

»» En perspective^[4]

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

Garder le cap

La conjoncture économique actuelle est complexe.

Alors que plusieurs sont touchés par les effets perturbateurs du déclin économique récent, d'autres se sentent rassurés par la résilience de l'économie canadienne. Certaines régions du pays souffrent d'une décroissance palpable et se trouvent au creux de la vague. D'autres semblent voguer en eaux plus calmes et peuvent même espérer profiter d'un nouvel élan dans un avenir rapproché. Même si des experts disent que nous ne sommes pas en récession technique et que des jours meilleurs se pointent à l'horizon, ils indiquent que la croissance économique n'atteindra plus, à long terme, la vitesse de croisière qu'elle a connue au cours de la dernière décennie.

Avec un tel déluge d'informations parfois contradictoires, les gens peuvent se sentir confus et osciller entre le doute et l'optimisme. Comme c'est le cas pour tous les secteurs de notre société, les perturbations d'une économie incertaine touchent aussi le secteur de la philanthropie, engendrant une vaste gamme de réactions. De nombreux organismes ressentent la pression d'atteindre leurs objectifs de collecte de fonds, et plusieurs cherchent aussi à comprendre comment opérer pour demeurer efficace en ces temps difficiles.

En début d'année, nous avons parlé à de nombreux professionnels en développement, donateurs et experts en économie de différentes régions du pays au sujet de l'impact de la conjoncture économique actuelle sur la collecte de fonds et la philanthropie au Canada. Le fait est que la philanthropie fait partie intégrante de l'économie et qu'elle est ainsi touchée par les soubresauts des marchés, comme le sont tous les autres secteurs.

Qu'est-ce que ça veut dire pour les professionnels en développement? Que pouvons-nous



faire en tant que professionnels du secteur de la philanthropie? Comment les organismes peuvent-ils demeurer efficaces et viables en ces temps difficiles? Nos conversations avec les experts suggèrent que, tout en demeurant réalistes quant à la conjoncture économique, il n'y a pas lieu de paniquer. Aussi, je crois fermement que si nous restons calmes et résolus durant les moments difficiles et que nous adoptons les bonnes stratégies, nous pouvons maintenir le bateau à flot.

Au milieu de ces bouleversements et innovations économiques d'un monde en pleine évolution qui pose toutes sortes de défis à notre secteur, nous nous devons de rester attentifs et conscients et de trouver le juste équilibre. Les organismes doivent se concentrer sur ce qui leur importe le plus, soit leur mission, leurs messages et leurs relations avec les donateurs. Il est plus important que jamais d'être à l'écoute des donateurs, de cultiver les relations et d'être présent dans la collectivité. En don-

nant un message de confiance et en adoptant une empathie volontaire envers les donateurs, les organismes peuvent même trouver l'élan qui plus tard motivera leurs donateurs à accroître le montant de leurs dons.

La conjoncture actuelle offre une occasion parfaite pour devenir plus stratégique, se questionner sur l'efficacité de nos opérations et activités, mettre l'accent sur l'impact et continuer d'améliorer nos efforts de sensibilisation et de fidélisation de notre base de donateurs. Je suis fermement convaincue qu'avec de bons outils de navigation, nous pouvons mener notre bateau à bon port.

Marnie Spears,
Présidente et chef de la direction

KCI»»



Les temps sont difficiles pour plusieurs régions du pays. Avec la chute du prix du pétrole, la dépréciation du dollar canadien, les vicissitudes de l'OPEP et les fluctuations des marchés boursiers partout dans le monde, notre économie a été gravement touchée et un climat d'incertitude s'est installé d'un océan à l'autre.

Il y a une bonne nouvelle toutefois, puisque les analystes économiques sont passablement optimistes pour l'avenir. Plusieurs experts notent que nous ne sommes pas en récession, ce que confirme Statistique Canada dans un rapport publié au début avril montrant que l'économie a crû de 0,6 % en janvier, le quatrième mois consécutif de croissance de l'activité économique au pays. Ces analystes prévoient aussi que les marchés vont continuer de montrer des signes d'amélioration et que la hausse va continuer pour le reste de 2016 et tout au long de 2017.

