

# ACTES DU COLLOQUE SUR LE FINANCEMENT CULTUREL

25 et 26 mars 2009  
Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption

## PREMIER BLOC

### ***Le développement philanthropique, une contribution soutenue au financement des organismes culturels.***

Gil Desautels, vice-président principal de la firme-conseil en philanthropie KCI

---

Dans son introduction Monsieur Desautels a soutenu que l'élément commun de la philanthropie et de la culture était la passion. Par la suite, il a indiqué que son intervention répondrait à quatre questions :

1. Mieux comprendre qui nous sommes (en tant que donateurs)
2. Mieux connaître qui ils sont (les donateurs)
3. Bien saisir leurs motivations
4. Quoi faire en situation de crise économique?

Il a tracé le portrait du paysage philanthropique québécois et canadien et a présenté à son auditoire les stratégies visant à permettre un développement philanthropique soutenu dans le secteur des arts et de la culture, en dépit des difficultés économiques actuelles.

#### **1. Mieux comprendre qui nous sommes**

Nombre croissant d'organismes

Au pays on retrouve 80 000 organismes demandeurs de dons et 25 % de ce nombre se retrouve au Québec. Ces organismes émettent des reçus pour fin d'impôt et il y en a autant qui n'en émettent pas. De ces organismes, un sur deux ont démontré essentiel la collecte de fonds pour la survie de leur organisation. Au Canada, la valeur des dons dans le secteur culturel est de 2,1% (sur 188 millions) et c'est dans le domaine religieux que l'on en retrouve le plus grand nombre. Il faut cependant mentionner que ce secteur dépasse le volet religieux pour englober le communautaire. La raison principale pour laquelle on fait des dons est le développement du sentiment d'appartenance à une cause.

Valeur des dons

En deuxième lieu d'importance on retrouve la santé parce que l'on est sensible à ce secteur. La taille des organisations et les montants qui sont perçus par les dons sont variés. En moyenne, 40 % des organismes récoltent 30 000 \$ ou moins et on constate que les grands organismes sont beaucoup plus outillés pour faire du développement philanthropique. Malgré cela il y a un bon potentiel pour les plus petits organismes.

Le Québec tire de la patte dans tous les secteurs en développement philanthropique puisque son développement est récent et qu'il est axé sur le don d'entreprises plutôt que sur le don d'individus comme dans le reste du Canada.

## Sources de financement

Au niveau des sources de financement des organismes, la part du secteur public est très importante pour les organismes autant au Québec avec 60 % que dans le reste du Canada pour 51 % des revenus. La partie philanthropie correspond à 8 % et 9 %. Il n'y a que les musées qui affichent 10 % de revenus philanthropiques puisque ceux-ci ont développé des stratégies et des liens avec, entre autres, des groupes tels que les Amis du musée.

## 2. Mieux connaître qui ils sont

### Croissance continue des dons

Les donateurs ont l'embaras du choix quant au nombre de causes à soutenir. Parallèlement la progression de la valeur des dons est en croissance soutenue. La plus importante partie des dons provient des individus. Il y a tellement de campagnes de financement que certaines compagnies ont décidé de donner au même organisme et dans le cas de campagnes majeures une fois par année. On constate également une progression au niveau des fondations. Qu'il y ait une situation économique difficile ou non, la progression dans les dons est constante. Ce qui est plus inquiétant c'est que les chiffres augmentent mais le nombre de donateurs est stable ou en légère diminution. Donc si vous avez un donateur constant, prenez soin de développer une bonne relation avec lui. Les efforts de fidélisation sont la clé du succès. Le don individuel est intimement lié avec la qualité de la relation qui se développe entre l'organisme et le donateur. Le bassin des dons est plus restreint mais l'intérêt à la cause culturelle est plus grand.

### Dons en 2007

Au pays il y a des mégas dons qui proviennent d'individus. 108 dons pour 718 millions. Au Québec, il commence à y avoir des mécènes. Il faut mettre cela en perspectives car un don de 100 000 \$ pour un organisme peut être aussi valable qu'un don de 700 000 \$ pour un autre.

### Fonds de dotation en croissance

Les fonds de dotation sont des montants qui sont investis et dont les organismes s'engagent à ne pas utiliser le capital mais seulement les revenus en intérêt. Placement Culture encourage cette formule. Mais dans un monde idéal, les revenus autonomes des organismes devraient financer le quotidien et la philanthropie devrait financer le futur. Mais ce n'est pas ce qui se passe en réalité.

