

» En perspective ^[4]

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

Chaque numéro du trimestriel En perspective nous donne l'occasion d'examiner les questions cruciales auxquelles sont confrontés les organismes caritatifs au Canada. Qu'il s'agisse du développement des talents, de la stratégie ou encore de la technologie, on y présente des éléments qui trouvent écho auprès des organismes de l'ensemble du secteur.

Les professionnels en développement et les bénévoles cadres nous font aussi part de leur intérêt pour un examen plus pointu de ce qui se passe dans leur secteur en particulier. Quelles sont les nouvelles tendances dont on devrait tenir compte quand un organisme élabore son plan pour les mois et les années à venir?

Il nous fait plaisir de présenter le premier de deux numéros mettant l'accent sur les tendances dans des secteurs spécifiques. Le présent nu-

méro offre d'abord une vue d'ensemble de secteur caritatif, puis traite des tendances clés touchant les organismes nationaux du domaine de la santé, les fondations d'hôpitaux et les fondations pour les centres de santé ainsi que le secteur des services sociaux. Le second numéro, qui paraîtra en décembre prochain, mettra l'accent sur les écoles privées, les cégeps et les collèges, les universités ainsi que sur le secteur des arts et de la culture.

KCI a présenté pour la première fois le concept des aperçus sectoriels en 2012. Bien que cela ne fasse que trois ans, il y a eu depuis des développements significatifs en ce qui a trait à la façon dont les organismes caritatifs entrent en contact avec les donateurs, racontent leur histoire et orientent leurs plans de collecte de fonds. Les organismes caritatifs doivent aussi réagir à un environnement en évolution constante, y compris

pris en matière de progrès technologiques et de changements démographiques.

En même temps, plusieurs des tendances examinées dans les aperçus sectoriels de 2012 demeurent pertinentes encore aujourd'hui. Le secteur caritatif dans son ensemble évolue dans un environnement de plus en plus complexe et doit faire preuve de dextérité et de créativité afin de répondre à la pression croissante de recueillir toujours plus d'argent.

Nous espérons que ces aperçus sectoriels s'avéreront être un guide précieux dans votre planification pour 2016.

Profitez de l'automne !

Marnie Spears
Présidente et chef de la direction

2015 Aperçus Sectoriels

| Partie 1 |

Le secteur caritatif au Canada

Organismes nationaux du domaine de la santé

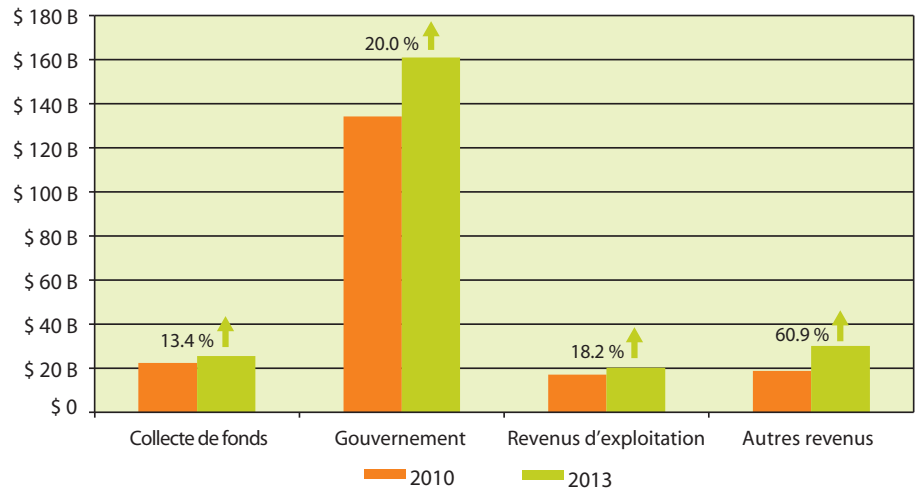
Fondations d'hôpitaux

Services sociaux

LE SECTEUR CARITATIF¹

Le secteur caritatif continue d'être un acteur économique majeur au Canada.

