

# En perspective <sup>[4]</sup>

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

## Les Canadiens et le don

Moins de donateurs, mais des donateurs qui donnent plus.

Voilà une tendance déterminante et inquiétante qui, depuis 25 ans, a été notée par de nombreux intervenants du secteur. Et si cette tendance s'avère réelle, le vrai problème n'est pas autant le fait que les 'donateurs donnent plus' mais bien que il y ait 'moins de donateurs'. Je dis bien 'si', car il y a divergences d'opinions à savoir si c'est vraiment un problème.

Pour certains, cela se confirme par les données de l'Agence de revenu du Canada et de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation de Statistique Canada qui montrent une diminution du nombre d'individus qui donnent à des organismes caritatifs. Même si certains de nos clients indiquent que leur nombre de donateurs est en hausse, pour plusieurs ce n'est pas le cas. Parallèlement, il y a ceux qui, se basant sur les T3010, voient dans l'augmentation des revenus de la collecte de fonds pour le secteur caritatif dans son ensemble la preuve que tout va bien.

Notre examen de la question démontre qu'il est impossible de savoir avec certitude, pour le secteur dans son ensemble, si moins de gens donnent parce que les données qui permettraient de répondre de façon définitive à cette question n'existent tout simplement pas. Néanmoins, les statistiques individuelles des organismes pouvant en dire long, chacun devrait examiner sa propre base de données pour mieux comprendre où il se situe sur cette question.

En tant que leaders dont le rôle est d'encadrer le travail des organismes, les membres des conseils d'administration et les cadres dirigeants du développement doivent s'assurer de mettre l'accent sur les bonnes choses, et de les surveiller. Je pense que le fait de s'être concentré avant tout sur 'le montant total des argent



recueillis', au détriment de toutes les autres mesures de réussite, a eu une incidence néfaste, et que la croissance des revenus a fait en sorte que nous nous sommes laissés endormir par un faux sentiment de sécurité.

Pendant trop longtemps, les organismes caritatifs n'ont pas donné à l'acquisition et à la rétention des donateurs l'accent qu'ils méritaient. Parce qu'elle coûte cher, l'acquisition tend à être une des premières choses à être sacrifiée par les organismes caritatifs durant une période difficile. Et comme elles ne génèrent pas des revenus appréciables dans l'immédiat, les activités de fidélisation, qui sont essentielles à la rétention, reçoivent un minimum de ressources et d'attention. Je crois que le temps est venu pour nous de revoir notre philosophie et nos priorités afin d'assurer que l'acquisition et la rétention de donateurs soient placées au même niveau que les sommes recueillies.

Couper dans les dépenses d'acquisition et de rétention n'a peut-être pas un effet immédiat, mais on en ressentira les conséquences pendant de nombreuses années.

Je sais aussi que les Canadiens demeurent généreux. Il nous incombe toutefois de continuer de les aider à comprendre que les organismes caritatifs ont besoin d'un soutien financier pour faire leur travail. Nous tous du secteur devons travailler ensemble pour faire en sorte que ce message soit clairement entendu.

Je vous souhaite à tous et toutes un très beau printemps!

Marnie Spears  
Présidente et chef de la direction

KCI >>>



**E**st-ce que moins de gens donnent aux organismes caritatifs?

Pour le secteur caritatif aujourd'hui, il n'y a possiblement pas d'enjeu qui soit plus important. Mais, à cette question il n'y a malheureusement pas de réponse claire et définitive.

D'un côté, nous avons des données de l'Agence du revenu du Canada qui montrent une baisse lente mais régulière du pourcentage de déclarants qui ont des dons assortis d'un reçu d'impôt, et les données les plus récentes indiquent que cette tendance se maintenait. Alors que les Canadiens rapportaient 9,1 milliards \$ en dons assortis d'un reçu d'impôt en 2015 (le plus élevé jamais enregistré), cette somme sans précédent provenait de 21 % des déclarants (le plus bas taux des derniers 25 ans) et de 48 750 donateurs de moins qu'en 2014. Il y a aussi les résultats de l'Enquête sociale générale (autrefois l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation) qui démontrent que le comportement auto-déclaré en matière de dons des Canadiens âgés de 15 ans et plus était à la baisse, passant de 85 % en 2004 à 82 % en 2013.

*Il est impératif que le secteur, de façon collective, continue d'encourager les Canadiens à faire des dons significatifs, et que les organismes, chacun de leur côté, s'assurent de maintenir une solide et saine base de donateurs.*

D'autre part, les déclarations T3010 nous indiquent que le secteur caritatif dans son ensemble rapporte, année après année, des résultats toujours plus élevés en matière de collecte de fonds. Et nous savons aussi que les Canadiens répondent massivement en cas de besoin, comme l'ont démontrés les 165 millions \$ donnés à la Croix-Rouge canadienne pour appuyer Fort McMurray au lendemain de l'incendie dévastateur qui a frappé la ville l'an dernier. (pour en savoir plus sur le don, voir page 3.)

La réduction du pourcentage de déclarants avec des dons caritatifs est indéniable, mais est-ce qu'il y a une explication simple pour cette baisse, comme oublier de réclamer des

reçus, consolider des reçus entre conjoints ou simplement choisir de donner autrement? Ou encore est-ce que les revenus qui augmentent, tant au niveau des organismes que pour le secteur dans son ensemble, nous donnent un faux sentiment de sécurité tout en cachant un base de donateurs en baisse?