Les donateurs d'aujourd'hui sont plus stratégiques que jamais. Ils veulent planifier leur don et se sont eux qui sont susceptibles de vous aider en tant que bénévole. Nous sommes passés d'une philanthropie passive à des donateurs plus actifs. Ils sont maintenant plus outillés pour aller chercher de l'information ou de la formation afin de bien orienter leurs dons. 12 % des OBNL constitue la force vive du pays. C'est plus que le secteur manufacturier.

### Stratégie et raffinement

#### Confiance avec limite

De nos jours le donateur veut créer un impact. Il fait de moins en moins de dons importants à un organisme mais plutôt un don pour un projet précis. Il veut que sa contribution fasse une différence. Les donateurs ont confiance au secteur à qui ils donnent mais croient (à 91% au Québec) que les organismes doivent faire plus attention à la manière dont ils recueillent leurs

fonds. Le publipostage et le télémarketing à outrance ne sont pas stratégiques. 96 % sont d'avis que les organismes se doivent d'avoir une obligation morale envers les donateurs en disant à quelles fins servent les contributions.

Quelques observations spécifiques au secteur culturel

Ce qui est observé c'est que plusieurs organisations font de la philanthropie le cœur de leur développement financier.

Les événements bénéfiques sont au cœur des stratégies philanthropiques mais cela peut être une erreur puisque l'on doit diversifier le financement afin que cela ne repose pas que sur un seul élément. Le ratio coûts-bénéfices est élevé puisqu'il coûte cher, rapporte parfois peu et demande beaucoup d'énergie. Souvent, suite à un événement bénéfique, les bénévoles se retrouvent avec un burn out événementiel;

Un événement bénéfique vaut la peine d'être organisé lorsqu'il respecte trois conditions :

1. L'événement bénéfique contribue de façon substantielle à la notoriété de l'organisme;
2. Un ratio coûts-bénéfices des plus serrés. Minimum de coûts, maximum de revenus;
3. Le lendemain de l'événement, on doit faire une analyse poussée de qui y participe et par la suite identifier 3, 5 ou 10 personnes parmi celles qui y ont participé pour développer une relation afin que la personne devienne une priorité philanthropique pour l'organisme.

Les bénévoles représentent un potentiel de dons importants. S'ils donnent du temps c'est qu'ils croient dans la cause et c'est aussi normal qu'ils y planifient leur potentiel de dons. Souvent on pense que donner de l'argent est la seule demande que l'on peut faire à un administrateur ou à un bénévole. Les administrateurs peuvent poser des gestes et donner de l'argent, il suffit d'oser faire la demande.

Une approche rigoureuse et structurée de dons majeurs et planifiés est à implanter. Ce n'est pas seulement l'envoi d'une lettre qui va développer la relation. Il y a trois approches :

1. La stratégie de masse qui coûte plus cher et qui rapporte moins mais qui est essentielle pour découvrir les donateurs potentiels;
2. Des groupes de donateurs ciblés;
3. Des listes de donateurs personnalisés. On en identifie certains et on développe une relation qui permettra d'obtenir des fonds importants.

Dans une stratégie globale, y inclure ces trois axes pour permettre de diversifier les donateurs. Essayer d'avoir des stratégies sur ces trois niveaux.

Ce qui est intéressant de découvrir c'est que la culture est devenue un sujet politique. En partie à cause des coupures du gouvernement fédéral. Depuis, deux sommets sur la culture ont eu lieu. À Québec et à Montréal. Il y a un poids politique beaucoup plus fort et cela a un effet sur le développement philanthropique.

## Grandes entreprises, grands dons

On ne peut parler de philanthropie sans parler de dons corporatifs. Les entreprises s'impliquent davantage dans le sport et les loisirs car ils ont une forte visibilité et quelque chose à tirer de leur don. Les organismes de petites et moyennes tailles sont plus limités dans les commandites qu'ils reçoivent. L'entreprise est portée à donner à des organismes d'envergure. L'idéal est de développer la philanthropie en deux volets :

1. Le don pur où l'entreprise ne s'attend à rien en retour;

2. la commandite qui est un contrat d'affaires entre le donateur et l'organisme.