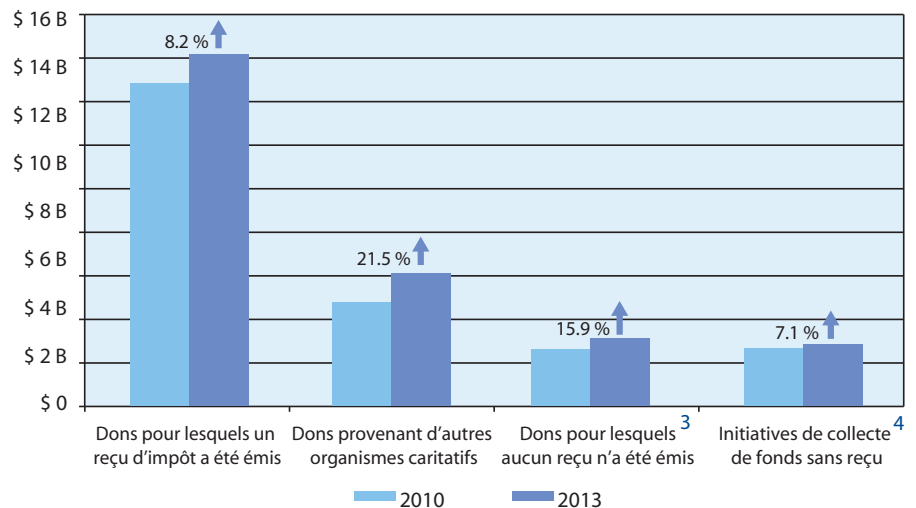
En 2013, 82 261 organismes caritatifs ont soumis un T3010. Ces organismes rapportaient des revenus de 236 milliards \$, toutes sources confondues, soit une augmentation de 18 % par rapport au 200 milliards rapportés en 2010. Le secteur tire la majorité de ses revenus des gouvernements et ces revenus se sont accrus de 20 % pour la période en question. Les revenus d'exploitation ont connu la plus forte croissance durant cette même période, à presque 61 %. Des organismes caritatifs qui ont soumis un T3010, 10 554 (12,8 %) n'ont rapporté aucun revenu provenant de la collecte de fonds, et 4 078 (5 %) n'ont rapporté aucun revenu. Le secteur rapportait aussi un total de 1 854 670 employés à temps plein et 2 138 877 employés à temps partiel.



1. Toutes les données de Vue d'ensemble – le supplément sont basées sur les déclarations T3010 de 2013 (à moins d'indication contraire). Le formulaire T3010 est la déclaration que tous les organismes caritatifs enregistrés doivent remplir chaque année, même s'ils n'ont pas de revenus à rapporter.

REVENUS DE LA COLLECTE DE FONDS²

Les revenus provenant de la collecte de fonds totalisaient 25,5 milliards \$ en 2013, soit une augmentation de 13,4 % par rapport aux 22,5 milliards \$ rapportés en 2010. Les dons pour lesquels des reçus d'impôt ont été émis totalisaient 14,6 milliards \$ et, à 57 %, continuent de représenter la majorité des revenus. Toutefois, avec un taux de croissance de 8,2 %, ces dons arrivaient au troisième rang en ce qui a trait au pourcentage de croissance entre 2010 et 2013. Les revenus provenant d'autres organismes caritatifs ont connu la plus forte croissance pour cette même période, à 21,5 %, suivi des dons pour lesquels aucun reçu n'a été émis, à 15,9 %.

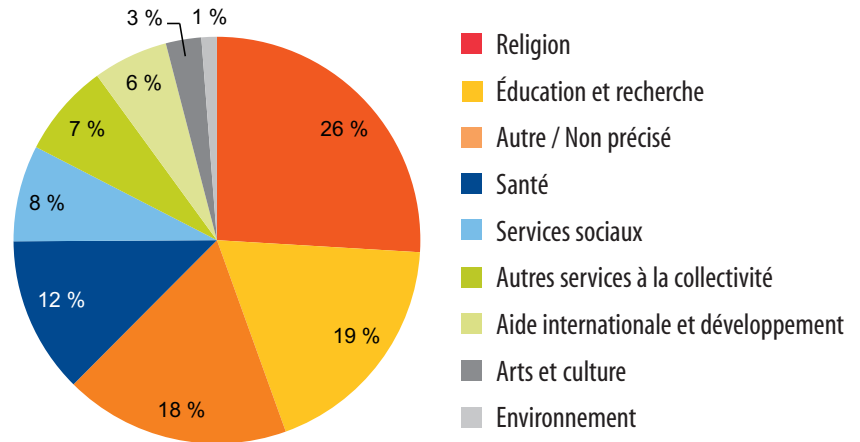


2. À moins d'indication contraire, sont inclus dans les revenus de la collecte de fonds : dons pour lesquels un reçu d'impôt a été émis, dons provenant d'autres organismes caritatifs, dons pour lesquels aucun reçu n'a été émis, initiatives de collecte de fonds sans reçu.