« Même si on ne s'attend pas à ce que le prix du pétrole remonte rapidement, la situation générale dans les autres régions aura pour

effet de rééquilibrer l'économie du pays. Le sentiment général actuel est trop négatif et ne reflète pas la situation réelle quant à la résilience de notre économie canadienne. La situation continuera de s'améliorer cette année et l'an prochain, » explique Andrew Grantham, économiste à la CIBC.

S'il est certain que des jours meilleurs soient à nos portes, on ne peut nier que, comme pour tous les secteurs de notre société, les perturbations d'une économie incertaine ont des répercussions sur le secteur caritatif. Les organismes caritatifs et les organismes sans but lucratif sont très comparables à la petite et moyenne entreprise et suivent les aléas du marché de façon similaire.

Modérer les attentes

Tout comme c'est le cas pour les ventes et les profits dans le monde des affaires, les dons au secteur caritatif augmentent et diminuent.

Quand les Canadiens sont anxieux, ils dépensent moins et sont plus prudents

avec leurs investissements, et cette prudence s'applique aussi à leurs investissements caritatifs.

Même s'ils en ont encore la capacité, les donateurs individuels pourraient diminuer le montant de leurs dons caritatifs étant donné qu'ils gèrent leurs actifs avec prudence. Ou encore ils pourraient diriger leurs dons différemment, choisissant de contribuer à des causes qui traitent de besoins urgents dans leur collectivité. Pour leur part, les donateurs du secteur privé pourraient s'abstenir de prendre des engagements à long terme, réduire leur budget de commandites ou encore demander à ce qu'ils ne soient pas reconnus publiquement comme commanditaire d'un événement pendant qu'ils vivent une difficile période de mises à pied de leurs employés.

Plusieurs économistes avertissent aussi que l'on ne s'attend pas à ce que les taux de croissance atteignent les niveaux exaltants du début des années 2000. L'économiste en chef d'Imagine Canada, Brian Emmett, signale que l'effet d'une croissance

économique plus lente, qui devrait passer d'une moyenne de 2,2 % à 1,2 %, pourrait donner l'impression d'un ralentissement durable. « Bien que notre économie soit résiliente et qu'elle se rétablira, on s'attend à ce qu'une croissance plus faible de l'économie devienne une réalité à long terme, » note M. Emmett.

Il croit aussi que les perturbations récentes de l'économie et les prévisions d'une performance économique ralentie intensifieront de plus en plus les pressions sur le secteur caritatif, et ce pour de nombreuses raisons. « Quand l'économie est anémique, la demande pour des services caritatifs de base s'accroît, en matière de pauvreté et d'itinérance par exemple, » dit M. Emmett. « Cela peut créer un certain contexte concurrentiel, puisque les donateurs se tournent vers des causes plus vitales comme les banques alimentaires et le logement. »

« Les périodes difficiles offrent l'occasion de faire preuve de résilience, en développant la capacité de l'organisme de tolérer et de traverser des périodes d'incertitude. »

Une résilience grandissante

Les périodes difficiles offrent l'occasion de faire preuve de résilience, en développant la capacité de l'organisme de tolérer et de traverser des périodes d'incertitude. Il est important de garder le cap, de demeurer confiant et de continuer à mettre l'accent sur ses forces tout en procédant à une évaluation

honnête des stratégies et des activités pour assurer un avenir durable à l'organisme.

Une des clés qui permettra d'assurer la pertinence continue de l'organisme est de maintenir une visibilité en s'assurant de bien démontrer sa mission et son impact. Les organismes caritatifs qui sont le plus visibles dans la collectivité en périodes difficiles, et les professionnels en développement qui continuent de nourrir leurs relations avec leur base de donateurs tout en envoyant un message de confiance dans leur mission, sont les mieux placés pour marquer l'esprit des gens.