Dans le milieu il peut y avoir de la philanthropie stratégique par un don de l'entreprise mais avec une grande souplesse dans sa gestion, c'est-à-dire la liberté de ce que l'organisme va faire avec son don.

D'où vient l'argent des entreprises? Le secteur financier et manufacturier représente 50 % des dons corporatifs. Ce sont les deux secteurs qui sont les plus actifs dans le développement philanthropique au Québec.

### Tendances clés

Ce que l'on observe des dons d'entreprises c'est qu'elles ont dû resserrer leurs dons car il y a trop de demandes. Elles donnent dans des campagnes majeures plutôt qu'en campagnes annuelles et elles vont décentraliser les décisions. Avant c'était le président qui prenait les décisions, maintenant ce sont des comités qui vont le faire parce qu'il y a trop de demandes. Ce que l'on observe dans la crise actuelle c'est que l'on revient à ce qui se faisait auparavant. La tête dirigeante veut savoir quels sont les dons et ce que l'on fait avec. Les entreprises sont proactives. Par exemple, en fonction de leur développement stratégique d'entreprise ils s'associent à tel type de cause. Les pâtisseries Saint-Hubert ont pris cette tendance. Ils demandent à un artiste ou à un personnage public de participer à sa publicité et cette personne fait le don de son cachet à un organisme ou une cause. Les gens se disent Saint-Hubert à une responsabilité sociale et est sensible mais en réalité c'est pour vendre du poulet et ils ont passé par la philanthropie et ça fonctionne. Même chose au niveau de l'artiste et du personnage public pour son image personnelle. En même temps cela fait de la publicité pour l'organisme qui reçoit le don. Cependant il pourrait être intégré dans le commercial plutôt que d'avoir seulement deux lignes à la fin au générique. Par contre l'organisme a des revenus et une visibilité minimale.

Les entreprises vont être de plus en plus exigeantes sur l'utilisation que l'on fait de leur don. Elles sont frileuses et veulent s'assurer que l'argent est bien utilisé, que cela ne nuira pas à leur image et ils vont demander des comptes. Il y a une dynamique entre les enjeux internes et externes. Souvent les entreprises vont consulter leurs employés pour identifier les causes. Finalement il y a une tendance par rapport aux commandites. La philanthropie stratégique expliquée au début est de plus en plus utilisée. Ce n'est plus un don pur. Quand on approche des entreprises pour un don, elles nous amènent vers la philanthropie stratégique. Elles veulent un retour sur l'investissement. Ce n'est pas aussi fort que de la commandite car si on était dans la «game» de la commandite, nous ne serions pas compétitifs face au Festival de Jazz, au Festival Juste pour rire, etc. c'est à mi-chemin entre les deux.

## Quelques observations spécifiques au secteur culturel

Il y a une reconnaissance partagée, c'est-à-dire vous devez mieux comprendre les motivations de l'entreprise et l'entreprise doit mieux comprendre les motivations du secteur culturel. Il y a eu des efforts de faits par le sommet de la culture de Montréal et celui de Québec. On voit que l'on s'en va vers cela. Il y a une très grande ignorance des motivations des entreprises face au secteur culturel. Il faut connaître son marché.

Plus vous développez l'intérêt des têtes dirigeantes, pour votre organisme, meilleur en sont vos chances de succès. C'est presque une stratégie de dons individuels. Si le président d'une compagnie a de l'intérêt pour votre organisme, développer la relation et c'est certain que vous serez au dessus de la liste lorsque viendra le temps de prendre des décisions de nature philanthropique.

Il faut voir sous quel angle on approche les PME. Souvent, si la PME a des avantages importants à tirer de sa contribution financière, ayez une approche de philanthropie stratégique, donc «business». Mais si le président de l'entreprise a un intérêt pour votre secteur, il est possible que l'angle individu soit plus propice que l'angle corporatif. Il s'agit de bien connaître le donateur.

Il y a des signes encourageants, dont le gouvernement du Québec et le milieu des affaires, parce que le milieu culturel est plus manifeste que jamais.

