens réévaluent leurs relations avec le secteur caritatif. Selon moi, certains critiquent le secteur, d'autres se questionnent et



d'autres encore sont simplement confus. Quoi qu'il en soit, la société canadienne dans son ensemble se pose de sérieuses questions au sujet du rôle des organismes caritatifs et de la meilleure façon d'interagir avec ceux-ci en matière de dons et de bénévolat.

Cette évolution de la pensée exigera peut-être une évaluation proactive complète des paradigmes qui régissent la façon de faire actuelle du secteur. Tant pour le secteur dans son ensemble que pour les organismes individuels, le temps est venu de tout mettre sur la table – votre raison d'être, votre structure pour réaliser vos objectifs et vos partenaires pour y arriver. Je crois que si les chefs de file du secteur et les dirigeants des organismes n'ont pas cette discussion et ne prennent pas, dans certains cas, des décisions difficiles pour l'avenir, le marché en évolution

rapide de la philanthropie au Canada le fera pour eux.

Je suis profondément convaincue que nous sommes à un point d'inflexion pour le secteur au Canada – à un moment précis où, selon ce que nous ferons comme professionnels et, collectivement comme secteur, il en résultera un changement significatif, qu'il soit positif ou négatif. La voie à suivre n'est ni claire, ni simple. Mais avec un leadership fort et courageux et avec beaucoup de conversations réfléchies, je crois que le secteur en ressortira plus fort et plus dynamique que jamais.

Marnie Spears  
Présidente et chef de la direction

KCI >>>



Nous vivons dans un monde en mutation rapide.

En partie grâce aux progrès technologiques ainsi qu'aux changements démographiques majeurs, beaucoup des règles et des normes du passé semblent ne plus s'appliquer.

Pensez à Netflix et à comment il a changé notre relation avec la télévision et avec la façon dont nous consommons le divertissement. Ou à comment Uber change notre façon de nous déplacer et à son impact majeur sur l'industrie du taxi. Ou encore à la façon dont Airbnb est devenu un joueur majeur de l'hébergement touristique et à son impact sur l'industrie hôtelière.

Un changement similaire s'opère dans le secteur caritatif.

« Je décrirais l'époque que nous vivons comme en étant une de perturbations

profondes. Dans plusieurs aspects de nos vies, les mentalités et le comportement changent et, par conséquent, les règles et les définitions conventionnelles aussi, » explique James Stauch, directeur du Institute for Community Prosperity à la Mount Royal University. « Et cette période de perturbations et de changements profonds s'applique aussi au secteur caritatif. Les Canadiens perçoivent d'un œil différent les organismes caritatifs et leur interaction avec ceux-ci. Et selon moi, cette évolution de la pensée exigera un changement de stratégie de la part du secteur ».

Les exemples de l'évolution à laquelle fait allusion M. Stauch abondent. Qu'il s'agisse de l'intérêt grandissant pour le 'don direct' par l'entremise du financement participatif (le crowdfunding) ou des donateurs qui fixent leurs propres modalités et conditions pour donner en créant des fondations familiales ou des fonds à vocation arrêtée par le donateur, le secteur caritatif

vit une période de changements marqués où les vieilles règles sont remises en question et où de nouvelles sont écrites.

Ces changements et cette évolution du comportement et des définitions ont lieu dans un contexte de déclin de la participation pour le secteur, tant du point de vue des dons que du bénévolat. Bien que les Canadiens aient, par nature, le sens du don et qu'ils continuent de faire preuve de générosité, un examen du taux de dons et de bénévolat soulève deux thèmes prédominants – de un, il devient de plus en plus difficile d'accroître les revenus et de deux, de moins en moins de Canadiens donnent ou travaillent comme bénévoles.

Comme le démontre la Figure 1, les organismes caritatifs traditionnels ont connu des difficultés ces dernières années, avec une augmentation de seulement 3 % de leurs revenus provenant de la collecte de fonds entre 2009 et 2013. Et la Figure 2

démontre que le montant total des dons pour lesquels un reçu d'impôt a été émis, à 8,6 milliards \$ en 2013, est seulement maintenant revenu au niveau d'avant la récession.

Autre constat plus grave encore, le taux de participation en matière de dons et de bénévolat est aussi à la baisse. Le pourcentage de contribuables qui soumettent des reçus à des fins caritatives est en baisse constante (Figure 3), passant de 30 % au début des années 1990 à 21,9 % en 2013. Les dons pour lesquels un reçu d'impôt a été émis ne sont qu'un des indicateurs du

*« Le secteur caritatif vit une période de changements marqués où les vieilles règles sont remises en question et où de nouvelles sont écrites. »*

don au Canada; les données de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation (une enquête auprès des Canadiens de 15 ans et plus qui définit le don sous toutes ses facettes) démontrent

que le taux de donateurs déclarés a baissé de 84 % en 2010 à 82 % en 2013. Bien qu'il s'agisse d'une baisse de seulement 2 %, lorsqu'on tient compte de l'augmentation de la population au cours de cette période (982 000 personnes de 15 ans et plus), le nombre total de donateurs 'perdus' est presque 500 000.