Afin de de bien examiner cet enjeu et toutes les questions qui en découlent, nous avons tenu une série de tables rondes avec des professionnels en développement à travers le pays. L'avis général était qu'il n'est pas nécessaire de savoir avec certitude absolue si oui ou non moins de Canadiens donnent. Parce que, quelle que soit la réponse, le travail à faire pour les organismes caritatifs est clair. Il est impératif que le secteur, de façon collective, continue d'encourager les Canadiens à faire des dons significatifs, et que les organismes, chacun de leur côté, s'assurent de maintenir une solide et saine base de donateurs qui contribuent régulièrement.

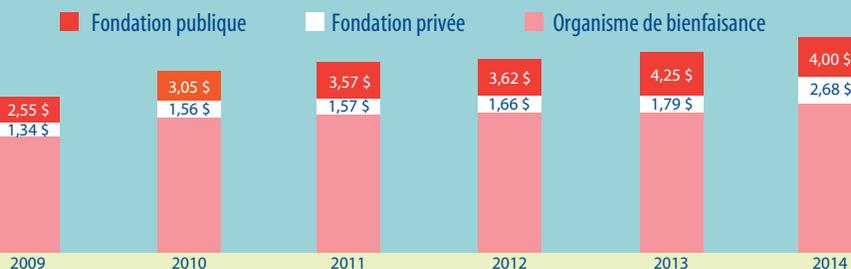
### **Changements sociaux généraux**

Bien qu'il s'agisse là d'une nécessité indéniable, on se doit aussi de (Suite à la page 4)

## Que nous révèlent les données?

Il n'est pas facile de trouver des données définitives qui nous offriraient une image précise et complète des dons caritatifs au Canada. Mais voici ce que nous savons. La bonne nouvelle est que la valeur totale des dons que rapportaient les organismes caritatifs sur leurs déclarations T3010 est en croissance, que ces dons aient été assortis d'un reçu pour fins d'impôt ou non. En 2014, les organismes caritatifs rapportaient des revenus de la collecte de fonds de 21,49 milliards \$, et ce montant n'a cessé de croître depuis 2009. Il est important de noter que les dons qui sont rapportés ici proviennent de tous les programmes (dons majeurs, événements, loteries, dons annuels) et de toutes les sources (individus, entreprises, fondations).

### Total des revenus de collecte de fonds EXCL. les revenus d'autres organismes de bienfaisance, par désignation d'organisme de bienfaisance

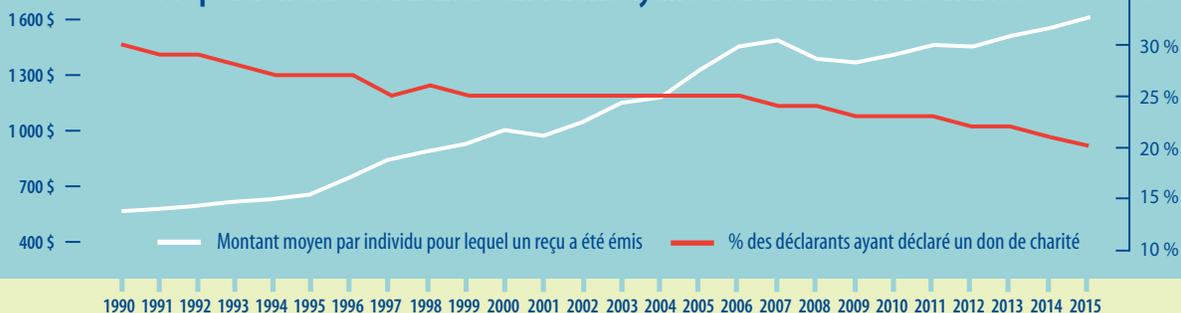


Source: T3010 filings

En ce qui a trait aux dons provenant spécifiquement d'individus, on retrouve deux principales sources de données, soit l'Agence de revenu du Canada (ARC) et l'Enquête sociale générale (autrefois l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation).

Les données de l'ARC indiquent qu'en 2015, les Canadiens avaient pour 9,1 milliards \$ de reçus pour fins d'impôt. Si on omet les quelques années de déclin post-récession entre 2008 et 2012, la courbe du montant total des dons a été à la hausse au cours des 30 dernières années. L'autre élément qui a connu une trajectoire constante est la baisse du pourcentage de déclarants qui réclament des dons caritatifs. En 1990, 30 % des déclarants réclamaient des dons caritatifs, alors qu'en 2015, ce pourcentage n'était plus que de 21 %.

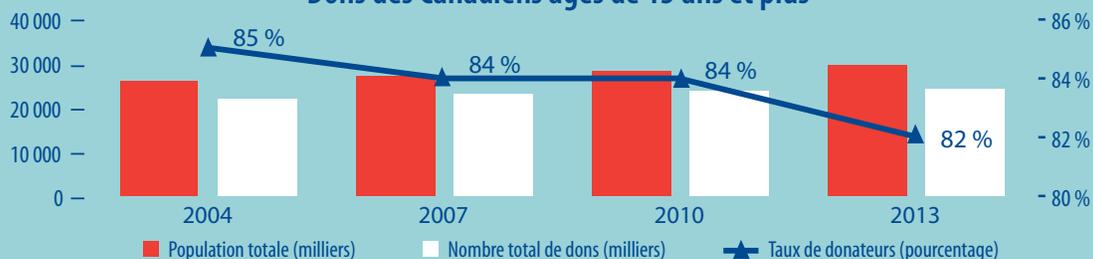
### Proportion des déclarants canadiens ayant déclaré un don de charité



Source: Statistics Canada, Individual Taxfiler Data, CANSIM Table 111-0001

L'Enquête sociale générale, réalisée à tous les trois ans, sonde un échantillon représentatif des Canadiens âgés de 15 ans et plus. Les données indiquent que même si la population de 15 ans et plus est en croissance, le pourcentage de gens qui disent avoir donné à des organismes caritatifs est en baisse. Bien que cette baisse soit faible (trois points de pourcentage de 2004 à 2013), si le pourcentage de donateurs s'était maintenu à 85 %, et en tenant compte de la hausse de la population, le nombre total de donateurs serait de 24,8 millions plutôt que 24 millions... ce qui veut dire une perte de quelque 800 000 donateurs.