## Le rôle clé des fondations

Le nombre de fondations est en croissance constante. Leur actif est en croissance et on voit même une hausse constante même si les chiffres ne sont pas récents. Cependant cette année est une année désastreuse pour les fondations. Si vous avez, parmi vos donateurs des fondations, investissez du temps et de l'énergie à consolider ces relations. Si vous essayez de solliciter une nouvelles fondation, mettez vos énergies ailleurs pour cette année. Pour avoir parlé à plusieurs représentants de fondations ces derniers mois, leur priorité première sera le respect des engagements antérieurs et la poursuite des partenariats existants beaucoup plus que de faire des nouveaux dons. Leurs porte-feuilles a fondu étant donné les circonstances du marché. Il s'agit de voir si cela est minime ou si c'est une fonte du mois de mai.

## Quelques observations sur les fondations

C'est peut-être le type de dons qui nécessite le moins de bénévoles pour faire la demande car ce qui est important pour la fondation c'est d'avoir des projets qui sont arrimés à la mission de la fondation. C'est la qualité du dossier qui va primer. Si les demandeurs communiquent avec un membre du CA de la fondation, ils sont éliminés pour le respect des règles du jeu. C'est un secteur qui est de mieux en mieux structuré et formé. Il y a une association des fondations qui a été créé et qui est présidée par Hilary Pearson, l'épouse de Monsieur Sabia de la Caisse de dépôt.

Ce que l'on observe aussi c'est qu'auparavant, comme par exemple dans le milieu de l'éducation, on réussissait à avoir des dons pluriannuels sur une base de trois à cinq ans. Maintenant on voit de moins en moins cela. Les fondations sont conscientes de la fragilité du marché et elles vont prendre des décisions sur un an peut être deux, ou elles vont s'engager

moralement pour trois ans et après elles vont rediscuter du montant de la contribution avec l'organisme.

Plusieurs façons de donner

Les Fondations communautaires du Canada, qui sont en pleine croissance, permettent à de plus petites fondations de se regrouper et d'avoir une gestion commune ainsi que des objectifs communs. Ce que l'on voit de plus en plus ce sont les fondations privées et des donateurs actifs qui vont créer des fondations. Un monsieur Chagnon, avec la Fondation Chagnon s'implique six jours par semaine à sa fondation et analyse des projets. Il a bien identifié ses créneaux. Ainsi que la Fondation Bourgie, Pierre Bourgie a choisi de contribuer au Musée des Beaux Arts. Un Guy Laliberté avec One drop, la fondation qui porte sur l'eau et l'environnement, a décidé de s'impliquer. On voit donc de plus en plus de gens qui, à la retraite, ont un capital important et décident de contribuer à une fondation et il ne serait pas surprenant que dans votre région, il y en ait de plus en plus. Il y a une multitude de fondations, bien sûr, elles ne sont pas toutes des Fondations Chagnon mais elles contribuent à leurs mesures.

On voit aussi des donateurs un peu plus passifs qui, par le biais d'institutions financières, démarrent des fondations et distribuent les fonds comme ils le désirent. Cette forme, par contre, donne moins l'occasion aux organismes de développer des relations avec les donateurs.

### **3. Bien comprendre leurs motivations**

Bien comprendre le donateur

Objectifs

En ce qui a trait aux objectifs, auparavant on donnait à un musée ou un théâtre de sa communauté parce qu'il faisait partie intégrante du milieu. Par la suite on est arrivé à une deuxième étape soit le don au musée ou au théâtre parce qu'on l'avait identifié comme secteur culturel. Et en troisième étape on donne à un musée pour favoriser le secteur culturel mais on veut donner pour l'acquisition de nouvelles œuvres, pour une bourse ou pour favoriser la diffusion. On veut des résultats. C'est de plus en plus ce qu'on voit maintenant.

Dynamiques

En ce qui a trait aux dynamiques, avant on donnait parce qu'il y avait de plus en plus de causes, de plus en plus de besoins donc de plus en plus de pression à laquelle on répondait. Et après on est passé à une motivation. Les donateurs avaient besoin de faire une différence. Là on est passé à une étape où les donateurs, nommés actifs, ont des préférences. Ils veulent savoir si l'organisme s'adapte aux nouvelles tendances et aux nouveaux besoins. Les donateurs veulent une approche un peu plus «business» de la philanthropie, ils veulent soutenir une organisation bien gérée, créative et innovatrice.

