

## **Les stratégies**

### **SÉRIE PHILANTHROPIE**

#### **Recevoir**

Kathy Noël

Les Québécois sont de plus en plus généreux, et le nombre d'organismes de charité explose. C'est l'âge d'or de la philanthropie, mais une forte concurrence se profile. Qui survivra ?

La dernière campagne de collecte de fonds de l'Hôpital Sainte-Justine, qui a permis d'amasser 125 millions de dollars, marque un tournant dans l'histoire de la philanthropie au Québec. Non seulement le montant recueilli fracasse-t-il tous les records, mais la Fondation de l'hôpital s'est lancée dans l'aventure avant même de savoir si le gouvernement du Québec allait emboîter le pas ! Fait plutôt rare dans les annales de la philanthropie, car il ne s'agissait pas d'appuyer un projet de recherche, mais carrément d'agrandir l'hôpital, un chantier de 503 millions de dollars, dont l'initiative devrait normalement venir de l'État. "Nos infrastructures datent de 1957, et nous voulions un hôpital moderne. La communauté s'est d'abord mobilisée et ensuite, le gouvernement a suivi, c'était très cow-boy !" raconte Anièle Lecoq, présidente de la Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine.

Cow-boy, peut-être, mais représentatif du nouveau pouvoir de la philanthropie. Depuis qu'on ne les appelle plus à la rescousse que pour combler des manques à gagner, les donateurs dictent de plus en plus les règles du jeu. D'où vient ce renversement des rôles ? D'abord l'argent, qui est plus abondant que jamais. Certes, les Québécois donnent toujours moins que les habitants des autres provinces, mais ils donnent de plus en plus. Selon Statistique Canada, entre 2000 et 2005, le don moyen chez nous est passé de 120 à 176 dollars, principalement grâce aux grands donateurs. "Il y a toute une génération d'entrepreneurs québécois qui n'étaient pas là il y a 40 ans et qui ont fait leur fortune dans les années 1980. Maintenant, ils redonnent", constate Christian Bolduc, président et chef de la direction de Bolduc, Nolet, Primeau, une firme-conseil en philanthropie.

Il faut aussi parler de tous ces baby-boomers vieillissants et qui n'ont eu qu'un ou deux enfants. D'ici 2030, les 65 ans et plus formeront le quart de la population. Ensemble, ils possèdent un patrimoine considérable. Une étude réalisée par la Banque TD en 2007 révèle que les baby-boomers détiennent 1 300 milliards de dollars de titres cotés en Bourse. La moitié de cette valeur est composée de gain en capital. Comme ces gains sont maintenant exempts d'impôts lorsqu'ils sont donnés en actions à des organismes de charité, il y a fort à parier que les retraités choisiront cette option.

Les organismes de philanthropie vivent sans doute leur âge d'or, mais leur nombre explose. Bonjour la concurrence ! Au Canada, on dénombre plus de 80 000 organismes, dont le quart se

trouvent au Québec. Sans compter tous ceux qui ne fournissent pas de reçu fiscal. "C'est un secteur devenu extrêmement concurrentiel et qui le sera de plus en plus", constate **Daniel Asselin**, président d'Épisode, une firme de consultants en philanthropie, qui participe à la mise sur pied de 20 campagnes importantes par an.

### **Des as du marketing**

La guerre de la visibilité est déjà commencée. Et certains s'en tirent mieux que d'autres. La Fondation du cancer du sein en est un bon exemple : avec son ruban rose, la participation de Mitsou, sa marche annuelle avec le soutien de la banque CIBC et ses associations avec des produits de consommation, cet organisme jouit depuis trois ans d'une visibilité sans précédent. Une machine de marketing bien huilée. Or, sa visibilité, comme celle d'autres organismes on ne peut plus dynamiques, n'est que la pointe de l'iceberg, croit Michel Zins, professeur de marketing à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. "Ces organismes sont passés maîtres dans l'utilisation de bases de données, le télémarketing, les campagnes par courriel et l'achat de listes de donateurs potentiels. Ils savent exactement qui ils visent et les montants déjà donnés. Ils fonctionnent comme des compagnies d'assurance !"

Avant de lancer une grande campagne, les experts de la philanthropie feront des études de marché pour cibler les donateurs potentiels et connaître leurs habitudes philanthropiques. On tentera de les inciter à faire un legs testamentaire. Certaines fondations et entreprises de consultation tiennent de gigantesques banques de données qui contiennent des tonnes d'information sur les gens d'affaires en vue du Québec. Ils répertorient tout ce qui a été écrit ou dit sur eux, sur leur carrière ou sur leur vie privée : ont-ils des enfants malades, des cas de cancer dans la famille, un proche mort du sida ? Sont-ils déjà liés à d'autres causes ?