### Dons des Canadiens âgés de 15 ans et plus



Source: Canadian Social Survey (formerly Canadian Survey of Giving, Volunteering and Participating)

comprendre ce qui se passe dans le cœur et l'esprit des Canadiens quand il est question de donner. Et comme le comportement caritatif est une partie intégrante de l'écosystème de la société, un point qui a été soulevé à plusieurs reprises était qu'on ne devrait pas ignorer les changements sociaux généraux quand on examinait les habitudes de dons des Canadiens.

« Je serais curieux de savoir si une transformation de la richesse au sein de notre société contribue au déclin de la participation au don, » dit Broek Bosma, directeur du développement à la St Paul's Hospital Foundation à Vancouver. « Je sais que dans des endroits comme le Lower Mainland et la région du Grand Toronto, les gens qui sont propriétaires fonciers se retrouvent millionnaires alors que ceux qui ne le sont pas ont de la difficulté à payer leur loyer. Je me demande quel est l'impact de cette réalité sur la volonté et la capacité des Canadiens de donner à un organisme caritatif. »

Faisant un rapprochement entre le don caritatif et d'autres comportements reliés à l'argent, M. Bosma et d'autres qui se questionnent à ce sujet pourraient avoir mis le doigt sur quelque chose, puisqu'un récent rapport de la Banque de Montréal notait que les contributions aux REER démontraient un parallèle intéressant avec ce qui se passait au niveau des dons caritatifs; moins d'épargnants, mais des épargnants qui épargnent plus.

Le rapport indiquait un écart grandissant entre ceux qui sont en mesure d'épargner et ceux qui ne le sont pas, avec une diminution du nombre de personnes qui contribuent à un REER. Quarante-six pour cent des répondants à leur enquête planifiaient contribuer avant la date limite du 1er mars de cette année, une baisse par rapport au 50 % de l'année précédente. Mais ceux qui épargnent épargnent plus, avec une contribution à un REER qui est passée de 3 984 \$ l'an dernier à 5 088 \$ cette année. Les raisons principales évoquées pour ne pas contribuer étaient un manque d'argent (42 %) et d'autres dépenses prioritaires (28 %). L'étude notait aussi que 20 pour cent des Canadiens ont retiré de l'argent de leurs REER pour cou-



*...le concept de charité et leur façon de s'y engager devient de plus en plus floue. Un nombre grandissant d'organismes caritatifs adoptent des modèles d'affaires commerciaux des entreprises agissent comme des organismes caritatifs et des activités chevauchent les deux.*

vrir leurs frais de subsistance ou rembourser des dettes, démontrant que l'augmentation du coût de la vie et le fardeau de la dette exercent une pression financière sur de nombreuses personnes.

#### **Des définitions moins claires**

Une redéfinition de ce que signifie faire un don caritatif pourrait avoir une incidence sur le nombre de Canadiens qui font un don assorti d'un reçu d'impôt. Aussi, la façon

dont les Canadiens définissent le concept de charité et leur façon de s'y engager devient de plus en plus floue. Un nombre grandissant d'organismes caritatifs adoptent des modèles d'affaires commerciaux (pensez à des entreprises sociales comme les magasins ReStore de Habitat pour l'humanité), des entreprises agissent comme des organismes caritatifs (pensez à des compagnies comme Tom's Shoes) et des activités chevauchent les deux (pensez aux activités de marketing de cause comme celles de Cheerios au miel et aux noix at sa campagne 'Ramenons les abeilles').

Les choix qui s'offrent aux Canadiens pour 'donner' sont sans conteste plus variés maintenant que jamais. Faire un don de 2 \$ à la caisse de l'épicerie ou acheter un produit qui alloue un pourcentage du prix de vente à une cause caritative. Appuyer une campagne de financement communautaire (crowdfunding) pour aider une personne à couvrir les coûts d'une chirurgie pour son chat ou 'aimer' un organisme caritatif sur Facebook. Même si, aux yeux du secteur, ces

approches peuvent ne pas être d'égale importance, ou même être considérées comme un don caritatif, si l'individu qui entreprend cette activité le voit comme un don, eh bien c'en est un.