3. Les dons pour lesquels l'organisme n'a émis aucun reçu d'impôt parce qu'il ne pouvait identifier le donateur, tels les dons anonymes ou les boîtes de collecte. 4. La somme brute des revenus provenant des activités de collecte de fonds pour lesquels aucun reçu d'impôt n'a été émis, tels les tirages moitié-moitié, etc.

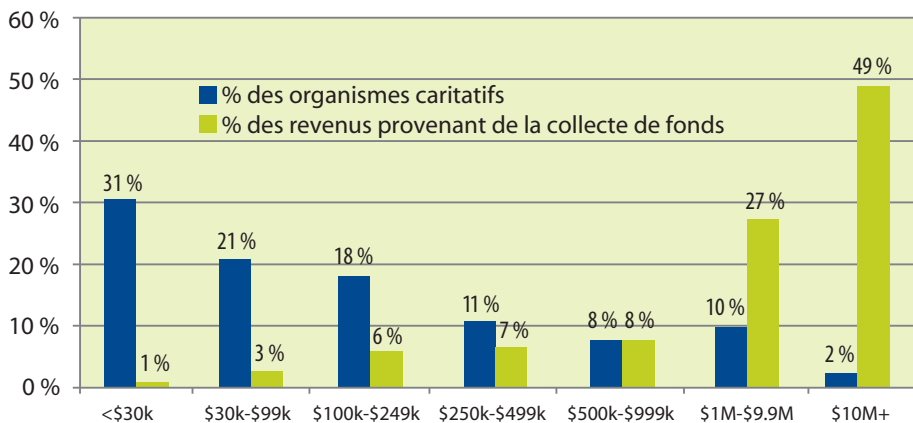
REVENUS DE LA COLLECTE DE FONDS PAR SECTEUR⁵

Les organismes religieux recueillent la plus grande part des revenus de la collecte de fonds, à 26 %, suivi de l'éducation et la recherche, à 19 %. Les organismes du domaine des arts et de la culture et du secteur de l'environnement ferment la marche à 3 % et 1 % respectivement.



5. Les données de ce graphique ne comprennent pas les dons provenant d'autres organismes caritatifs, afin d'éviter une double prise en compte des revenus reçus par une partie de l'organisme caritatif puis transférés à une autre partie (p. ex. d'une fondation d'un hôpital à l'hôpital).

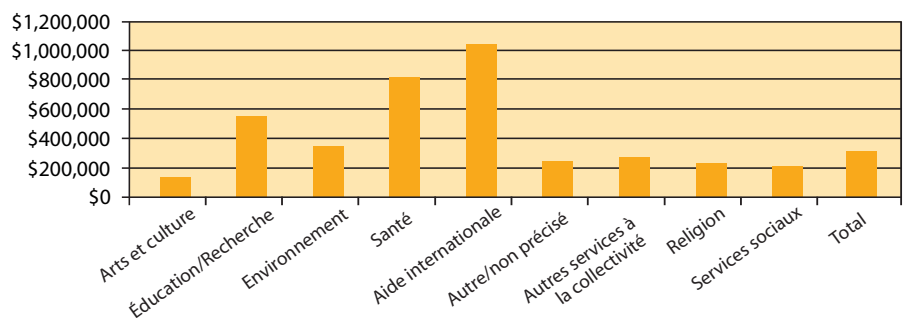
LES REVENUS DE LA COLLECTE DE FONDS SELON L'IMPORTANCE DU PROGRAMME



En 2013, 52 % des organismes caritatifs rapportaient avoir recueilli moins de 100 000 \$ en revenus provenant de la collecte de fonds, pour un total de 4 % de tous les fonds recueillis. Quelque 12 % des organismes caritatifs rapportaient avoir recueillis 1 million \$ ou plus, représentant 76 % du total des fonds recueillis en 2013.