Andrew Chunilall, directeur des opérations des Fondations communautaires du Canada, suggère que « les organismes caritatifs doivent s'assurer de consacrer beaucoup de temps à démontrer de façon tangible leur raison d'être dans la collectivité. La culture de certains organismes peut faire en sorte

Impact régional

Le consensus chez la majorité des économistes est que ce ralentissement durera de 18 à 24 mois au plus et que l'économie du Canada devrait commencer à s'améliorer et à se stabiliser dès la seconde moitié de 2016, avec en accompagnement une croissance de la richesse individuelle. Sachant que l'économie canadienne est résiliente, on peut croire que des jours meilleurs sont à l'horizon.

Cette plus récente perturbation de l'économie évolue différemment d'une région à l'autre du pays.

Avec la chute importante du prix du pétrole affectant le secteur de l'énergie, les provinces canadiennes productrices de pétrole sont durement touchées par le ralentissement économique, avec pour conséquence des profits en baisse, des revenus plus faibles et des dizaines de milliers d'emplois perdus. L'Alberta, la Saskatchewan et Terre-Neuve-et-Labrador sont durement atteintes, et l'angoisse

et la colère se font sentir plus fortement auprès de la population de ces provinces.

Entretemps, la Colombie-Britannique et le Manitoba s'en tirent assez bien et ne semblent pas être aussi touchées que les autres régions par le ralentissement économique. Et on prévoit que les provinces manufacturières du Québec et de l'Ontario verront un impact positif sur leur économie locale suite à la chute du prix du pétrole et à la baisse du dollar canadien.

La philanthropie étant elle aussi durement frappée, en particulier dans certaines des provinces de l'Atlantique et de l'Ouest, des professionnels en développement partagent leurs réflexions sur l'impact de cette période difficile dans ces régions :

- Certains donateurs individuels, étant incertains combien de temps cette situation va durer, diminuent la valeur anticipée de leurs dons majeurs ou retiennent leurs contributions.

- Les besoins essentiels liés à la pauvreté et à l'itinérance reçoivent plus d'appui et les dons aux banques alimentaires se sont accrus de façon significative.

- Les entreprises sont plus hésitantes à s'engager sur une base pluriannuelle.

- Certains commanditaires, tout en continuant à soutenir un événement, ont demandé de ne pas être reconnus publiquement pendant une période de mises à pied.

- Certains événements ou activités d'importance ayant un rendement plus faible ont été annulés.

- Les revenus des loteries sont à la baisse pour la première fois en 20 ans.

Dans cette optique, les organismes caritatifs doivent faire preuve de patience avec leurs donateurs durant cette période, tout en continuant à les sensibiliser et à les fidéliser.

que l'accent qui est mis sur la collecte de fonds le soit au détriment de démontrer à la collectivité le travail qu'ils accomplissent et la différence qu'ils font. Les meilleures organisations trouvent un juste équilibre entre les deux, sachant que s'acquitter visiblement de sa mission est en fait un facteur d'attraction important pour les donateurs.»

La Winnipeg Community Foundation aide les organismes à mieux se positionner de façon amusante et créative en s'inspirant du modèle issu d'une communauté en démarrage aux États-Unis, le 'Fast Pitch Program', une initiative de partenariat social. « Nos formons les organismes caritatifs à présenter leur organisation en moins de trois minutes. Ils ont été 25 organismes à soumettre une demande et 10 qui ont été retenus pour faire une présentation. L'organisme gagnant a reçu une contribution de 20 000 \$ pour la région de Winnipeg, » explique Richard Frost, chef de la direction de la Winnipeg Community Foundation. Puisqu'être visible est essentiel, voilà un exemple intéressant qui pourrait inciter les organismes caritatifs à s'afficher de façon plus novatrice.

Planifier l'avenir

Les organismes avertis voient aussi ces péri-

« Les organismes avertis voient aussi ces périodes difficiles comme étant une occasion de prendre des décisions et de préparer le terrain pour permettre d'améliorer leur capacité de composer avec les réalités futures. »

odes difficiles comme étant une occasion de prendre des décisions et de préparer le terrain pour permettre d'améliorer leur capacité de composer avec les réalités futures.