**Des définitions qui évoluent...**

Bruce MacDonald, président et directeur général, Imagine Canada, ne croit pas que la société canadienne ne soit moins engagée auprès du secteur caritatif, mais

*Le défi de la croissance...*

Les données tirées des déclarations T3010 des dernières années brossent un portrait assez pessimiste de la majorité du secteur caritatif en ce qui a trait aux revenus de la collecte de fonds.



Alors que les fondations publiques (y compris les fondations communautaires et certaines fondations hospitalières) ont connu une croissance de 40 % entre 2010 et 2013 et que les fondations privées ont connu une saine croissance de 14 %, les revenus provenant de la collecte de fonds chez les organismes caritatifs traditionnels ont progressé de seulement 3 % au cours de cette même période. Le message de ce diagramme est clair, les organismes caritatifs traditionnels sont en mal de croissance.



De plus, à 8,6 milliards \$ en 2013, le total des dons assortis d'un reçu pour fins d'impôt est seulement maintenant revenu au niveau d'avant la récession, après six ans. Depuis 2008, les dons pour lesquels un reçu d'impôt a été produit ont connu des années de croissance et de déclin, loin de la croissance lente et régulière qu'on avait enregistrée au cours des deux précédentes décennies, du début des années 1990 au milieu des années 2000.

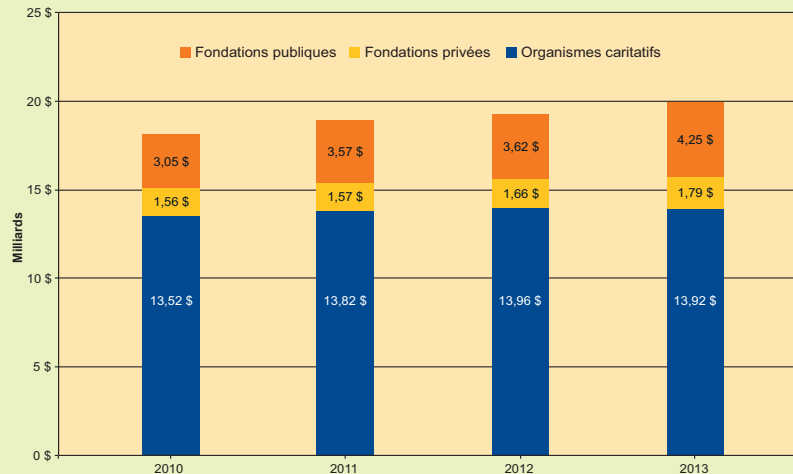
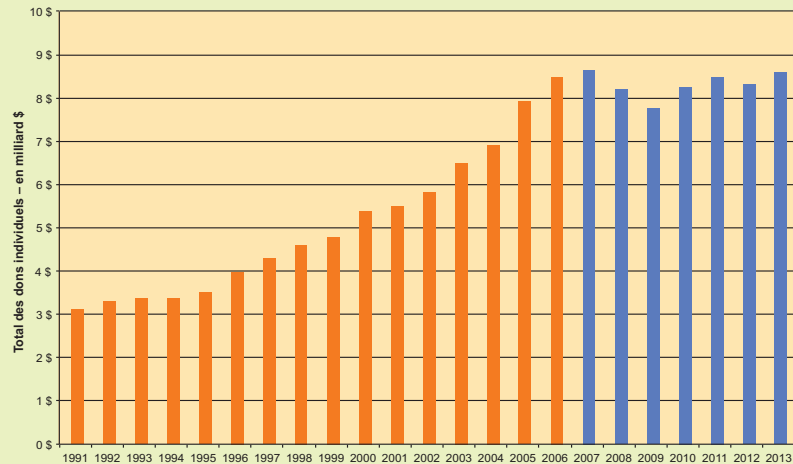


Figure 1 : Source – déclarations T3010. Dons d'autres organismes de bienfaisance non inclus.



Source – Agence de revenu du Canada

plutôt que la façon dont cet engagement se définit et se manifeste change. « Lorsque nous imaginons la société de demain et les actions positives des Canadiens, je crois que nous vivons une période de changements profonds, » dit-il. « L'engagement auprès d'organismes caritatifs a toujours été défini en termes de bénévolat et de dons, mais je pense nous nous devons, en tant que secteur, d'élargir cette définition. Cette façon de voir trouve encore écho parmi certains segments de la population, principalement les générations plus âgées, mais je crois que pour les jeunes et même pour plusieurs de la cohorte des 'baby boomers', l'engagement auprès du secteur caritatif se vit différemment ».