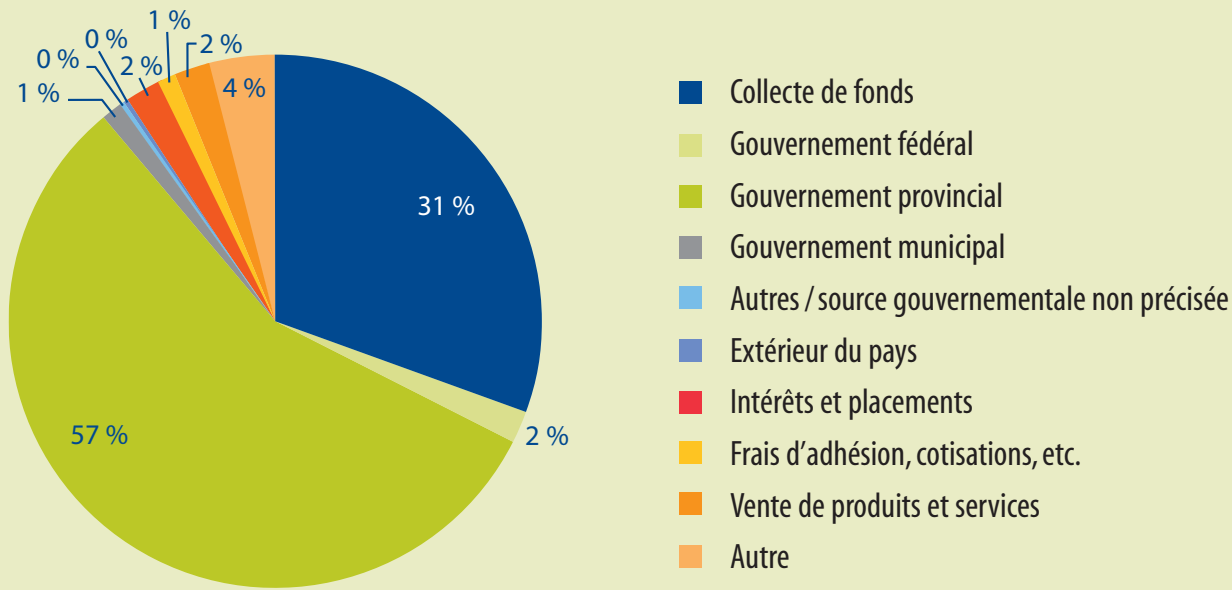
REVENUS MOYENS DE LA COLLECTE DE FONDS

Les revenus moyens de la collecte de fonds rapportés par tous les organismes caritatifs au Canada en 2013 étaient de quelque 310 000 \$, avec une variation significative selon le secteur. À un peu plus de 1 million \$, les organismes d'aide et de développement international avaient les revenus moyens de la collecte de fonds les plus élevés. Les organismes du secteur des arts et de la culture avaient les revenus moyens les plus bas, à environ 136 000 \$.



Les chiffres

SOURCES DE REVENUS



Les tendances

1. Le secteur des organismes nationaux de la santé continue de croître, avec de nombreux organismes couvrant une gamme d'enjeux médicaux. Dans un environnement aussi encombré, il est crucial pour les organismes de se différencier et de **clairement articuler leur mandat et leur impact**. Il s'agit là d'un enjeu que ne touche pas seulement les nouveaux venus au sein du secteur; les organismes déjà bien établis se doivent aussi de clairement communiquer leur mission qui comporte souvent de multiples facettes.

2. La **gouvernance et la structure** demeurent un enjeu important pour les organismes caritatifs nationaux du domaine de la santé. Plusieurs examinent comment ils devraient fonctionner en matière de collecte de fonds aux niveaux local,

régional et national. Qu'ils soient centralisés ou de nature plus communautaire, il est important de développer une structure qui maximise les diverses possibilités de collecte de fonds et qui réponde à la culture de l'organisme.

3. Les organismes caritatifs nationaux du domaine de la santé ont tendance à se trouver en tête du peloton en ce qui a trait **aux investissements en technologie** et au développement de stratégies des médias sociaux. Cela s'explique en grande partie par l'émergence de la collecte de fonds entre pairs comme composante centrale d'un programme de collecte de fonds. La collecte de fonds entre pairs a permis aux organismes d'élargir leur base de donateurs tout en offrant un lien direct à la cause, ce que recherchent de nombreux donateurs.

4. Investir dans la technologie a permis à de nombreux organismes de ce secteur de **segmenter leurs donateurs** de façon plus sophistiquée, surtout en ce qui a trait à la collecte de fonds par des tiers ou des pairs. Le fait que les organismes puissent identifier leurs meilleurs sollicitateurs et mettre en place des plans de fidélisation pour les garder engagés en est un exemple.