Dans un tel contexte de conjoncture économique plus laborieuse pour l'avenir, Brian Emmett affirme que les organismes caritatifs seront confrontés à de nouveaux défis découlant du changement démographique, ce qui aura un impact autant sur la prestation des services que sur la viabilité financière. « Sur un horizon de 20 ans, les organismes caritatifs seront guidés plus par la démographie que par l'économie. Avec le facteur du vieillissement, l'accroissement des besoins en soins

de santé, la diversité et l'immigration, il y aura un écart grandissant entre la capacité de répondre aux attentes de la société et la capacité de recueillir des fonds. »

Afin d'être prêt pour l'avenir, les leaders doivent se demander si ce qu'ils font aujourd'hui fera avancer leurs objectifs, tant au niveau de l'accomplissement de la mission que de la collecte de fonds. En procédant à une évaluation méthodique des priorités clés, au lieu de s'éparpiller, ils peuvent identifier ce qui leur sera le plus rentable à long terme et mettre l'accent sur les programmes qui ont le plus d'impact et qui atteignent le plus grand nombre de personnes. Des décisions difficiles pourraient devoir être prises. Certaines activités exigeant beaucoup de temps et de ressources mais dont le rendement est faible pourraient devoir être repensées ou simplement annulées.

En ce qui concerne le portefeuille de collecte de fonds, Gary Durbeniuk, vice-président, Développement, au Calgary Zoo, explique que lui et son équipe ont développé un concept appelé 'goodbye list' (liste des adieux) comme stratégie de sortie pour leurs programmes, activités et événements. Cette approche leur permet de faire un examen sérieux dans le but de déterminer si les résultats en valent la peine. En éliminant 50 % de leurs actions, l'équipe a éprouvé un sentiment de soulagement et peut maintenant se concentrer sur les activités ayant un impact plus grand.

Les Fondations et les autres organismes qui dépendent de revenus de dotation pour leur financement peuvent constater que des reculs économiques ont un impact significatif sur leur portefeuille, puisque les investissements alimentent leur budget opérationnel. À la Toronto General and Western Hospital Foundation, Tennys Hanson, présidente et chef de la direction, explique que « fort heureusement, il y a quelques années, le comité des finances recommandait la création d'un fonds de stabilité. Mettre de côté la valeur d'une année de nos coûts opérationnels que nous pourrions utiliser au besoin est ainsi devenu une composante de notre plan stratégique. »

Nouveaux horizons en philanthropie

Bien qu'une tourmente économique ne soit pas un phénomène nouveau, les bouleversements actuels sont quelque peu différents puisqu'ils frappent en même temps que l'on constate une refonte plus large de la façon dont 'le monde fonctionne'. En plus des récentes difficultés économiques, le secteur de la philanthropie est perturbé par l'émergence de la technologie et de nouveaux modèles de collecte de fonds, ce qui vient amplifier le sentiment d'incertitude ressenti par plusieurs.

Les leaders doivent être conscients des dangers de se tourner trop radicalement

vers le 'dernier cri', une tendance possible en périodes de perturbations et de faible croissance. Ils doivent s'assurer qu'on ne mise pas sur le nouveau au point de s'en laisser distraire, mais plutôt qu'on développe une saine tension entre l'accent sur les programmes de base et le degré d'importance qu'on accorde à l'innovation.

Nous avons examiné cet enjeu en profondeur dans notre numéro de l'été 2015 (cliquez ici pour y accéder).