Il y a une multitude d'exemples des changements auxquels réfère M. MacDonald. Les lignes de démarcation et les définitions de ce qu'est la charité commencent à s'estomper avec l'émergence de modèles hybrides combinant avantages commerci-

« La société ne comprend plus ou, franchement, ne valorise plus comme autrefois les structures historiquement dominantes du secteur caritatif »

aux et caritatifs. Du côté caritatif, le modèle de l'entreprise sociale qui unit un objectif caritatif et un but lucratif devient de plus en plus courant. Et dans le secteur privé, de plus en plus d'entreprises intègrent à même leur modèle d'affaires le concept du soutien à la collectivité; Tom's Shoes, par exemple, donne une paire de souliers à une personne dans le besoin pour chaque paire vendue. Le marketing des causes sociales, qui permet au client d'appuyer une cause ou un organisme caritatif au moment de l'achat, a longtemps été un modèle hybride populaire. Et puis enfin,

il y a le financement participatif, une plateforme qui permet aux gens de faire des dons à des initiatives qui répondent ou pas à la définition traditionnelle de 'charité'.

« La société ne comprend plus ou, franchement, ne valorise plus comme autrefois les structures historiquement dominantes du secteur caritatif, » explique M. MacDonald. « Je crois donc que nous devons nous adapter et répondre à cette nouvelle réalité si nous voulons aller à la rencontre des gens, ce qui nécessitera de trouver des façons différentes d'établir des liens avec leurs communautés ».

Barbara Grantham, présidente et chef de la direction de la VGH and UBC Hospital Foundation, ne croit pas, elle non plus, que la société soit devenue moins philanthropique et elle reconnaît que cette modification des mentalités et les attentes nouvelles exigent que nous nous adaptions. « À Vancouver, plusieurs des grandes

### ... et moins de donateurs et de bénévoles

Ces dernières décennies, la tendance est 'moins de donateurs, qui donnent plus' pour ce qui est de la façon traditionnelle de donner à des organismes caritatifs (dons assortis d'un reçu pour fins d'impôt).

Au début des années 1990, quelque 30 % des déclarants soumettaient des reçus pour fins d'impôts, avec un don moyen de 600 \$. Depuis, ce pourcentage est en déclin constant, passant à 20,9 % en 2013, avec un don moyen de 1 500 \$.

De plus, les données de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation, qui examine les contributions des Canadiens de façon globale (une enquête auprès des Canadiens de 15 ans et plus qui définit le don sous toutes ses facettes, et non seulement celui assorti d'un reçu pour fins d'impôt) démontrent que le taux de donateurs déclarés a passé de 84 % en 2010 à 82 % en 2013. Bien qu'il

s'agisse d'une baisse de seulement 2 %, lorsqu'on tient compte de l'augmentation de la population au cours de cette période (soit 982 000 personnes de 15 ans et plus), le nombre total de donateurs 'perdus' est de presque 500 000.

Les données deviennent encore plus troublantes quand le bénévolat est examiné. Le taux de bénévolat a diminué de 47 % à 44 % entre 2010 et 2013, ce qui veut dire une perte d'un peu plus de 1 million de bénévoles pour le secteur.