5. En même temps, ayant divers flux de données (p. ex. des bases de données distinctes pour la collecte de fonds locale et nationale), plusieurs organismes font face au casse-tête de l'intégration des données. Certains ont investi dans la gestion des données dans le but de rationaliser le système et d'assurer que le personnel en développement ait accès à toute l'information requise pour mettre en œuvre une sol-

Les chiffres

- 791** – nombre total d'organismes caritatifs du secteur
- 1 %** – des organismes caritatifs au Canada
- 2,27 milliards de \$** – revenus totaux
- 703 millions de \$** – revenus provenant de la collecte de fonds
- 2,8 %** – revenus provenant de la collecte de fonds au Canada
- 887 531 \$** – revenu moyen provenant de la collecte de fonds
- 36 252 \$** – revenu médian provenant de la collecte de fonds
- 18,6 %** – frais généraux moyens

Les tendances

licitation et une fidélisation centrées sur le donateur.

6. Les événements constituent une partie importante de plusieurs programmes de collecte de fonds du secteur. Compte tenu de cela, l'inquiétude au sujet du rapport entre les coûts et **les dollars recueillis** est particulièrement aiguë pour les organismes caritatifs nationaux du domaine de la santé. Les organismes doivent être capables d'expliquer pourquoi les coûts de la collecte de fonds sont plus élevés et mettre l'accent sur la plus-value nette pouvant être distribuée aux programmes et services.

7. Le secteur a de plus en plus tendance à se **tourner vers les campagnes**. Les méthodes de collecte de fonds plus traditionnelles ayant plafonnées, particulièrement le publi-

postage et la sollicitation porte à porte, les organismes se tournent de plus en plus vers les dons majeurs pour accroître leurs revenus. Puisque le volet des dons majeurs est une nouvelle approche pour plusieurs, les campagnes offrent un cadre permettant de solliciter des investissements plus importants.

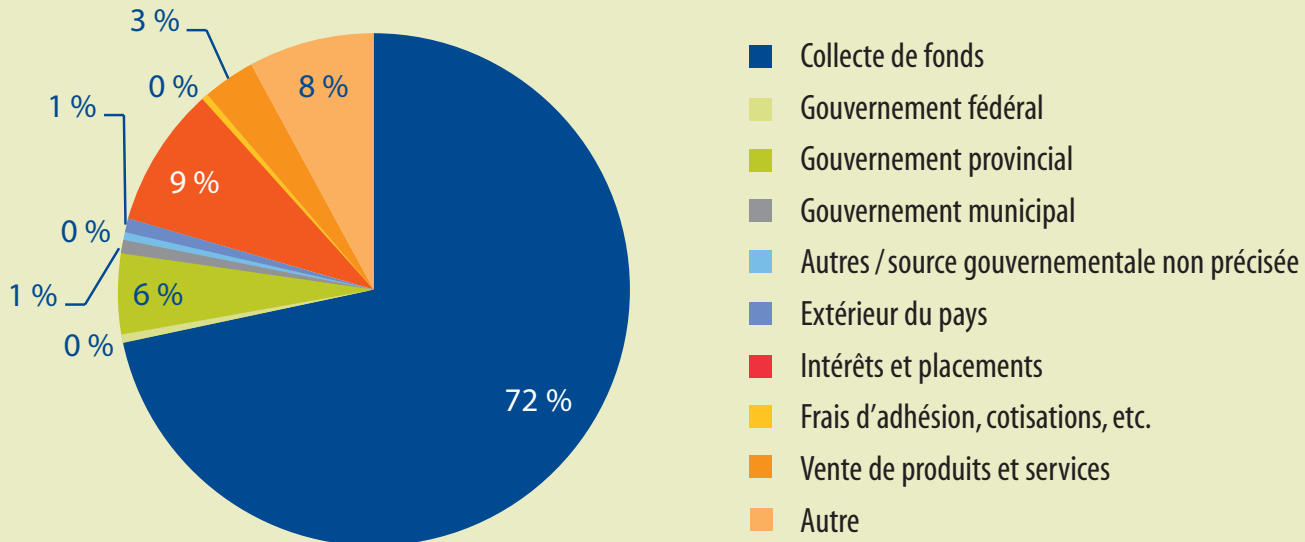
8. L'argumentaire pour la sollicitation de dons majeurs doit être clair, unique et mobilisant. Cela est particulièrement vrai en ce qui a trait à la recherche, puisque les organismes caritatifs nationaux du domaine de la santé sont en concurrence avec les grands hôpitaux et les grandes universités pour capter l'attention des donateurs.

