

> En perspective [4]

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

« Quel pourcentage de mon don ira à la cause? »

Voilà probablement une des questions les plus fréquentes auxquelles doivent répondre les organismes de bienfaisance qui font de la collecte de fonds. Née de bonnes intentions, cette question reflète le désir des donateurs que leurs contributions soient utilisées à bon escient dans l'atteinte de leurs objectifs philanthropiques – que ce soit pour appuyer l'enseignement supérieur, améliorer la vie de quelqu'un dans le besoin ou trouver un traitement pour le cancer. Et qu'on le veuille ou non, cette question est devenue synonyme de la définition d'un « bon » organisme de bienfaisance.

Mais nous qui oeuvrons en collecte de fonds savons que ce ratio n'est pas toujours le meilleur indicateur de la performance d'un organisme de bienfaisance ou de la pertinence d'y investir. Nous comprenons aussi que ce ratio, d'apparence simple, est en réalité très complexe. Et à cause de cette complexité, il défie les lignes directrices simples et claires, et rend difficile la comparaison entre les organismes.

Malheureusement, il n'y a pas de réponses faciles à la question des coûts reliés à la collecte de fonds. Qu'on soit membre d'un Conseil, du personnel ou d'une équipe de bénévoles ou encore donateurs, il faut faire en sorte de ne pas trop simplifier cet enjeu. Pour un organisme, déterminer la nature et le mélange appropriés de programmes de collecte de fonds et de coûts requièrent perspicacité, analyse et bon jugement. Il est important de bien évaluer l'investissement requis en ce qui a trait au personnel et aux programmes de collecte de fonds et de régulièrement mesurer l'impact de ceux-ci sur la mission globale et les buts de votre organisme ou de celui que vous appuyez.

En rédigeant ce numéro du trimestriel En perspective, nous avons examiné les nouvelles directives de l'Agence du revenu du Canada (ARC) sur les campagnes de financement ainsi que la littérature la plus récente traitant des coûts reliés à la collecte de fonds. Nous avons aussi étudié le rapport de la Muttart Foundation (intitulé *Talking About Charities 2008: Canadians' Opinions on Charities and Issues Affecting Charities*) examinant la perception qu'ont les Canadiens des organismes de bienfaisance et des enjeux les touchant, ainsi que le *Nonprofit*



Overhead Cost Project, une étude américaine élaborée en partie par The Centre on Philanthropy de l'Indiana University, qui analyse les frais généraux du secteur sans but lucratif. Nous avons aussi échangé avec des chefs de file du secteur et des observateurs traitant des coûts reliés à la collecte de fonds.

Alors que nos recherches révèlent une certaine évolution de la pensée, nous avons constaté qu'une chose demeure inchangée : la grande majorité du secteur accueille favorablement les discussions traitant des coûts reliés à la collecte de fonds. Tous les individus à qui nous avons parlé appuyaient des lignes directrices qui protégeraient les donateurs des organismes peu éthiques et acceptaient de travailler à la mise en place de telles lignes directrices à travers des pratiques

exemplaires. Et ils acceptaient volontiers la transparence concernant la gestion de leurs organismes en lien avec tous les intervenants concernés.

Nous espérons que vous trouverez utile ce numéro spécial sur les coûts reliés à la collecte de fonds. N'hésitez surtout pas à communiquer avec nous pour partager vos opinions. Bonne lecture et bonne rentrée!