Nous sommes loin du souper aux spaghettis, du tournoi de golf et du vin et fromage ! "Il y a 30 ans, nous faisons une campagne de financement sur le coin d'une table et nous pouvions nous contenter d'envoyer des lettres pour solliciter des dons auprès des gens ; aujourd'hui, rien de tout ça ne serait possible. Il faut une approche plus personnalisée", constate Ronald Montminy, président et fondateur de Montminy Bédard & Associés, des consultants en philanthropie. "Les donateurs sont plus exigeants qu'avant, constate à son tour Daniel Germain, fondateur du Club des petits déjeûners du Québec. Les médias les ont sensibilisés à différents enjeux. Ils connaissent les statistiques et les relations de cause à effet. Ils ne donnent plus seulement par réflexe, mais parce qu'ils veulent influencer un secteur et faire partie du changement."

Le donateur version moderne choisit SA cause, SON projet, SON organisme. Aux États-Unis, un nouveau terme est né pour désigner cette nouvelle philanthropie : le philanthro-capitalisme, un monde où les organismes "vendent" leur cause, où le don est devenu un "investissement social", le donateur, un consommateur, et le bénéficiaire, un client. "Nous vivons dans une société de grande consommation. C'est la même chose en philanthropie", lance **Daniel Asselin**.

Un défi de taille pour Centraide, un organisme reconnu pour son efficacité, mais qui a toujours fonctionné selon un modèle de redistribution des dons à différents organismes, sans égard au donateur. Aujourd'hui, cet organisme doit même faire valoir le don solidaire - pour le différencier du don ciblé -, ce qu'elle n'a jamais eu à faire auparavant. "Notre défi n'est plus de faire comprendre ce que nous faisons, mais plutôt ce que nous ne faisons pas ! Nous n'acceptons pas de dons désignés, et nous n'avons pas perdu de donateurs", assure la présidente, Michèle Thibodeau-Deguire.

Il n'empêche que Centraide doit dorloter plus que jamais ses donateurs, comme tous les autres organismes d'ailleurs. "Différents programmes de reconnaissance existent pour récompenser les plus généreux d'entre eux. Il y a "Les amis de", les grands donateurs, les bienfaiteurs, les gouverneurs, selon le montant versé", observe Michel Zins. Chacun reçoit ensuite un rapport d'étape pour chaque projet auquel il contribue. Cela s'appelle le "Stewardship". Mais attention ! Le marketing seul n'assure pas la réussite. "On ne bâtit plus une campagne sur l'image d'un organisme. Les donateurs veulent savoir avant tout si celui-ci est bien géré", dit **Daniel Asselin**.

Parfois, certains organismes ne sont pas prêts à recevoir de l'argent. Centraide, qui collecte des fonds pour les redistribuer à quelque 360 organismes et projets, intervient à l'occasion pour faire du "redressement". Depuis sept ans, 67 nouveaux organismes ont été admis dans le grand cercle de Centraide du Grand Montréal, et 24 en ont été exclus, informe sa présidente, Michèle Thibodeau-Deguire. "Nous sommes patients, mais exigeants. Si l'argent est mal utilisé, nous suspendons le financement. Dans certains cas, cela suffit pour qu'il y ait redressement", précise-t-elle.

Au fond, ces organismes doivent être encore mieux gérés qu'une entreprise, dit Ronald Montminy. "Non seulement ils doivent faire des profits, mais ils sont tenus de faire au minimum 80 % de profit sur chaque dollar versé en don !" En effet, une règle non écrite stipule que les organismes caritatifs ne doivent pas consacrer aux frais de fonctionnement plus de 20 sous pour chaque dollar. "Nous faisons souvent preuve d'ingéniosité ! soutient Daniel Cauchon, président de la Fondation québécoise du cancer. Côté publicité et marketing, nous restons très discrets. Nous courtisons plutôt d'autres organisations, qui mettent sur pied des activités et nous versent ensuite les profits."

"Les exigences des donateurs laissent peu de marge de manoeuvre aux organismes, qui doivent trouver parfois d'autres moyens de financement", explique Gil Deshautels, vice-président principal de KCI, une firme d'experts-conseils en philanthropie. La Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine, par exemple, arrondit son financement en faisant des activités commerciales (locations de stationnements, entre autres), ce qui lui permet de remettre 100 % des dons à l'hôpital. Plusieurs fondations sont aussi constituées en fonds de dotation, c'est-à-dire qu'elles investissent en Bourse ou dans des fonds communs. Anièle Lecoq est fière de dire que le ratio revenus/dépenses de sa fondation est seulement de 9 %.