9. Il y a un **roulement important** du personnel de la collecte de fonds et des diri-

geants au sein du secteur. Cela est dû à l'incapacité de plusieurs organismes de payer des salaires concurrentiels au niveau de l'équipe de la direction, ainsi qu'à un programme de collecte de fonds grandement axé sur les événements qui peut mener à l'épuisement professionnel chez les employés affectés à la collecte de fonds. Certains organismes offrent des avantages sociaux additionnels, tels des congés supplémentaires et des occasions de perfectionnement, pour inciter leurs employés à demeurer en poste.

Les chiffres

SOURCES DE REVENUS



Les tendances

1. Dans un contexte de besoins sans cesse grandissants, les fondations d'hôpitaux et les fondations de centres de santé font face à des pressions grandissantes en ce qui a trait à la collecte de fonds. Cette situation renforce la nécessité pour un **alignement entre les fondations et les hôpitaux et centres de santé**. La meilleure illustration de cet alignement est quand les deux entités participent à l'établissement des priorités et des objectifs de financement et qu'il y a des communications ouvertes et fréquentes entre les équipes de leadership, tant chez les bénévoles que chez les employés.

2. Les fondations qui opèrent dans le cadre d'une régie de la santé sont souvent confrontées au défi de fixer les priorités de financement. En l'absence de projets importants, les programmes de dons majeurs en particulier peuvent languir. Certaines fondations travail-

lent en partenariat avec la régie de la santé afin de faire avancer l'établissement des priorités, par exemple en impliquant le chef de la direction de l'hôpital et les membres du conseil d'administration de la fondation dans des conversations avec la régie de la santé.

3. On met de plus en plus d'efforts à tenter de convertir les conseils d'administration des fondations en **conseils de financement proactifs**. Certaines fondations ont créé des plans d'engagement individuel pour chaque membre du conseil, avec des paramètres spécifiques à leur rôle dans les activités de collecte de fonds directe. En outre, des fondations restructurent leurs procédés de recrutement et d'orientation pour y inclure des références à une participation active à la collecte de fonds.

4. La prise de décision basée sur les don-

nées est de plus en plus privilégiée par le secteur. Cela mène à des processus plus sophistiqués de gestion des donateurs potentiels et à la progression des donateurs dans l'échelle des dons (par exemple amener un individu qui participe pour une première fois à un événement avec des pairs à devenir un donateur régulier).

5. La nécessité d'obtenir du **financement sans restriction** est une préoccupation omniprésente. Certaines fondations ont eu du succès en regroupant leurs besoins courants, par exemple en créant un fonds pour le confort des patients. Ainsi, les donateurs estiment qu'ils peuvent diriger leur financement, même si ce n'est pas pour une priorité de financement spécifique. Le marketing d'un tel programme doit être fait avec soin, car il ne doit pas être interprété comme étant des dons désignés.

Les chiffres

- 545** – nombre total d'organismes caritatifs du secteur
- 0,7 %** – des organismes caritatifs au Canada
- 1,6 milliards de \$** – revenus totaux
- 1,2 milliards de \$** – revenus provenant de la collecte de fonds
- 4,9 %** – revenus provenant de la collecte de fonds au Canada
- 2 116 610 \$** – revenu moyen provenant de la collecte de fonds
- 295 522 \$** – revenu médian provenant de la collecte de fonds
- 33,6 %** – frais généraux moyens

Les tendances

6. Il est important pour les fondations d'avoir un **plan de communications stratégique**. Dans la plupart des cas, puisqu'elle fait la liaison avec la collectivité, la fondation 's'approprie l'image de marque'. Les employés de la fondation doivent travailler en étroite collaboration avec leurs pairs au sein de l'hôpital ou du centre de santé dans le but de véhiculer des messages cohérents et convaincants à la collectivité.

7. Pour plusieurs fondations, le geste de donner est motivé par l'expérience personnelle. Cela accroît la nécessité **d'engager les parties prenantes internes** dans la collecte de fonds (p. ex. les médecins, les infirmières, les professionnels de la réadaptation, les chercheurs). Plusieurs développent des plans d'engagement formels qui identifient les occasions tant à l'interne (p. ex. ceux qui siègent au conseil d'administration de la fondation)

qu'à l'externe (p.ex. agir à titre de témoin expert ou identifier des patients reconnaissants).