Une étude récente de la Sauder School of Business à UBC donne un aperçu important de l'impact que peuvent avoir ces comportements de dons plus 'symboliques' sur la propension à faire une contribution plus significative à l'avenir. « Nos recherches nous ont démontré que plus l'appui 'symbolique' est fait publiquement, moins l'individu sera susceptible d'offrir un soutien plus signifi-

catif à l'avenir, » explique Kirk Kristofferson, un des coauteurs de l'étude et maintenant professeur adjoint en marketing à la Arizona State University W. P. Carey School of Business. « En fait, ces personnes qui offrent ce type d'appui symbolique ne sont pas plus susceptibles d'offrir un soutien significatif que celles qui sont sollicitées au hasard. »

Il suggère que cela se produit parce que le fait d'offrir un soutien public satisfait l'envie de bien paraître devant les autres, diminuant ainsi le besoin et la motivation de donner plus tard. « Ainsi, les organismes caritatifs qui lancent une campagne de ce type dans l'es-

poir qu'elle mènera à un soutien plus significatif y sacrifient peut-être en vain leurs ressources précieuses. »

Les définitions évoluent non seulement au niveau des contributions plus générales, mais aussi chez les donateurs majeurs. Pour la première fois, la Fidelity Charitable Gift Fund, organisme sans but lucratif dérivé de la société de gestion d'actifs Fidelity Investment, a pris le premier rang dans *The Chronicle of Philanthropy's* Philanthropy 400, classement annuel des organismes caritatifs qui recueillent le plus d'argent de sources privées aux États-Unis. Ce premier rang a

## La montée du 'slacktivism'... ou de l'activisme paresseux

Est-ce qu'un geste symbolique comme cliquer 'j'aime' envers un organisme caritatif sur Facebook ou la signature d'une pétition en ligne accroît la probabilité d'un don à l'organisme caritatif en question plus tard? Selon une étude d'une équipe de la Sauder School of Business à UBC, la réponse est un 'ça dépend' catégorique.

« Une variété de facteurs, y compris l'augmentation spectaculaire de la présence sur les médias sociaux des organismes caritatifs et des groupes de défense, font en sorte qu'il est de plus en plus facile pour les Canadiens d'offrir ce type d'appui symbolique à des causes, » explique Kirk Kristofferson, professeur adjoint en marketing à la Arizona State University W. P. Carey School of Business et un des coauteurs de l'étude. « Nous étions curieux de comprendre les effets de ces petits gestes de soutien initial sur les comportements subséquents. »

Et donc, à travers une série d'études, les chercheurs ont invité les participants à s'engager dans une premier geste d'appui gratuit à une cause – joindre un groupe Facebook, accepter un coquelicot ou une épinglette gratuit, signer une pétition. On leur demandait ensuite de faire un don ou de devenir bénévole.

Ce que les chercheurs ont découvert, c'est que les gestes d'appui symbolique mènent à l'activisme paresseux, qu'on appelle aussi slacktivism, qu'ils définissent comme une volonté de poser des gestes d'appui symbolique et relativement peu coûteux (comme un 'j'aime' sur Facebook) qui sont ensuite accompagné d'un manque de volonté de subséquemment s'engager plus activement auprès de l'organisme caritatif (comme faire un don ou devenir bénévole). « Nous avons trouvé que plus le geste d'appui symbolique est public, moins il est probable que le participant offre un soutien significatif plus tard, » dit M. Kristofferson. « En fait, les gens qui posent ces gestes publics d'appui symbolique ne sont pas plus susceptibles d'offrir un soutien significatif que ceux qui sont sollicités au hasard. » Il suggère que cela se produit parce que le fait d'offrir un soutien public satisfait le désir de bien paraître devant les autres, diminuant ainsi le besoin et la motivation de donner plus tard.

M. Kristofferson explique que si les organismes caritatifs organisent des campagnes d'appui symbolique public en croyant qu'elles serviront de passerelles vers un soutien plus significatif, cette croyance pourrait s'avérer fautive. Il ajoute que les organismes caritatifs doivent être clairs envers ceux qui sont ciblés par de telles

activités. « De nombreux organismes caritatifs lancent des campagnes symboliques dans l'espoir d'attirer de nouveaux donateurs à l'organisme. Mais ce que nous avons trouvé est que l'appui symbolique public encourage plutôt le 'slacktivism' chez tous ceux qui ne sont pas déjà étroitement liés à la cause. Si l'objectif de ces programmes est de générer l'intérêt et le soutien de nouveaux donateurs, les organismes caritatifs risquent de faire un usage sous-optimal de leurs précieuses ressources. »

Il est toutefois intéressant de noter que si on offrait aux participants la possibilité d'exprimer leur soutien symbolique de façon plus privée, par exemple en signant une pétition confidentielle, ils avaient davantage tendance à faire quelque chose de plus significatif pour l'organisme plus tard. Offrir un soutien symbolique en privé amenait les gens à sentir que leurs valeurs cadraient avec la cause, et ce sans la récompense d'avoir des personnes qui auraient été témoins de leur geste. Par conséquent, selon M. Kristofferson, les organismes sans but lucratif peuvent accroître l'efficacité de leurs campagnes d'appui symbolique public en les rendant relativement plus privées ou en attirant l'attention sur la convergence des valeurs entre partisan et cause au moment où est posé le geste d'appui symbolique.

L'étude, intitulée *The Nature of Slacktivism: How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action*, a été réalisée conjointement par Katherine White, professeure agrégée à la Sauder School of Business de UBC et John Peloza, professeur agrégé à la Florida State University

longtemps été détenu par United Way Worldwide et les deux organismes étaient au coude à coude dans le classement depuis des années. Mais en 2015, Fidelity a pris les devants, amassant 4,6 milliards \$ (une augmentation de 20 % par rapport à 2014), alors que United Way Worldwide voyait ses dons diminuer de 4 % à 3,7 milliards \$. Établi il y a 25 ans seulement, Fidelity Charitable Gift Fund a rapidement dépassé des organismes tels l'Armée du Salut (no 6), Harvard University (no 14) et American Red Cross (no 31). Marquant la première fois qu'un organisme qui recueille des argents surtout par l'entremise de fonds orientés par les donateurs se retrouve en tête du classement, ce changement dans la philanthropie américaine montre à quel point l'environnement et l'intérêt des donateurs évoluent.