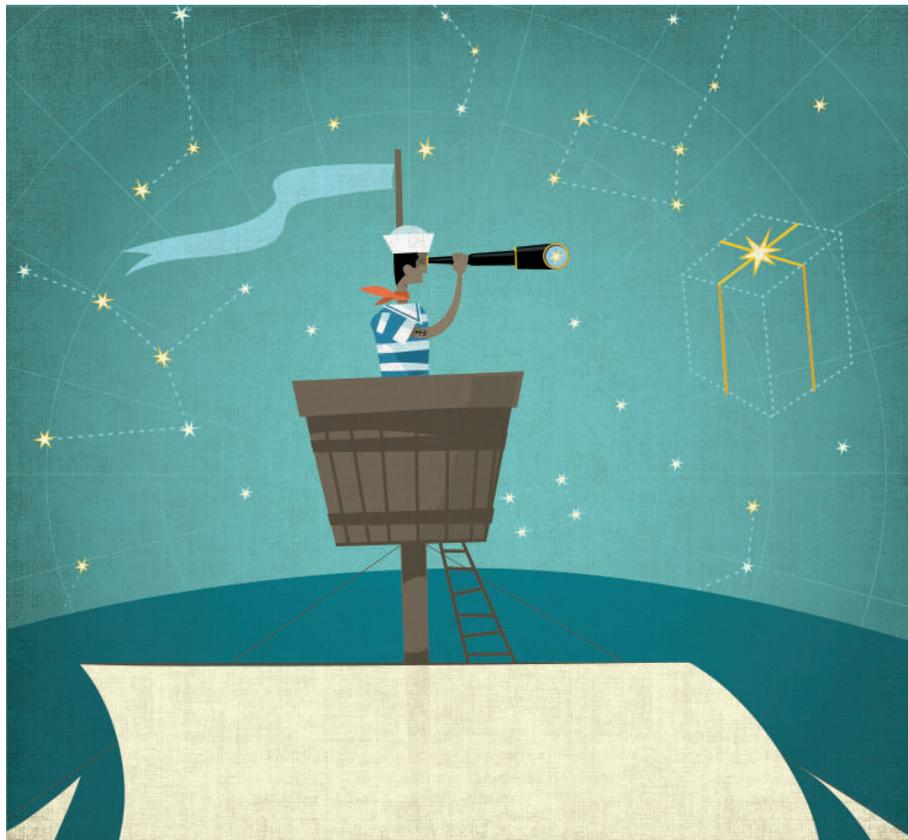
2015 : Bulletin 2

Adopter une perspective à long terme

Les professionnels en développement et les membres des conseils d'administration doivent être bien informés sur leurs donateurs et savoir ce qu'ils ressentent, en utilisant 'l'empathie intentionnelle' dans leurs relations avec eux. Il est indispensable d'écouter avec l'intention de bien saisir d'où ils viennent et ce qu'ils ressentent, en n'oubliant jamais que la réussite et la viabilité organisationnelles nécessitent une vision à long terme de nos relations avec nos donateurs. Dans un tel contexte, il est extrêmement important que les professionnels en développement écoutent attentivement leurs donateurs et comprennent les pressions qu'ils subissent suite à une perte d'emploi, une baisse de revenus, des profits moindres, ou simplement parce qu'ils sont inquiets au sujet de l'économie et qu'ils font preuve de prudence avec leur argent, leurs actifs et leurs investissements.

Selon Ruth MacKenzie, présidente et directrice générale de l'Association canadienne des professionnels en dons planifiés, les organismes caritatifs qui veulent être plus stratégiques et avoir une vision axée sur le long terme doivent « continuer de faire évoluer leurs relations avec les donateurs pour passer d'une approche transactionnelle à une approche transformationnelle. »

Elle souligne également que les dons planifiés sont une composante cruciale de tout programme de collecte de fonds, notant que les revenus tirés des dons planifiés sont probablement, pour les organismes caritatifs, le type de revenu qui soit le plus à l'abri d'une récession. « Les organismes caritatifs doivent investir plus de temps à bâtir des relations avec des conseillers financiers pour aider la fidélisation et développer les dons planifiés. » Penny Blackwood, directrice



générale, Alumni Affairs and Development, Memorial University, Terre-Neuve-et-Labrador, croit aussi « qu'un solide programme de dons planifiés est un élément clé à plus long terme. Avec la raréfaction des ressources, nous nous devons de démontrer notre valeur. Ce n'est pas le temps de réduire nos budgets; on doit plutôt mettre l'accent sur les bons programmes. »

Si les dernières années nous ont appris au moins une chose, c'est que nous vivons dans une ère où le doute et l'incertitude sont la norme. Donc, sachant que l'incertitude et le déséquilibre seront la norme dans un avenir prévisible, les organismes doivent appren-

dre à vivre avec cette réalité et à accroître la résilience de l'organisme dans son ensemble et celle de ses programmes de collecte de fonds.