8. On met de moins en moins l'accent sur l'organisation par la fondation d'un grand nombre d'événements spéciaux. Certaines fondations concentrent leurs efforts sur un ou deux événements d'envergure et mettent un accent accru sur **des événements organisés par des tiers** et sur **la collecte de fonds par des pairs**. Les fondations habilite les individus à devenir des ambassadeurs et des sollicitateurs; mais elles doivent toutefois investir dans les technologies qui soutiendront les activités de collecte de fonds et dans une ressource pour gérer le programme et le profil de l'organisme auprès de la collectivité.

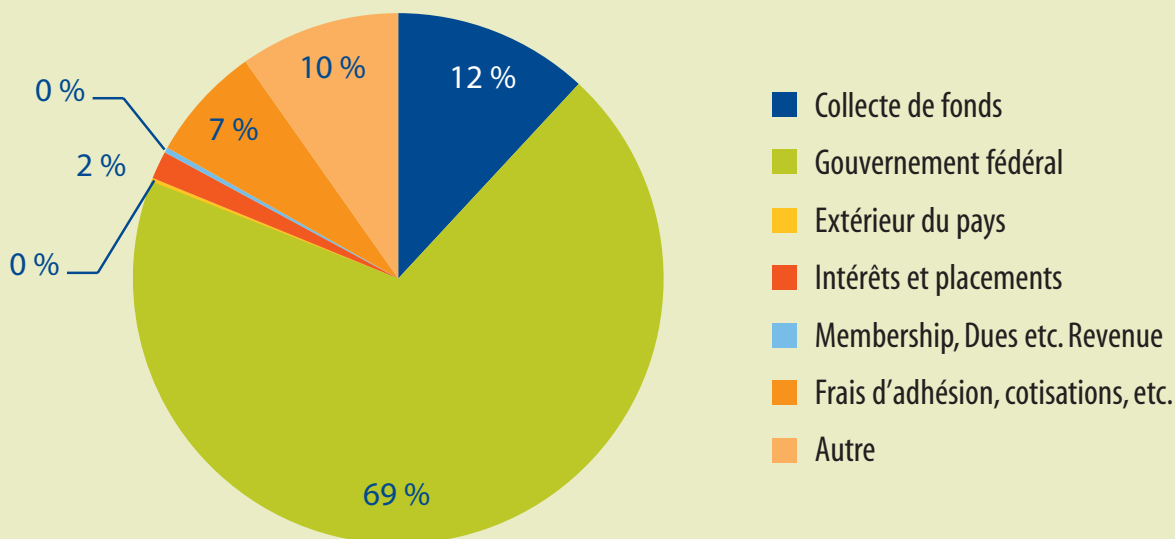
9. Les grands centres de santé et les grands hôpitaux affiliés à des centres de recherche créent souvent **des partenariats** avec des uni-

versités et autres institutions dans le but d'obtenir des investissements majeurs. Les partenaires sont en mesure d'élaborer un argumentaire autour d'une notion complexe et de démontrer comment, ensemble, ils peuvent faire évoluer un concept de la recherche jusqu'au chevet du patient.

10. Les fondations d'hôpitaux et de centres de santé font appel à **des communautés diverses** qui sont le reflet de la collectivité qu'elles desservent. Les fondations qui réussissent mettent en œuvre une stratégie d'engagement authentique qui n'assume pas que les méthodes de collecte de fonds traditionnelles vont fonctionner. Elles adoptent plutôt une approche de conception-construction avec les dirigeants de la collectivité et développent des mécanismes de dons qui trouveront écho auprès de la collectivité, telles les possibilités de dons de groupes ou les événements spéciaux.

Les chiffres

SOURCES DE REVENUS



Les tendances

1. Le secteur des services sociaux est vaste, couvrant un large éventail d'enjeux. De plus, de nombreux organismes travaillent sur des enjeux similaires. Cela accroît la **nécessité de se différencier** et d'articuler le mandat et l'impact uniques de l'organisme. Il s'agit là d'une préoccupation qui touche non seulement les petits organismes ou les nouveaux arrivants dans le secteur, mais les organismes nationaux qui doivent aussi clairement énoncer leur mission et démontrer la portée de leurs programmes et services.