#### On fait quoi alors...

Plusieurs sont d'avis qu'une partie de la solution pour les organismes est simple. Aussi banal et vieille école que cela puisse paraître, il s'agit simplement de mettre l'accent sur l'acquisition et la rétention des donateurs.

*«Plusieurs sont d'avis qu'une partie de la solution pour les organismes est simple. Aussi banal et vieille école que cela puisse paraître, il s'agit simplement de mettre l'accent sur l'acquisition et la rétention des donateurs.»*

« Cela fait déjà plusieurs années que nous avons noté la tendance vers une baisse de la participation aux programmes de dons pour le secteur et je crois qu'une des raisons est que les organismes caritatifs n'ont pas accordé assez d'attention à l'acquisition, » dit Ted Garrard, président et chef de la direction, SickKids Foundation. « Ce n'est pas parce que c'est la tendance qu'il faut l'accepter. À SickKids, nous avons fait de l'acquisition et de la rétention des donateurs une priorité absolue. Et, dans le cadre de notre VS. Campaign, nous avons mis sur pied une stratégie hautement ciblée et spécifique

visant à acquérir 100 nouveaux donateurs mensuels par jour durant le mois de décembre avec une demande qui était rattachée à une nouvelle salle d'opération. Cette campagne nous a permis de signer 3 000 nouveaux donateurs mensuels et d'accroître de 7,2 % notre nombre de donateurs. »

Il ajoute qu'ils ont jumelé cette stratégie d'acquisition à un accent sur la rétention des donateurs et qu'ils ont fixé des cibles de rétention pour lesquelles l'équipe est tenue responsable. Il reconnaît qu'il y a eu des coûts associés à cette campagne, mais qu'il fallait les considérer comme des investissements à long terme. « Notre accent sur l'acquisition de donateurs mensuels était intentionnel, car nous savons qu'ils ont tendance à être fidèles et que leur taux d'attrition est faible. Même s'il y a eu des coûts d'acquisition pour ces donateurs, si nous pouvons retenir une proportion importante de ceux qui ont signé durant cette campagne avec une solide stratégie de fidélisation, sur cinq ans la valeur totale de leurs dons sera de 5 millions \$.»

Christopher Primeau, vice-président de l'avancement, Ambrose University, à Calgary, est tout à fait d'accord. « Dans mes anciennes fonctions de directeur de développement du Calgary Dream Centre, nous avons concentré nos efforts sur l'acquisition et la rétention. Cela nous a permis de doubler la valeur des dons annuels et, peut-être plus important encore, de tripler le nombre d'individus qui donnaient sur cinq ans. Nous avons pu obtenir ces résultats parce que nous avons travaillé activement à acquérir de nouveaux donateurs, tout en mettant aussi un accent sur leur fidélisation. »

Les organismes caritatifs doivent aussi réfléchir à la façon de tirer profit des occasions que présentent l'évolution de la définition de charité et l'émergence de nouveaux joueurs sur le marché de la philanthropie, ce qui pour plusieurs exigera un changement de paradigme. Quelle est la meilleure façon de travailler avec les gestionnaires d'actifs qui mettent sur pied des fonds orientés par les donateurs? Comment les organismes caritatifs peuvent-ils faire le (Suite à la page 8)



## Le Projet en philanthropie individuelle

Dans un contexte où le geste de donner à des organismes caritatifs et l'engagement auprès de ceux-ci évolue pour l'ensemble de la population canadienne, ce qui se passe au sein du segment de ceux qui ont la plus forte capacité de donner présente un intérêt particulier – soit les citoyens les mieux nantis du Canada. Et grâce à un projet d'Imagine Canada, nous avons maintenant une meilleure idée que jamais auparavant des attitudes et des comportements en matière de dons de ce segment de la population.

« En 2014, Imagine Canada lançait le Projet en philanthropie individuelle pour mieux comprendre les habitudes de dons des Canadiens bien nantis, » explique Bruce MacDonald, président et directeur-général d'Imagine Canada. « Pour y arriver, nous avons entrepris deux principales activités de recherche dans le but d'acquérir des données et des connaissances sur les comportements et les habitudes de dons des hommes et des femmes les mieux nantis au pays. »

Ils ont d'abord réalisé 56 entretiens personnels auprès de Canadiens ayant un revenu de ménage d'au moins 200 000 \$ et des actifs de placement de 500 000 \$ (sans compter la résidence principale) et qui contribuent un minimum de 500 \$ par année à des causes caritatives. De plus, ils ont collaboré avec la Banque TD pour analyser les données des déclarants de l'Agence de revenu du Canada (ARC) de 2012 pour ceux ayant des revenus annuels de plus de 4 millions \$.

Les constatations principales de ces activités de recherche incluent :

- 55 % de ceux qui avaient un revenu annuel de plus de 100 000 \$ rapportaient des dons caritatifs, alors que 80 % de ceux dont le revenu était de 4 millions \$ et plus rapportaient des dons caritatifs.
- Les individus qui gagnent moins de 50 000 \$ contribuent un pourcentage plus important de leur revenu à des causes caritatives que ceux qui gagnent de 100 000 \$



Shutterstock image by AnWhite

à 900 000\$. Les Canadiens gagnant moins de 50 000 \$ donnent 2,29 % de leur revenu à des causes caritatives. Ceux gagnant 100 000 \$ par année donnent 1,63 % de leur revenu, proportion qui augmente lentement jusqu'à 2,02 % pour ceux gagnant 800 000 \$. Ceux gagnant 900 000 \$ donnent 2,55 % de leur revenu à des causes caritatives. Par la suite, ce pourcentage continue d'augmenter jusqu'à ce qu'il atteigne le niveau de ceux dont le revenu dépassent 4 millions \$.