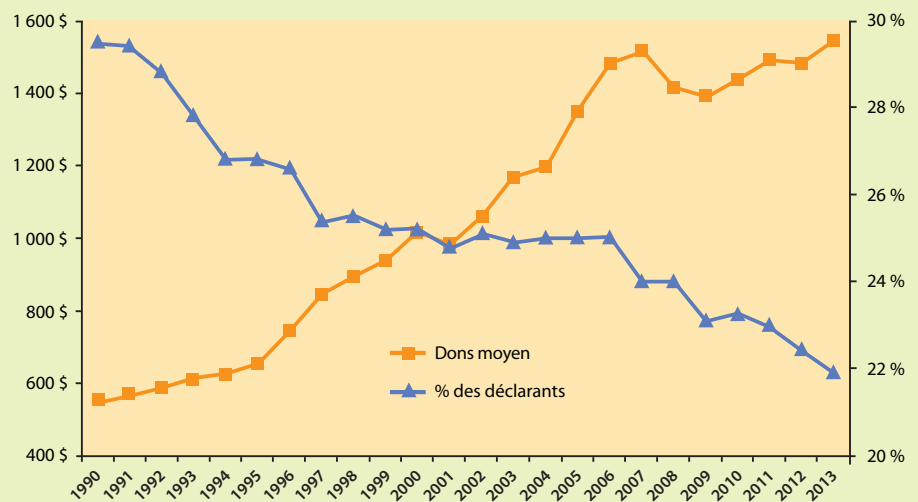


Figure 3 : Source – Agence de revenu du Canada

familles philanthropes ont commencé à passer le flambeau à la prochaine génération. Et il y a aussi beaucoup de richesse nouvelle aux connotations culturelles variées, » dit-elle. « Ces donateurs arrivent dans le monde de la philanthropie avec une vision différente de l'impact et de l'engagement et ont une définition hautement engagée de la philanthropie qui s'apparente au capital social. La plupart des organismes, quelle que soit leur importance, sont confrontés dans une certaine mesure à cette nouvelle tendance, et nous devons tous de réfléchir à quoi ressembleront ces changements et à ce que cela voudra dire pour nous ».

Vient s'ajouter au besoin de s'adapter le désir pour un plus grand contrôle et une plus grande implication lorsqu'un don est



fait, approche que Penny Blackwood, directrice générale, Alumni Affairs and Development, Memorial University, à Terre-Neuve et Labrador, encourage de plus en plus. « Nous constatons que nos donateurs veulent avoir plus que jamais le contrôle sur leurs dons, » note Mme Blackwood. « Plusieurs de nos diplômés des années 1970 et 1980 ont un esprit entrepreneurial très poussé. Quand ils ont eu leurs diplômes, ne trouvant pas d'emplois, ils ont créé leurs propres opportunités. Ayant toujours été en contrôle de leur situation, maintenant qu'ils sont en âge de redonner à la collectivité, ils veulent contrôler leurs dons ».

#### Et donc de nouvelles règles d'engagement...

Ce désir de contrôle se manifeste non seulement au niveau des dons majeurs et

## Le 'nouveau' donateur canadien

Le changement de mentalité et de comportement transforme la façon dont les gens veulent s'engager auprès des organismes caritatifs, entraînant un 'nouveau' profil du donateur. Bien qu'il ne soit pas universel, puisque certains donateurs, surtout chez les Canadiens plus âgés, cherchent encore à développer une relation plus traditionnelle avec les organismes caritatifs qu'ils appuient, les règles d'engagement pour ce nouveau donateur peuvent se résumer aux cinq 'désirs' suivants :

**1. Il faut y croire** – Ces donateurs veulent être inspirés. Ils veulent s'impliquer dans des causes et des enjeux, et pas seulement auprès d'un organisme particulier. Par conséquent, ils veulent savoir comment votre travail s'inscrit dans un cadre plus général. Dans le modèle traditionnel, les organismes caritatifs sollicitent des fonds pour appuyer leurs priorités et leurs besoins particuliers, alors que dans le nouveau modèle, les organismes caritatifs créent des opportunités pour les donateurs de croire en quelque chose et de faire avancer un agenda d'importance mutuelle.

**2. Une connexion directe à l'impact** – Les donateurs ont toujours voulu connaître l'impact de leurs dons, mais les nouveaux donateurs eux veulent s'assurer que cet impact soit le plus tangible possible. Le désir de se rapprocher de ceux qui auront été touchés directement par leurs dons est démontré par le succès d'un bon nombre d'initiatives récentes de financement populaire. Les programmes de parrainage d'un enfant offerts par de nombreux organismes de développement international et le modèle des prêts KIVA sont d'excellents exemples de moyens d'offrir ce type de connexion directe que recherchent les donateurs.

**3. Un sentiment d'appartenance** – Ces donateurs cherchent un sentiment d'appartenance à la collectivité et veulent se sentir connectés aux autres qui sont impliqués auprès de l'organisme. Cette connexion peut être aussi simple que d'afficher un lien au site web de l'organisme sur leur page personnelle de média social, ou encore que de jouer un rôle de bénévole ou d'ambassadeur pour la cause. Quoi qu'il en soit, ces donateurs veulent un certain degré de connexion avec leurs

pairs qui partagent leur intérêt et leur passion pour l'organisme et, peut-être plus important encore, pour sa cause.

**4. Décider pour soi-même** – Le choix n'est pas vu comme un privilège pour ces donateurs, mais presque comme un droit fondamental. Ancré dans la capacité qu'ils ont de choisir, qui est maintenant devenue une réalité dans la plupart des autres aspects de leur vie, ces donateurs n'acceptent pas de se faire dire quoi faire. Ils cherchent la liberté et la fluidité de choisir, voulant avoir leur mot à dire dans ce qu'ils vont appuyer et dans la façon dont ils vont concrétiser cet appui.