**Recherché : gestionnaires du privé**

Finis l'époque où les organismes à but non lucratif étaient considérés comme des endroits où le laxisme est permis et où bénévoles et gestionnaires se la coulent douce ! Parlez-en à Suzanne Lebreux, directrice générale actuelle de la Fondation du cancer du sein. Lorsqu'elle a accepté ce poste, au début de 2007, cette ancienne directrice des communications au sein d'une grande institution financière croyait en finir avec les horaires surchargés, les dossiers à remettre hier et les appels des médias. Pour elle, le secteur "communautaire" représentait une bonne façon de prendre du recul après plusieurs années de course contre la montre. "Je me suis royalement trompée !" dit celle qui ne regrette toutefois pas d'avoir fait ce saut "de l'autre côté". "Avant, j'étais celle qui donnait l'argent ; aujourd'hui, je le reçois, et je me sers de ma connaissance du monde des affaires pour gérer la fondation comme si c'était une PME. C'est très valorisant."

Les grandes fondations courtisent les gestionnaires du privé pour accéder à leur réseau de contacts, tout en leur faisant miroiter la possibilité de "faire une différence". Ça a été le cas de Suzanne Lebreux, d'Anièle Lecoq et de Josée Goulet, ancienne présidente de Bell Québec, et qui est devenue l'an dernier directrice générale de la Fondation de la recherche sur le diabète juvénile. "J'ai réussi dans le secteur privé et maintenant, je veux mettre mes aptitudes au service d'une cause", dit Josée Goulet. Ces travailleuses productives ont certes eu besoin de s'adapter. Leurs ordinateurs ne sont pas des plus modernes, et leurs nouveaux bureaux sont souvent vétustes et exigus. Elles doivent aussi s'adapter à une main-d'oeuvre bénévole plus instable. "Il faut être humble et patient, car le monde philanthropique est un business, mais avant tout un business de relations personnelles", dit Anièle Lecoq.

Il faut dire aussi que les salaires dans ce domaine ont grimpé. Selon **Daniel Asselin**, il y a à peine dix ans, un directeur de fondation qui gagnait 50 000 dollars par an pouvait se considérer comme un haut salarié. "Autrefois, on se retrouvait dans ces organismes parce qu'on n'avait pas de diplôme ou qu'on était sans travail, ce qui n'est plus le cas", dit ce diplômé en éducation physique, qui a appris sur le tas. Aujourd'hui, il n'est pas rare que le dirigeant d'une fondation d'hôpital ou d'université gagne plus de 100 000 dollars par an. Or, s'il est moins difficile qu'avant de recruter des gestionnaires, on ne peut pas en dire autant des bénévoles expérimentés, ceux que l'on veut voir siéger aux conseils d'administration ou aux comités de campagne de financement. "Maintenant, les gens d'affaires donnent priorité à leur famille. Il devient difficile de les recruter, d'autant plus que nous les voulons durant la période la plus active de leur vie, alors qu'ils ont le plus de contacts", explique Christian Bolduc. Dur pour l'ego, le monde de la philanthropie ! Vous avez été un homme d'affaires prospère et, maintenant à la retraite, vous souhaitez vous engager dans une cause ? Il est fort possible qu'on ne veuille plus de vous...

À moins de rester actif et branché. C'est le cas de Raymond Boucher, ancien président du conseil d'administration de la Société des alcools du Québec, encore lié aux collectes de fonds de l'Hôpital Sainte-Justine. Il est notamment de ceux qui ont convaincu Céline Dion et René Angélil d'être les porte-parole de la dernière grande campagne de l'établissement. "Mon bénévolat m'a servi en affaires, dit-il. Il y a bien sûr du give and take là-dedans. Si vous dites toujours non quand on frappe à votre porte, vous ne devez pas vous attendre à vous faire dire oui le jour où c'est vous qui sollicitez."

Lorsqu'elle était la personne sollicitée, Suzanne Lebreux, maintenant à la Fondation du cancer du sein, se demandait souvent pourquoi les organismes liés à différentes causes ne se regroupaient pas. Aujourd'hui, cela semble inévitable. "Il ne peut pas y avoir autant d'organismes en croissance continue, dit Gil Deshautel. Il y aura des fusions forcées entre causes du même type, ou encore une sélection naturelle. Et cette initiative viendra sans doute des donateurs." Le phénomène est déjà amorcé dans certaines universités, qui font des campagnes unifiées entre diverses facultés ou en lien avec les hôpitaux. Verra-t-on un jour une mégastructure qui rassemble toutes les causes associées au cancer ?