- Les 56 individus rencontrés personnellement ont donné une moyenne de 2 694 \$ par année et la plupart d'entre eux croient que leurs contributions à des causes caritatives sont généreuses et plus élevées que la moyenne. Quand on leur a demandé s'ils utiliseraient un genre d'échelle pour déterminer un montant approprié à donner, très peu se sont dits intéressés, plusieurs jugeant qu'un tel outil pourrait être utile pour d'autres, mais pas pour eux. Toutefois, plusieurs estimaient que cela pourrait leur être utile de savoir 'où ils se situaient' par rapport aux autres.
- La majorité des personnes rencontrées ont commencé à donner dans la vingtaine ou la trentaine. Pour plusieurs, donner au suivant par l'entremise de dons caritatifs était, du moins en partie, acquis de par leur éducation et leur modèle familial. Certains ont indiqué que leur travail et leurs collègues ont influencé leurs habitudes de dons au début de leur carrière.
- Donner est relié à des causes particulières pour la majorité des personnes rencontrées, avec leurs dons annuels récurrents allant à un petit groupe d'organismes qui défendent ces causes. Ces personnes tendent à cibler deux ou trois causes princi-

pales, représentant quelque 65 % de leurs contributions totales.

- Très peu de tendances annuelles sont apparues, alors que les donateurs donnaient tout au long de l'année en fonction du besoin ou de leur engagement envers des événements de collecte de fonds. Une petite minorité rapportaient donner lors du dernier trimestre pour tirer profit des avantages fiscaux admissibles chaque année.
- L'étude a confirmé que la plupart ne réfléchissent pas beaucoup au niveau de leurs contributions, et peu indiquaient vouloir accroître le montant qu'ils donnent à des causes caritatives avec le temps. Le modèle commun pour ces individus est que les dons augmentent quand les salaires augmentent, ou encore qu'ils sont liés aux primes, quoi qu'ils plafonnent rapidement après quelques années. De plus, si leur situation financière se détériorait, leurs contributions caritatives diminueraient en conséquence, puis la plupart du temps demeureraient à ce niveau plus bas même si la situation financière venait à s'améliorer.

« Bien qu'il soit pertinent et vital de célébrer la philanthropie, d'encourager le bénévolat et de reconnaître les différentes façons dont les Canadiens redonnent à leurs collectivités, le but de ce projet était d'encourager et d'inspirer les dons financiers personnels. En utilisant ces constatations comme base, nous avons entrepris des recherches additionnelles dans le but de mettre à l'essai une variété de façons d'encourager cette cohorte de Canadiens à donner plus, » dit Bruce MacDonald. « Une fois ce travail complété, nous nous ferons un plaisir de partager les résultats. D'ici cet automne, le Projet en philanthropie individuelle passera de la phase d'essai à celle de l'action, cherchant à convertir les principales leçons en stratégies et en tactiques mesurables. Donc restez à l'écoute. »

Pour en savoir plus sur le Projet en philanthropie individuelle, *cliquez ici*.

meilleur usage du pouvoir de leurs partenaires avec le secteur privé? Les règles du jeu changent et les vieilles façons de penser ne conviennent peut-être plus.

Dans le cas des partenaires du secteur privé, il est peut-être temps de cesser de penser seulement en fonction d'obtenir d'eux un chèque et de considérer comment ils pourraient nous appuyer et faire avancer nos travaux autrement. Par exemple, nos partenaires du secteur privé pourraient-ils nous offrir de nouveaux moyens de distribution ou d'acquisition de donateurs si on travaillait de pair avec eux sur des enjeux d'intérêt mutuel et si on utilisait les compagnies comme moyens d'accéder à des donateurs potentiels? Un excellent exemple de cela a été la campagne conjointe d'IKEA et de la Croix Rouge norvégienne l'an dernier. Ensemble ils ont bâti une réplique d'une maison syrienne au centre d'un magasin IKEA en Norvège pour montrer les conditions de vie atroces des familles. On s'était basé sur un espace de vie réel tout près de Damas, le domicile de Rana et de sa famille de neuf personnes. Des informations au sujet de la famille de Rana apparaissaient sur les étiquettes de prix et sur des affiches dans une des pièces, avec des informations plus générales sur les conditions de vie en Syrie. Sur chacune des étiquettes de prix, on retrouvait aussi un appel à l'action disant aux gens qu'ils pouvaient aider et faire un don. Chaque semaine, 40 000 personnes passaient par la maison syrienne. La campagne, dont faisait partie l'installation chez IKEA, a permis de recueillir 22 millions d'euros en appui aux efforts de la Croix-Rouge en Syrie.

### **C'est vous qui êtes au volant**

Reprenant le point qu'on ne met pas assez d'accent sur l'acquisition et la rétention, il y en a qui osent questionner l'importance du rôle que joueraient nos propres stratégies de collecte de fonds dans la création de cette réalité potentielle voulant qu'il y ait moins de gens qui font des dons.