**5. Vouloir qu'on sache** – Ces donateurs valorisent l'interaction et la validation sociale. Ils veulent donc être capables de partager leur implication avec leurs réseaux personnel et professionnel. Le modèle traditionnel veut que l'organisme caritatif reconnaisse les contributions dans les rapports annuels et les murs de donateurs. Mais ces nouveaux donateurs en veulent plus et cherchent des façons de partager eux-mêmes leur implication.

transformationnels, mais à tous les niveaux de dons, ce qui par conséquent a un impact profond sur le travail des professionnels en développement. La philanthropie traditionnelle, qui se caractérise par le fait de donner sans attendre de récompense ou de reconnaissance, et qui est souvent stimulée par le sens du devoir et de l'obligation, est contestée. Nous sommes plutôt à l'ère où le 'moi' est au cœur des préoccupations.

Qu'il s'agisse du nombre toujours grandissant de fondations privées et familiales ainsi que de fonds à vocation arrêtée par le donateur, ou encore de la création et du téléchargement de vidéos dans le cadre du défi du seau d'eau glacée de la SLA, il devient de plus en plus évident que le don comme moyen d'expression personnelle est une tendance réelle à tous les niveaux de dons.

Depuis des années, on se fait dire que les donateurs veulent être plus engagés

“Les organisations doivent mettre la réflexion et la pertinence de leur mandat au cœur de leurs conversations stratégiques.”

auprès des organismes caritatifs qu'ils appuient. Traditionnellement, cet engagement prenait la forme du rôle de bénévole lié à la mission de l'organisme. Bien qu'il demeure important que des occasions d'engagement de ce type soient offertes, plusieurs donateurs définissent maintenant leur engagement à travers le prisme du don, cherchant à créer des expériences de dons qui vont au-delà du simple fait 'd'écrire un chèque'. Il ne s'agit pas là de quelque chose de nouveau (pensez au Week-end pour vaincre les cancers féminins de Pharmaprix, ou au Grand Vélo du cœur), mais ce type de participation active

lié à l'expérience de don devient de plus en plus populaire. Ce qui est nouveau est le désir de partager son geste de donner avec d'autres. Le défi du seau d'eau glacée de la SLA en est probablement le meilleur exemple, et plusieurs donateurs cherchent à rendre leur don 'public' en le communiquant à leurs réseaux personnels et professionnels.

Un organisme qui a su bien s'adapter à cette nouvelle tendance est charity:water. Qu'il s'agisse de cocos rasés, d'une fête, de sessions de yoga (seulement quelques-uns des exemples tirés de sa campagne de marketing visant à promouvoir la participation), l'organisme a développé un programme qui permet aux donateurs de créer leurs propres initiatives de collecte de fonds dans le but de recueillir de l'argent pour sa cause. Dans les limites de ce qui est raisonnable, tout passe et c'est le donateur qui décide. Afin de ne laisser personne de côté, les donateurs ont aussi l'option de simplement écrire un chèque.

## Parachute – les facteurs de réussites critiques

À titre d'exemple d'un organisme qui a réussi sa fusion, nous avons demandé à Louise Logan, présidente et chef de la direction de Parachute, d'identifier les facteurs de réussite critiques. Voici ce qu'elle nous a dit :

### Créer une plate-forme pour le changement

- Se concentrer sur ce qui est le mieux pour la cause; mettre de côté les intérêts personnels (*se concentrer sur ce qui compte*).
- Prendre du temps pour développer et documenter l'argumentaire pour un changement (*pourquoi faisons-nous cela*).
- Établir des objectifs et une vision directrice clairs auxquels toutes les parties prenantes peuvent donner publiquement leur appui (*qu'est-ce que nous voulons accomplir*).

### Faire bouger les choses

- Passer rapidement du concept à la mise en œuvre (*maintenir l'élan*).

- Obtenir le financement pour les procédés pré- et postfusion (*s'assurer d'avoir les ressources nécessaires*).

- Mettre sur pied un comité directeur avec des dirigeants (membres des conseils) représentant chacun des organismes participant à la fusion (*les leaders donnent l'exemple*).

- Retenir les services de conseillers experts externes, objectifs et professionnels pour faciliter le dialogue et le processus de fusion (*obtenir une aide professionnelle*).

- Engager de façon proactive les influenceurs, les bailleurs de fonds et les parties prenantes clés, et communiquer les progrès et les résultats (*générer une adhésion généralisée et un sens d'appartenance au changement*).

- Faire preuve de transparence avec les employés, les engager dans le processus dans la mesure du possible (*gérer le change-*

*ment à l'interne de façon proactive*).

- S'assurer de choisir le bon leader et le bon modèle de gouvernance (*le leadership et la gouvernance comptent, beaucoup*).

### Se tourner vers l'avenir

- Ne pas mettre l'accent seulement sur le processus de fusion; se tourner vers l'avenir et planifier la période postfusion (*se tourner vers l'avenir, la fusion n'est que le véhicule pour réaliser vos objectifs*).