*kathy.noel@transcontinental.ca*

**Encadré(s) :**

## **LES QUÉBÉCOIS ET LA PHILANTHROPIE**

### **UN SONDAGE EXCLUSIF LÉGER MARKETING**

*Méthodologie : sondage réalisé du 10 au 15 octobre 2007 auprès de 1 000 Québécois. La marge d'erreur est de +/- 3,1 %, 19 fois sur 20.*

#### **1. Près de six Québécois sur dix croient que les entreprises pourraient faire davantage pour la collectivité**

Les gens d'affaires du Québec se montrent-ils suffisamment généreux lorsque vient le moment de redonner à la collectivité ?

Oui 35 %

Non 58 %

Ne sait pas / Refus 7 %

#### **2. La communauté d'affaires francophone est aussi généreuse que la communauté d'affaires anglophone**

Quelle communauté d'affaires est la plus généreuse ? Diriez-vous qu'il s'agit de la communauté d'affaires francophone ou de la communauté d'affaires anglophone ?

Total (n = 1 000) / Francophones (n = 854) / Non francophones (n = 146)

La communauté d'affaires francophone 37 % / 41 % / 21 %

La communauté d'affaires anglophone 42 % / 37 % / 62 %

Ne sait pas / Refus / 21 % / 22 % / 17 %

### **3. Les philanthropes très peu connus**

Qui est le plus grand philanthrope au Québec ? Le plus grand philanthrope sur le plan international ?

Philanthropes au Québec

André Chagnon 5 %

Jean Coutu 2 %

Paul Desmarais 2 %

Céline Dion 2 %

Pierre-Karl Péladeau 2 %

Maurice & Jacques Tanguay 1 %

Daniel Langlois 1 %

Jean Lapointe 1 %

Autre 6 %

Ne sait pas 78 %

### **Philanthropes sur le plan international**

Bill Gates 20 %

Bono 1 %

Warren Buffett 1 %

Autre 5 %

Ne sait pas 73 %

### **4. Priorité à la pauvreté**

Parmi les causes suivantes, laquelle a le plus besoin de philanthropie, selon vous ?

La pauvreté 33 %

La santé 23 %

L'enfance 18 %

L'éducation 14 %

Les arts 3 %

Ne sait pas 9 %

### **5. Une générosité intéressée ?**

Qu'est-ce qui motive le plus les gens d'affaires à faire des dons ? Est-ce surtout...

Par générosité, par grandeur d'âme 19 %

Par intérêt, par exemple pour éviter de payer trop d'impôt ou pour améliorer leur image 77 %

Ne sait pas / Refus 4 %

**23 % des Québécois croient que la santé est la cause qui a le plus besoin de philanthropie.**

### **Ne tirez pas sur le philanthrope !**

Difficile de s'en sortir ; les Québécois perçoivent encore les entrepreneurs québécois comme des pingres qui ne donnent qu'à seule fin de s'épargner de payer trop d'impôt, révèle un sondage exclusif Léger Marketing sur le thème de la philanthropie. "Ce n'est pas étonnant, cette perception perdure depuis longtemps", commente Serge Lafrance, vice-président du marketing de la firme de sondage.

Pour la générosité et la grandeur d'âme, on repassera ! Dommage, croit Serge Lafrance. "Si nous avions posé des questions sur l'action bénévole des dirigeants plutôt que sur la philanthropie, le résultat aurait peut-être été différent. Quand on parle d'argent plutôt que d'engagement, c'est souvent péjoratif."

Sans doute est-ce aussi le résultat d'une méconnaissance des philanthropes et de leurs causes ? Très peu de répondants sont capables de nommer des philanthropes québécois. Même Céline Dion, très liée à la Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine, n'est nommée que par 2 % des Québécois, constate le sondeur. "C'est un fait historique. Nous ne sommes pas un peuple doté d'une très forte culture philanthropique. On commence à peine à voir surgir chez nous des familles francophones plus aisées que les Québécois peuvent identifier, mais leurs actions sont encore peu médiatisées."

**Illustration(s) :**

Avec sa marche annuelle en partenariat avec la banque CIBC, son ruban rose et ses associations avec des produits de consommation, la Fondation du cancer du sein est une machine marketing bien huilée.

Hôpital Sainte-Justine

La marche aux 1 000 parapluies lance la campagne annuelle de financement de Centraide qui espère amasser 53 millions de dollars pour financer 360 organismes de lutte à la pauvreté.

MARIE-JOSÉE LEGAULT

© 2008 Commerce. Tous droits réservés