Ainsi, pour le moment on se doit de rester centré sur nos activités de base, soit de remplir notre mission, d'être visible dans la collectivité et de continuer à sensibiliser et à fidéliser nos donateurs en mettant l'accent sur le long terme. C'est aussi une occasion importante d'évaluer l'efficacité de nos opérations et de nos activités et de trouver un juste équilibre entre maintenir l'accent sur nos activités de base en collecte de fonds et trouver des façons d'innover. >>>

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
Vice-présidente et rédactrice en chef

Valérie Dubreuil
Conseillère principale,
En perspective

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.

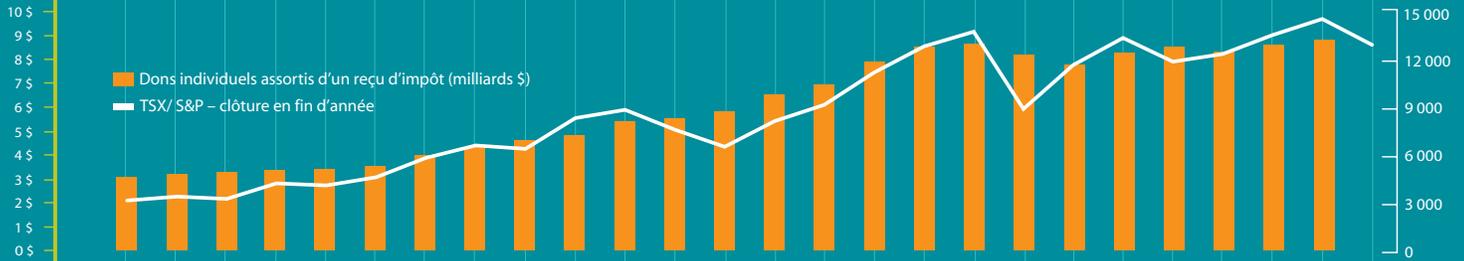
KCI >>>

VISER HAUT

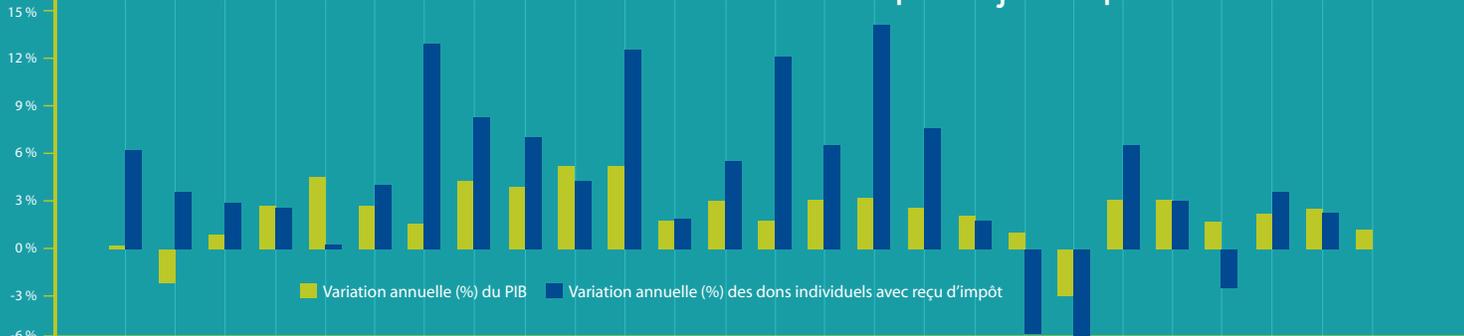
KCI >> 25 ANNÉES DE MARCHÉS À LA HAUSSE OU À LA BAISSSE ET DE PHILANTHROPIE AU CANADA

1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015

Le niveau des dons individuels tend à suivre la courbe du TSX



Les fluctuations dans la croissance des dons n'embroient pas toujours le pas à l'économie...