- Établir une nouvelle image de marque et mettre en place la nouvelle culture organisationnelle le plus rapidement possible (*passer rapidement à la nouvelle réalité*).

- Engager les commanditaires et les donateurs auprès du nouvel organisme à la première occasion (*faire en sorte qu'ils veulent appuyer la nouvelle vision et en être les ambassadeurs*).

Ainsi, charity:water a créé l'espace et le programme qui permettent aux donateurs de contribuer d'une façon qui réponde à leurs intérêts.

Aussi, nous nous trouvons de plus en plus dans une ère 'bricoleur' de la philanthropie. Aidés par de nouveaux mécanismes comme le financement participatif qui ont démocratisé la définition de charité, il ne s'agit plus pour les organismes de décider des besoins et ensuite de demander aux donateurs de les soutenir. Le financement participatif permet à n'importe qui de décider quel 'besoin' nécessite un soutien financier et lui donne les moyens de le mettre lui-même sur le marché. Ayant maintenant la capacité d'en faire beaucoup sans l'implication des organismes, les individus n'ont donc plus besoin de ceux-ci comme auparavant pour 'faire le bien', ce qui pourrait vraiment changer les règles du jeu pour le secteur.

### Et des paradigmes qui évoluent...

Une autre tendance qu'on ne peut ignorer est le désir de voir une plus grande collaboration entre les organismes caritatifs. Les donateurs nous répètent depuis des années qu'ils sont frustrés de la multitude de causes similaires qui sollicitent le même argent, et nous avons maintenant la preuve statistique d'une variété de sources que c'est bien le cas.

Le sondage Talking About Charities de 2013 réalisé par la Muttart Foundation démontre qu'il y a une constance dans le message depuis 14 ans. Les résultats du sondage, qui est réalisé à tous les trois ans, montre que depuis 2000, près de 70 % des répondants sont d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation 'trop d'organismes caritatifs sollicitent des dons pour une même cause'. Et un sondage de l'AFP réalisé par Ipsos Reid en 2013 rapportait que 75 % des répondants étaient d'accord ou fortement d'accord que les 'organismes caritatifs qui traitent d'enjeux similaires devraient travailler ensemble et partager leurs plans et ressources'.



*« Que veut donc le donateur canadien? En bref, plus de collaboration. Et la réponse exigera des innovations importantes, tant dans nos paradigmes actuels que dans la création de nouveaux paradigmes. »*

Que veut donc le donateur canadien? En bref, plus de collaboration. Et la réponse exigera des innovations importantes, tant dans nos paradigmes actuels que dans la création de nouveaux paradigmes.

Jan Belanger, vice-présidente adjointe, Affaires communautaires à la Great West Life, London Life et Canada-Vie, constate que les organismes progressistes procèdent à un examen courageux, ce qui leur

permet d'évaluer leur raison d'être même et de voir s'ils ont en place les conditions optimales pour atteindre leurs objectifs dans le cadre de leur structure et de leur paradigme actuels.

« Ces organismes mettent leur pertinence au cœur de leurs conversations stratégiques. Cela veut donc dire de prendre un recul et de porter un regard plus critique sur leurs objectifs et sur les éléments essentiels de leur structure et de leurs opérations. Ils rejettent toutes les idées préconçues au sujet de leur mission, de leur identité et de leur approche. Et peut-être plus important encore, je note qu'on met plus d'effort à mieux connaître qui d'autre travaille sur les mêmes enjeux, et pas seulement en ce qui a trait au fait qu'on puisse être en compétition pour les mêmes ressources financières. Qu'est-ce qui fait qu'un organisme offre un service unique? Si on veut faire progresser nos enjeux, avons-nous besoin d'une meilleure

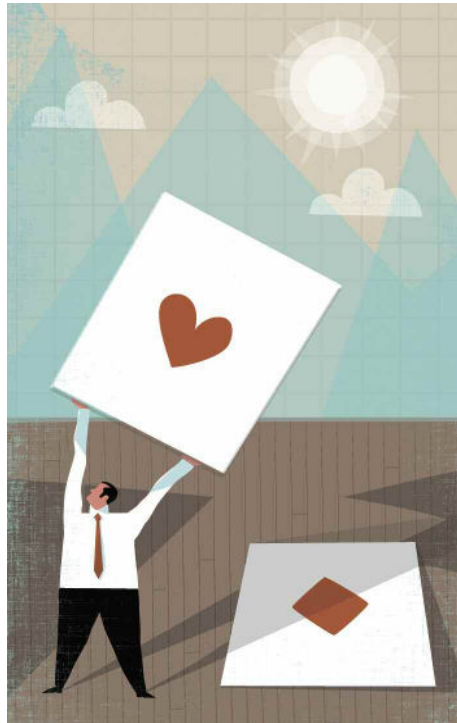
harmonisation, devons-nous assurer un partage accru du savoir, de l'expertise et des ressources? Ces questions difficiles mènent à une collaboration authentique, ou même à la fusion de certains organismes caritatifs ».