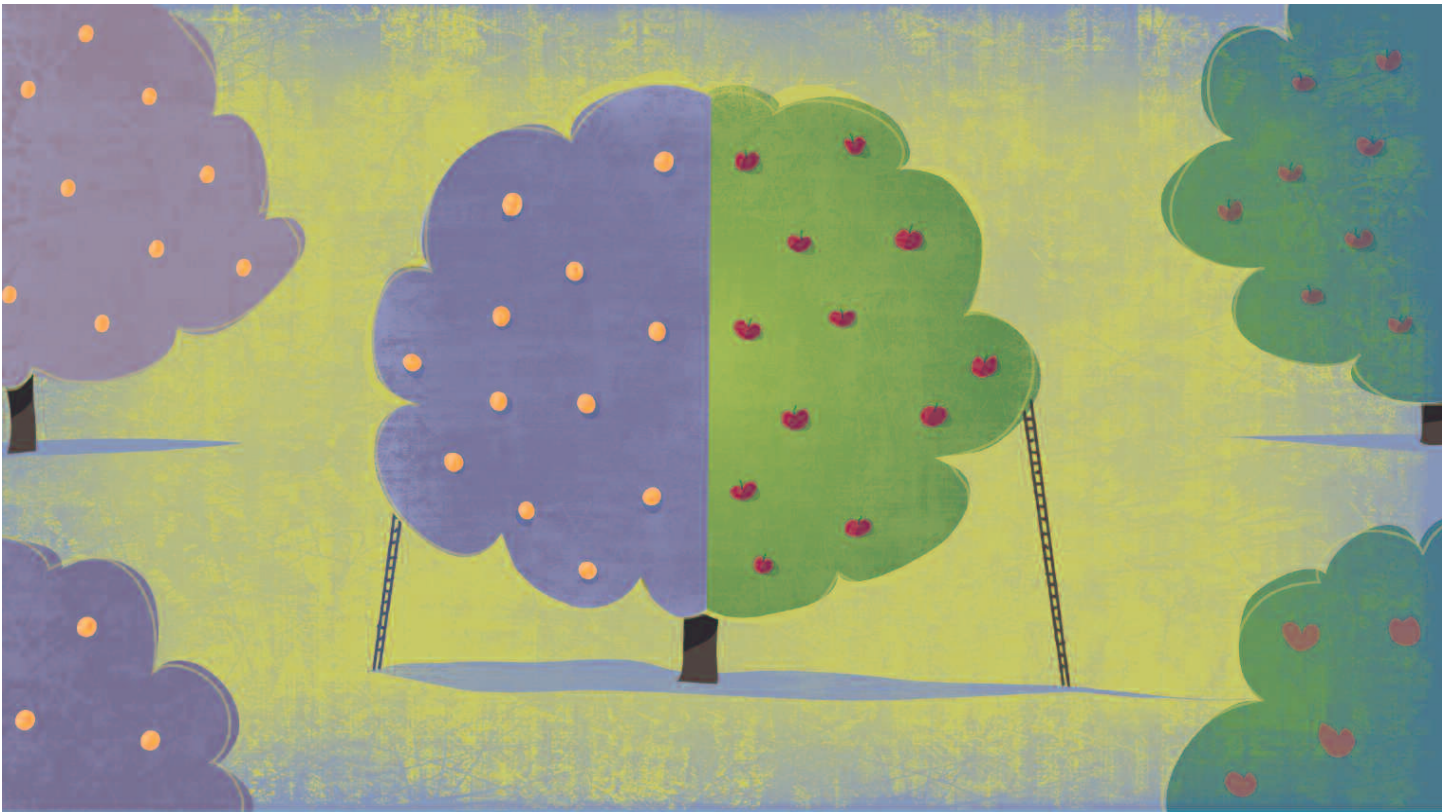
Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction



philanthropie de pointe^{MC}
KETCHUM CANADA INC.



Moins c'est plus? Pas toujours...



Lorsqu'on traite de l'efficacité des coûts reliés à la collecte de fonds, les chefs de file du secteur partagent plusieurs inquiétudes.

La diversité du secteur en matière de l'importance ou de la maturité des organismes rend difficile les comparaisons basées sur les coûts par dollar recueilli. Certains des chefs de file sont d'avis que cette façon de mesurer est née de la perception que les organismes de bienfaisance sont petits et dirigés par une équipe de bénévoles, ce qui n'est plus la réalité pour une grande proportion du secteur caritatif au Canada. « L'idée qu'un organisme soit capable de réaliser ses activités avec peu ou pas de coûts, y compris de générer les revenus nécessaires à la prestation de ses programmes et services, reflète une notion vraiment de base du secteur caritatif » indique Jan Bélanger, directrice de l'investissement communautaire pour la Great-West, la London Life et la Canada-Vie. « Bien qu'il y ait toujours de merveilleux et très efficaces organismes de bienfaisance qui tombent dans cette catégorie, il y a aussi plusieurs exemples d'organismes utiles et bien gérés qui requièrent une expérience plus poussée et à temps plein pour gérer de façon adéquate l'organisme et ses activités. Ainsi, une approche taille unique pour

«...une approche taille unique pour déterminer ce qui constitue un bon organisme de bienfaisance n'est pas réaliste.»

déterminer ce qui constitue un bon organisme de bienfaisance n'est pas réaliste.»