« C'est vous qui êtes au volant. Et de nombreux organismes caritatifs ont choisi de mettre un accent beaucoup plus important

*Les organismes caritatifs doivent aussi réfléchir à la façon de tirer profit des occasions que présentent l'évolution de la définition de charité et l'émergence de nouveaux joueurs sur le marché de la philanthropie, ce qui pour plusieurs exigera un changement de paradigme. »*

sur les dons majeurs et principaux que sur les activités plus générales de collecte de fonds, la conséquence directe du degré de surveillance des coûts de la collecte de fonds, » note Ken Mayhew, chef de la direction de la William Osler Health Centre Foundation. « L'acquisition coûte cher. Les programmes de marketing de masse ayant un cycle de vie, ceux-ci doivent être actualisés et modifiés au fil du temps, et ça aussi c'est coûteux. Je crois que le leadership organisationnel doit considérer dans quelle mesure on cherche l'innovation ou la stabilité, car la 'bande passante' de tout organisme est limitée. »

« Les progrès technologiques modifient la façon dont les Canadiens interagissent avec les organisations de tous les secteurs de la société, y compris le secteur caritatif, » dit Malcolm Burrows, chef des Services-conseils en philanthropie du Groupe Gestion privée Scotia. « Dans le secteur bancaire, nous vivons ce changement depuis de nombreuses années, et nous sommes maintenant à un stade où 80 % de nos transactions ont lieu hors succursale. Dans le secteur caritatif, nous voyons de plus en plus se creuser un fossé entre les organismes caritatifs qui ont pris le virage technologique et ceux qui ne l'ont pas fait. Je crois que nous arrivons rapidement à un point charnière en matière de technologie, et il est impératif que tous les organismes s'engagent dans cette voie. Ceux qui ne le feront pas risquent de rester à la traîne. » Il encourage aussi les organismes caritatifs à examiner ce qui se passe à l'extérieur du secteur, citant comme exemple les institutions financières, qui utilisent efficacement les technologies pour bâtir des relations avec leurs clients, afin de voir quelles leçons ils peuvent en tirer.

Pour Marcel Dupuis, vice-recteur associé, développement, à l'Université Concordia, il s'agit aussi d'une question d'équilibre. « Nous



devons trouver le juste équilibre entre les programmes. Je n'affirme rien de nouveau en disant cela, mais je crois que nous l'avons oublié. Nos programmes annuels de collecte de fonds sèment les graines de relations que nous pouvons cultiver et solidifier avec le temps. Mais les résultats n'arrivent pas du jour au lendemain, et certains qui ont mis un terme à leurs programmes de dons annuels se sont retrouvés en difficulté plus tard. Parce que sans un bassin de donateurs qu'on a fidélisé à travers les dons annuels, les dons majeurs sont plus difficiles à obtenir.»

Christopher Primeau croit que les organismes doivent aussi trouver un bon équilibre entre le court et le long terme. « La pression est de plus en plus forte sur les professionnels en développement pour qu'ils obtien-

ent des résultats marquants dans un court laps de temps. La collecte de fonds étant une activité relationnelle plutôt que transactionnelle, je ne pense pas qu'on doive choisir l'un ou l'autre, car nous devons toujours rester à l'affût des possibilités immédiates tout en considérant le long terme. Bâtir son clan demande de l'argent et du temps. Ça demande donc de la patience, car les récompenses qui découlent d'un clan bien bâti prennent du temps à se réaliser.»

### **Des informations fiables – une nécessité...**

L'évolution de la structure démographique du Canada a créé un marché du don qui est beaucoup plus complexe et fragmenté qu'il ne l'était auparavant. Par conséquent, quand vous développez vos stratégies d'acquisition

et de rétention des donateurs, le modèle universel ne fonctionne plus et les organismes caritatifs doivent élaborer des stratégies ciblées pour chacun de leurs segments de donateurs.

« Le monde est beaucoup plus complexe démographiquement et nous devons trouver comment engager nos gens d'une façon qui soit significative pour eux, et non pour nous, » dit Mike den Haan, vice-président, avancement et engagement des diplômés à Simon Fraser University. « C'est beaucoup plus complexe et ça demande beaucoup plus de travail. Il y a différentes façons de donner selon l'âge. Nous voyons de jeunes diplômés qui sont très généreux, mais qui ne donnent pas à des institutions établies. Nous devons nous positionner pour être en mesure

## *Que peut-on y faire?*

Indépendamment du 'si' et du 'pourquoi' reliés à la façon dont les Canadiens s'engagent auprès des organismes caritatifs, aucun organisme peut se permettre de simplement dire « Bon, les temps changent; que peut-on y faire? » Tout en reconnaissant que les facteurs et les tendances qui influencent le geste de donner vont bien au-delà de l'impact que peut avoir un organisme par lui seul, il y a des choses que chaque organisme caritatif peut, et doit, faire quelle que soit sa taille et son point de départ pour encourager un comportement philanthropique chez les Canadiens et attirer un soutien envers son propre organisme.

**1. Accepter que les temps ont changé.** Les choses sont plus complexes et compliquées et nécessitent des stratégies multicanaux et segmentées, ce qui exigent des informations plus fiables pour aider à la prise de décision. Le monde est beaucoup plus complexe sur le plan démographique et les organismes caritatifs doivent trouver le moyen d'engager leurs gens d'une manière qui leur soit significative.

**2. Accepter que les programmes ont un cycle de vie.** Les organismes caritatifs ne

peuvent s'attendre à faire la même chose qu'il y a dix ans et obtenir les mêmes résultats. Le monde a changé, les donateurs ont changé, et vous devez changer aussi. Cela exige une culture de l'innovation et des investissements dans le développement de nouveaux programmes.