La tendance 'moins de donateurs mais des dons plus élevés' se poursuit sans relâche...



1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015

L'augmentation du nombre d'organismes se stabilise ces dernières années...



Changements notables à la politique fiscale

- 1990** Le crédit d'impôt maximal pour les dons de bienfaisance est fixé à 20 % du revenu imposable.
- 1996** Le crédit d'impôt maximal est augmenté à 50 % du revenu imposable.
- 1997** Le crédit d'impôt maximal est augmenté à 75 % du revenu imposable. Aussi, l'impôt sur les gains en capital pour des titres cotés en bourse donnés à des organismes caritatifs est temporairement réduit de moitié.
- 2000** Le taux d'inclusion des gains en capital est réduit à 67 %, puis à 50 % plus tard dans l'année.
- 2001** La réduction temporaire de l'impôt sur les gains en capital pour les dons de titres cotés en bourse devient permanente (devait prendre fin le 31 déc. 2001).
- 2006** L'impôt sur les gains en capital pour les dons de titres cotés en bourse est éliminé.
- 2013** Le super crédit pour les premiers dons de bienfaisance est introduit pour les exercices 2013-2017, ajoutant 25 % au crédit d'impôt fédéral pour les premiers dons éligibles.

Dons majeurs historiques

- 1991** Peter Wall fait un don de 15 M\$ à la University of British Columbia, créant l'Institute of Advanced Studies. Il s'agit du plus important don à ce jour à une université canadienne.
- 1995** Seymour Schulich donne 15 M\$ à l'Université York, nommant la Schulich School of Business.
- 1998** Stuart Blusson fait un don de 50 M\$ à UBC, le plus important don à ce jour à une université canadienne. En 1999, le gouvernement fédéral s'engage à jumeler le don.
- 1999** Jim Pattison donne 20 M\$ à VGH & UBC Hospital Foundation. Il s'agit du plus important don privé à ce jour à un centre de soins de santé au Canada.
- 2002** Kenneth Thomson cède une collection d'œuvres d'art au Art Gallery of Ontario évaluée à 300 M\$, et donne 70 M\$ en argent pour soutenir le projet d'agrandissement du musée et le fonds de dotation.
- 2003** Michael deGroot donne 105 M\$ à la McMaster University Faculty of Health Sciences. Il s'agit du plus important don en argent à ce jour dans l'histoire du Canada.
- 2006** La Fondation Lucie et André Chagnon prend un engagement de 200 M\$ dans Investir pour l'avenir, le Plan d'action de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids du Gouvernement du Québec.
- 2010** La famille Garron donne 30 M\$ à SickKids; il s'agit du plus important don privé unique pour le cancer pédiatrique à ce jour en Amérique du Nord.
- 2011** La Frank and Ellen Remai Foundation donne 30 M\$ au Art Gallery of Saskatchewan; on estime qu'il s'agit du plus important don à ce jour dans l'histoire de la province.
- 2012** Peter Gilgan donne 40 M\$ à SickKids; il s'agit du plus important don privé jamais fait à un hôpital pour enfants au Canada.
- 2013** Un don de 117 M\$ de Daryl 'Doc' Seaman est annoncé par la Calgary Foundation. Il s'agit du plus important don à ce jour à une fondation communautaire au Canada.
- 2014** La famille Rogers donne 130 M\$ à SickKids, au University Health Network et à la University of Toronto pour mettre sur pied le Ted Rogers Centre for Heart Research. Il s'agit du plus important don privé à ce jour pour les soins de santé au Canada.
- 2015** Un nombre significatif de dons sont faits, y compris le don de 50 M\$ de Bema et Myron Garron au Toronto East General Hospital, le plus important don à ce jour à un hôpital communautaire au Canada, et le don de 30 M\$ de Peter Allard pour nommer la Peter A. Allard School of Law à UBC, le plus important don à ce jour à une école de droit au Canada.

Différences régionales de l'augmentation du PIB, de la croissance des dons de charité et de la valeur moyenne des dons