Fidélisation

La philanthropie est assez jeune au Québec, au début, le focus était de dire : «Je reçois un don, je dois dire merci à mon donateur». La mode était la reconnaissance, il fallait dire merci au donateur. C'est de l'acquis maintenant mais auparavant c'était une façon de fidéliser le donateur. Il fallait démontrer l'impact et envoyer le rapport annuel pour démontrer l'utilisation du don.

On arrive maintenant à une troisième étape qui est l'engagement. L'emphase est mise sur le développement d'une relation solide et faire en sorte que l'organisme devienne l'organisme du donateur. C'est là qu'on en arrive à ce que les donateurs actifs vont peut être représenter 60%, 70% ou 75 % de vos revenus philanthropiques.

Une stratégie axée sur le donateur

La meilleure stratégie est vraiment celle axée sur le donateur qui doit être au centre de la réflexion. Premièrement, il faut respecter le donateur, son échéancier, à quel moment il est prêt à faire son don. Pour la gratuité de son geste, il ne doit rien à l'organisme, ce n'est pas votre donateur. Pour ces choix, même s'ils ne concordent pas avec vos priorités, ne négocier jamais de dériver de votre mission, rester intègre. Le don risque de vous coûter plus cher que ce qu'il vous rapporte. Donnez lui l'opportunité de participer au projet, par son engagement au niveau qu'il le souhaite. Et la qualité du service comprend la fidélisation, les communications et la transparence.

Les bénévoles membres du CA

La gouvernance est la base pour être membre d'un CA d'un organisme culturel. C'est le rôle de base que les membres doivent jouer et ils doivent bien le jouer. Mais cela va au-delà de la gouvernance. Les gens doivent contribuer au développement de l'organisme par un partage de leurs leviers de la manière suivante :

Un accès à des donateurs potentiels, un partage de leur réseau qu'il soit gouvernemental ou corporatif;

La contribution à développer des habiletés de gestion;

La sollicitation qui fait partie de leur rôle et les membres doivent être eux aussi des donateurs;

L'énergie et le partenariat;

Tester vos idées et ils sont là pour les valider;

Le développement d'un lien à long terme avec le bénévole pour alimenter son intérêt à soutenir la cause financière de l'organisme.

L'organisme doit travailler activement vers ce dernier objectif. L'enjeu premier dans le secteur philanthropique est le recrutement de bénévoles d'envergure et de qualité. Cela est même devenu une problématique.

L'approche doit être ciblée

Les gens veulent un engagement limité dans le temps. Cela est plus facile de recruter un bénévole à court terme qu'à moyen ou long terme. Plus l'engagement est long, plus les gens reculent.

Les donateurs veulent un impact tangible. C'est quoi le dossier?, quels sont les résultats désirés?;

Ne donnez pas de responsabilités trop importantes à un bénévole qui ne rendra pas la marchandise. Il faut respecter le niveau de potentiel du bénévole;

Assurer-vous de donner un service et un soutien au bénévole.

#### **4. Quoi faire en situation de crise économique?**

On observe que

L'impact de la crise se situe surtout à Toronto pour le don individuel et le méga don. Ce qui touche la misère des riches;

Les chiffres indiquent que les donateurs qui font des dons de 1500 \$ à 2000 \$ ne sont pas touchés présentement. Le nombre de dons se maintient;

Il y a des dons exceptionnels qui se confirment au pays à chaque semaine;

Il y a un certain resserrement au niveau du don corporatif. La prise de décision remonte à la tête dirigeante et l'entreprise attendra pour faire un choix stratégique. On voit un étalement plus long dans le temps;

À partir des conversations des gens du milieu, 2009 et 2010 seront des années difficiles pour les événements bénéfiques. Au Québec on avait atteint une maturité au niveau des dons et des événements bénéfiques et la crise économique va peut-être provoquer un déclin qui va demeurer un peu stable donc l'importance de faire moins d'événements mais de bien les faire;

La pertinence et l'urgence des projets sont des éléments-clés. En situation de crise les donateurs vont davantage financer l'essentiel plutôt que le souhaitable. L'essentiel dans votre secteur, les anglophones disent *must do*, plutôt que *nice to do*. Mettez l'accent dessus car l'argent est rare.

Au début de la matinée, la présidente de Culture Lanaudière madame Bourcier nous disait : « Ce colloque vous apportera des réponses », mais au fait, cela va susciter des questionnements sur votre approche et cela va susciter des questionnements sur la diversification de vos stratégies.