2. Plusieurs organismes caritatifs du secteur des services sociaux ciblent des enjeux qui suscitent une stigmatisation considérable auprès de la population en général. Il est important pour ces organismes d'avoir un **plan de communications stratégique** qui inclut une composante mettant l'accent sur

la sensibilisation et l'éducation des donateurs potentiels au sujet de ces enjeux.

3. Puisque les organismes caritatifs de ce secteur ciblent souvent des questions sociales à long terme, la demande pour **une responsabilité budgétaire** est plus forte. C'est particulièrement vrai quand un organisme planifie de recueillir des fonds pour un établissement particulier ou pour tout autre projet d'immobilisation. Les donateurs veulent voir une analyse de rentabilisation bien articulée qui tient compte de la durabilité du projet à long terme.

4. Les organismes caritatifs du secteur des services sociaux ont tendance à être en avance sur les autres en matière de **collaboration avec des organismes partenaires**.

Plusieurs travaillent en partenariat avec des organismes aux vues similaires pour traiter d'un enjeu spécifique ou travailler à un projet particulier. Cela rehausse la crédibilité des partenaires, démontre que les organismes sont visionnaires et rassure les donateurs qu'il n'y a pas de dédoublement d'efforts.

5. **Faire rapport des résultats** est critique pour le secteur des services sociaux. Les bailleurs de fonds, qu'il s'agisse du gouvernement ou des particuliers, veulent l'assurance que leurs dons auront un impact sur la communauté visée. Cela peut présenter un défi pour plusieurs organismes traitant de problèmes sociaux complexes. Une stratégie est de mettre l'accent sur des histoires de succès individuels comme façon de démontrer des résultats positifs.

Les chiffres

- 10 278** – nombre total d'organismes caritatifs du secteur
- 12.5 %** – des organismes caritatifs au Canada
- 17,4 milliards de \$** – revenus totaux
- 2,1 milliards de \$** – revenus provenant de la collecte de fonds
- 8,2 %** – revenus provenant de la collecte de fonds au Canada
- 201 989 \$** – revenu moyen provenant de la collecte de fonds
- 22 868 \$** – revenu médian provenant de la collecte de fonds
- 14,8 %** – frais généraux moyens

Les tendances

6. Les bénévoles demeurent un élément essentiel de la collecte de fonds dans ce secteur. Les ressources étant limitées, les bénévoles sont utilisés de plusieurs façons, entre autres pour entrer des informations dans une base de données, remercier les donateurs ou encore servir d'intermédiaire dans l'approche d'un donateur potentiel important. Une **stratégie complète de recrutement et d'engagement des bénévoles** est un pilier essentiel pour ces organismes.

7. En ce qui concerne les dons majeurs, des **bénévoles clés** sont essentiels pour identifier et établir un dialogue avec ceux qui ont le potentiel de faire un don à ce niveau. Cependant, il peut s'avérer difficile pour un organisme caritatif du secteur des services sociaux de rassembler un groupe formel de

bénévoles clés. Plusieurs recrutent des chefs de file au sein de la collectivité et travaillent avec eux sur une base individuelle, et ce même dans le contexte d'une campagne majeure.

8. Les organismes caritatifs du secteur des services sociaux tendent à avoir un grand nombre de donateurs à des niveaux de dons plus faibles. Certains organismes ont investi dans **l'analytique de données** comme moyen d'identifier les donateurs loyaux ayant la capacité d'augmenter la valeur de leurs dons. Ces donateurs sont ensuite sollicités dans le cadre d'un programme de dons intermédiaires qui cible une priorité de financement précise.

9. Pour certains organismes caritatifs, **l'entreprise sociale** est un nouveau type d'outil

pour accroître les revenus. Qu'il s'agisse de fournir un bien ou un service, certains organismes disposent des atouts nécessaires pour occuper un espace commercial. Il est crucial pour ces organismes de comprendre que l'entreprise sociale requiert un ensemble de compétences qui diffèrent de celles requises pour la collecte de fonds. On doit examiner une telle initiative à travers le prisme du démarrage d'une entreprise, tenant compte de tous les protocoles et les politiques reliés à ce type d'activités.

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la
direction

Nicole Nakoneshny
Vice-présidente et
rédactrice en chef

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

Aussi disponible en anglais.



VISER HAUT