Mme Bélanger reconnaît qu'il s'agit là de conversations difficiles qui exigent des idées nouvelles autant de la part des leaders bénévoles qu'institutionnels. Et si par hasard il existe un 'égo institutionnel', pour le bien commun, il doit être sciemment sublimé.

« Il faut du courage pour remettre en question ses réussites passées et son histoire institutionnelle, et de tout mettre sur la table pour voir si notre organisme va aussi bien qu'il le pourrait. Et si la réponse est non, de se demander pourquoi. Ces conversations sont d'une valeur inestimable; sans celles-ci, je crains que certains organismes ne courent eux-mêmes à leur perte. Avec cette objectivité sincère et cet engagement de prendre en mains le changement, on commence à voir émerger les nouveaux leaders du secteur ».

Un organisme qui a fait ce bond courageux est Parachute. Formé en 2012, Parachute est un organisme national qui a regroupé les anciens organismes Communautés sécuritaires Canada, SécuriJeunes Canada, SAUVE-QUI-PENSE et Pensez d'Abord Canada pour devenir un chef de file unique en matière de prévention des blessures.

« Avant la fusion, chacun des quatre organismes était petit et mettait l'accent sur un créneau particulier de la question de la prévention des blessures. Ainsi, chaque organisme trouvait difficile, individuellement, de faire avancer sa portion de la mission de prévention des blessures au Canada et d'assurer la croissance et le maintien d'un soutien financier solide, » explique Cathy Séguin, qui était la présidente du conseil d'administration de SécuriJeunes Canada avant la fusion et qui a été la première présidente du nouveau conseil de Parachute. « Nous pensions sim-



plement qu'en demeurant quatre organismes indépendants, nous ne pourrions faire entendre notre voix et avoir l'impact que nous aurions si nous devenions un collectif et nous avons reconnu que nous serions beaucoup plus forts ensemble ».

Le processus de fusion a débuté en 2009 quand les dirigeants des quatre organismes se sont réunis pour explorer la possibilité de travailler ensemble de façon plus formelle, examinant les diverses façons dont une fusion pouvait être structurée. Au bout du compte, un nouvel organisme avec une nouvelle image de marque, Parachute, a été créé en combinant l'expertise et l'expérience des quatre organismes instigateurs. Il a été conçu pour avoir un impact plus grand en matière de sensibilisation, de défense des intérêts et d'actions en soutien à la cause de la prévention des blessures.

Louise Logan, présidente et chef de la direction de Parachute, estime que la fusion a sans contredit eu l'impact souhaité, particulièrement en ce qui a trait à la promotion de la prévention des blessures au Canada. « Nous avons grandi et nous avons augmenté notre capacité

d'avoir un impact sur cet enjeu. Réunir les quatre organismes nous a permis d'attirer l'attention sur la cause de la prévention des blessures d'une manière qu'il nous aurait impossible de faire si nous étions restés des entités individuelles. Parce que nous sommes maintenant une organisation plus importante, nous avons été capables d'attirer de nouvelles personnes à notre organisme et d'augmenter notre banque de donateurs du secteur privé, et nous commençons maintenant à cibler encore plus les donateurs individuels. L'organisme, et plus important encore notre capacité de faire avancer la question de la prévention des blessures au Canada, est en terrain beaucoup plus solide grâce à la fusion ».

Alors que la fusion de plusieurs organismes est un modèle de collaboration, la campagne RESOLVE à Calgary en est un autre. Impliquant neuf agences partenaires, RESOLVE est une campagne de collecte de fonds collaborative qui cherche à recueillir 120 millions \$ dans le but de construire des logements locatifs abordables et subventionnés pour 3 000 personnes vulnérables et sans abri à Calgary.

La campagne RESOLVE est née du Plan to End Homelessness (plan pour mettre fin à l'itinérance) du Gouvernement de l'Alberta. Dans le cadre des mesures visant à financer cette initiative, de 2008 à 2011 le Gouvernement a lancé un appel d'offres dans le but de distribuer des subventions pour le logement abordable. Pour avoir accès à ces subventions, les agences devaient toutefois financer ce qui restait des coûts d'achat et de construction.

Ainsi, trois agences visionnaires se sont réunies dans le but d'examiner comment elles pourraient amasser les dollars philanthropiques nécessaires à la création de propriétés libre d'hypothèque qui permettraient de soutenir des loyers abordables. Elles ont réalisé que travailler ensemble avec d'autres agences offrant un soutien aux gens sans abri était la meilleure façon d'y arriver et elles ont invité toutes les



agences qui avaient reçu des subventions de se joindre à elles.