**3. Accepter qu'il y a de nouveaux joueurs sur la glace.** Différents types d'organismes apparaissent dans l'espace traditionnellement réservé aux organismes caritatifs. Il est essentiel que les organismes caritatifs cherchent des façons de travailler avec ces nouveaux joueurs. Si non, ils courent le risque de voir leur pertinence et leur part du marché philanthropique diminuer.

**4. Accepter que vous devez mettre l'accent sur la rétention de vos donateurs.** Établissez un objectif en matière de rétention et mesurez-le sur une base régulière. Nos travaux en analytique chez KCI nous démontrent que la plupart des organismes retiennent au plus 50 % de leurs donateurs. Analysez votre propre taux de rétention et élaborer une stratégie pour l'accroître avec le temps. Fixez-vous un objectif en matière de rétention et mesurez vos progrès en fonction de celui-ci.

**5. Accepter qu'une stratégie d'acquisition est un incontournable.** Jamais un organisme ne pourra retenir 100 % de ses donateurs. Donc, même s'il est essentiel de mettre l'accent sur la rétention des donateurs, vous devez aussi trouver des façons d'en attirer de nouveaux. Une stratégie d'acquisition est bien plus qu'une bonne chose à avoir... elle est un incontournable. Donnez-vous une stratégie d'acquisition multicanaux, fixez-vous un objectif et mesurez vos progrès en fonction de celui-ci.

**6. Accepter que vous avez un rôle à jouer dans la définition de charité.** Les organismes caritatifs doivent réfléchir à la façon dont ils contribuent à la définition du geste de donner et aider à faire comprendre aux Canadiens qu'ils ont besoin d'un soutien financier significatif pour faire leur travail.

**7. Accepter que tout cela coûtera de l'argent.** Vous devez investir pour faire tout ce qui a été décrit ci-dessus. Les organismes doivent investir dans les bonnes technologies et bases de données. Vous devez vous assurer que vous avez la bonne information, y compris une recherche analytique, pour prendre les bonnes décisions.

de nous adresser à tous ces segments de la population, ce qui exigera des changements dans la façon dont nous sommes structurés et financés.»

Prendre une approche plus ciblée exige autre chose aussi – plus d'information au sujet de vos donateurs. « Notre base de donateurs a augmenté à chaque année depuis 10 ans, et maintenant nous avons besoin de mieux connaître ce bassin élargi de personnes, » note Saifa Koonar. « Si on veut réussir en collecte de fonds aujourd'hui, il nous faut être des analystes de données aussi bien que des collecteurs de fonds. Nous examinons donc avec beaucoup plus d'attention notre base de données pour en apprendre plus sur les gens qui nous appuient, ce qui nous permettra d'élaborer les stratégies qui assureront notre croissance continue et la rétention de nos donateurs. »

Adopter une telle approche d'intelligence d'affaires pour la planification et l'élaboration de stratégies est dans l'ADN du secteur privé depuis longtemps déjà, mais la reconnaissance de son importance est encore embryonnaire au sein du secteur caritatif. Utiliser un processus axé sur la technologie pour collecter et analyser des données est fondamental à la réussite dans cet environnement philanthropique de plus en plus complexe et concurrentiel.

«...Et bien qu'il soit important pour les organismes caritatifs d'évoluer et de s'adapter au marché philanthropique en mutation, il est aussi crucial qu'ils aident à façonner la définition du don au Canada. Les organismes doivent cultiver la confiance auprès des Canadiens dans le rôle vital et pertinent qu'ils jouent pour opérer des changements positifs.»

Il va sans dire qu'il y a des coûts associés à tout ce qu'on vient de décrire. Gary Durbeniuk, directeur du développement au Calgary Zoo, croient que la façon dont nous traitons et discutons des coûts et des dépenses nécessite des ajustements. « Nos conversations sur les investissements dans les programmes doivent évoluer car je ne crois pas que nous utilisons un langage qui trouve écho auprès de nos conseils d'administration. Les conseils aujourd'hui font une large place à la gestion du risque. Donc, nous nous devons d'aborder ce type de conversation en fonction du risque, et surtout celui auquel s'expose l'organisme s'il n'entreprend pas ces activités. »

Tous les organismes caritatifs doivent prendre les éléments identifiés – des grandes tendances sociales à la nécessité d'avoir des informations fiables et tout ce qu'il y a entre les deux – et les examiner dans l'optique de leur propre réalité afin de comprendre l'impact de chacun sur leurs programmes de collecte de fonds et de déterminer ce qu'ils peuvent faire, le cas échéant, pour s'ajuster.

Et bien qu'il soit important pour les organismes caritatifs d'évoluer et de s'adapter au marché philanthropique en mutation, il est aussi crucial qu'ils aident à façonner la définition du don au Canada. Les organismes doivent cultiver la confiance auprès des Canadiens dans le rôle vital et pertinent qu'ils jouent pour opérer des changements positifs et faire une différence dans la société. Et ils doivent les conscientiser au fait que les organismes caritatifs ont besoin d'un soutien financier significatif pour faire leur travail. Kirk Kristofferson donne l'exemple d'une récente campagne d'UNICEF Suède appelée 'les j'aime ne sauvent pas des vies', qui communiquait le message que des contributions financières significatives, plutôt qu'un soutien symbolique, sont nécessaires pour protéger les enfants contre la maladie dans les pays en voie de développement. Le secteur dans son ensemble, et les organismes caritatifs individuels qui le composent, doivent continuer à livrer ce message haut et fort. >>>

**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 Colleen O'Hara.

**KCI** >>>

VISER HAUT