« Quand nous nous sommes mis à penser à toutes ces agences qui iraient dans la collectivité pour solliciter des fonds, nous avons réalisé que les donateurs pourraient être frustrés par les multiples approches de différents organismes amassant des fonds pour des projets très similaires, » explique Sheryl Barlage, directrice générale de RESOLVE. « Nous reconnaissons aussi qu'une campagne unifiée renforcerait la sensibilisation dans la collectivité pour le logement abordable ainsi que le profil des agences. Nous réalisons aussi qu'une telle collaboration pourrait attirer des leaders communautaires et des personnes d'influence de plus haut calibre au cabinet de la campagne qui sauraient défendre la cause.

Au bout du compte, ce sont neuf agences qui ont adhéré à la campagne RESOLVE. Et Mme Barlage rapporte que la réponse de la collectivité a été excellente. « Nous n'avons été refusés par aucun des donateurs que nous avons approchés. Et bien que nous soyons encore dans la phase silencieuse de la campagne, nous obtenons du succès – nous avons déjà recueilli assez d'argent pour offrir un 'chez soi' à 1 102 citoyens de Calgary, sur notre objectif de 3 000 ».

### Pour une action collective

Selon Bruce MacDonald, en cette période mouvementée, les organismes doivent améliorer leur capacité d'anticiper le changement et de s'y adapter avant que l'argument pour un changement ne devienne flagrant.

« Les organismes caritatifs doivent prendre plus de temps dans un avenir rapproché pour réfléchir à ces enjeux, » dit M. MacDonald. « Je pense qu'en général les dirigeants du secteur sont tellement occupés à garder les portes ouvertes d'un point de vue financier qu'ils se voient contraints de répondre au changement plutôt que de l'anticiper. Nous devons développer la capacité de répondre aux changements au sein de la société, en trouvant le juste équilibre entre mener notre organisme d'une main ferme et efficace et porter une attention à ce qui se passe à l'externe. Si les dirigeants ne portent pas attention aux bouleversements considérables que connaît notre environnement, ils se retrouveront en mode rat-trapage. Et quand cela se produit, il devient difficile de retrouver sa vitesse de croisière ».

M. MacDonald croit aussi que si les organismes veulent s'adapter avec succès aux changements de mentalité et de comportements, ils doivent avoir la liberté d'expérimenter et d'innover. Et l'environnement dans lequel ces organismes opèrent doit être ouvert et réceptif à cela. « Nous ne pouvons attendre des organismes caritatifs qu'ils s'adaptent et qu'ils expérimentent si les règles du jeu entravent et restreignent l'innovation. Nous devons donc nous assurer que notre contexte réglementaire et politique soit favorable et que les mentalités sociétales soient ouvertes et compréhensives. Il est temps que nous prenions la place qui nous revient. Nous devons faire avancer notre propre façon de voir les choses, mais aussi la façon dont on nous perçoit à l'externe; on doit nous voir comment étant bien plus que simplement des 'gens dévoués qui font du bon travail',

mais bien comme étant un élément clé de la vie économique de ce pays ».

Voilà quelque chose qui, selon lui, exigera une action collective de la part de l'ensemble du secteur. « Si en tant que secteur nous voulons convaincre les législateurs que des changements sont requis et aider à façonner les mentalités et les opinions de la société à notre sujet, nous devons agir ensemble ».

En plus d'une conversation sur le futur impliquant l'ensemble du secteur, il est aussi à propos de faire une introspection organisationnelle. L'heure est venue pour les membres de votre conseil d'administration et vos hauts dirigeants de réfléchir sérieusement à l'impact potentiel sur votre organisme des perturbations et des défis auxquels est confrontée la philanthropie traditionnelle. L'heure est venue de songer aux personnes avec qui vous pourriez et devriez collaborer pour faire avancer votre mission. L'heure est venue de faire une évaluation exhaustive de vos programmes de financement et de bâtir des plans pluriannuels (3 à 5 ans) de collecte de fonds et d'engagement des bénévoles. Et enfin, l'heure est venue de développer et de bâtir les champions pour votre organisme qui sauront faire avancer votre vision et votre mission.

Peut-être comme jamais auparavant, ces temps nouveaux créent pour le secteur caritatif une réalité qui se veut difficile, concurrentielle, fluide et incertaine. Les leaders doivent donc être prêts à faire face à celle-ci, et à avoir le courage d'en parler et de prendre les décisions qui traceront la voie pour leurs organismes ainsi que pour le secteur dans son ensemble. >>>

**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