On s'inquiète aussi qu'avec un intérêt trop étroit sur l'efficacité des coûts de la collecte de fonds, les donateurs et la population dans son ensemble n'obtiennent pas l'image réelle de la performance globale de l'organisme. « La façon dont ce ratio est présenté au grand public donne l'impression que des coûts faibles indiquent une bonne performance de l'organisme, » mentionne Innes van Nostrand, vice-principale, Upper Canada College. « Le problème est que ce ratio ne tient pas compte des autres facteurs qui sont critiques dans l'analyse de la performance d'un organisme – des facteurs tels la qualité des services, la nature des activités de collecte de fonds

ou l'impact à long terme des programmes, ou encore si les dons reçus sont utilisés tels que prévus. Par conséquent, pour la plupart des organismes de bienfaisance, je ne crois pas qu'il soit sage que les coûts soient le seul ou le plus important indicateur de performance d'un organisme de bienfaisance ou de la pertinence d'y investir. »

Chose intéressante, certains chefs de file du secteur et observateurs intéressés se demandent si le secteur caritatif lui-même ne contribue pas à créer des attentes chez les Canadiens quant aux coûts de la collecte de fonds. Citant l'approche marketing fréquemment utilisée du « 100 % de votre don va à l'organisme », ils se demandent si cela ne crée pas au sein du grand public des attentes irréalistes sur ce qui est nécessaire pour amasser des fonds et offrir des programmes. Bien que certains organismes soient capables d'opérer à peu de coûts ou de se financer par l'entremise de fonds de dotation ou de dons spéciaux qui couvrent les coûts administratifs, d'autres doivent allouer une portion des fonds recueillis à l'administration afin d'être en mesure de fonctionner efficacement.

La transparence en ce qui a trait aux coûts reliés



à la collecte de fonds est importante pour la BC Children's Hospital Foundation et celle-ci a pris une décision réfléchie d'être ouverte non seulement au sujet de ses frais administratifs et de ses coûts de collecte de fonds, mais aussi sur la façon dont elle est financée. « Nous sommes chanceux d'avoir une portion de nos frais administratifs couverts par un fonds de dotation, ce qui nous permet d'allouer une plus grande portion des fonds recueillis à l'hôpital et à ses priorités, » dit Sue Carruthers, présidente et chef de la direction, BC Children's Hospital Foundation. « Quand nous parlons du pourcentage des fonds que nous allouons aux programmes et services, nous incluons toujours cette information car nous estimons qu'il est important pour nos donateurs et la population en général de comprendre l'ensemble du contexte. »

La réalité actuelle

La gestion appropriée et responsable des coûts de la collecte de fonds continue d'être au centre des préoccupations des organismes de bienfaisance à qui nous avons parlé. « Notre Conseil et la direction prennent très au sérieux la gestion de nos coûts de collecte de fonds, » note Tennyson Hanson, présidente et chef de la direction de la Toronto General and Western Foundation. « Nous approchons la préparation de nos budgets de façon réfléchie et nous nous demandons toujours comment utiliser le mieux possible les contributions de nos donateurs. »

Des recherches démontrent que les coûts de collecte de fonds est un domaine qui intéresse

Est-ce que moins est vraiment mieux?

Le Nonprofit Overhead Cost Project, complété en 2004, offre une analyse détaillée des coûts des frais généraux des organismes de bienfaisance, y compris leurs coûts associés à la collecte de fonds. Il s'agit d'une étude en trois étapes : une analyse de 25 000 formulaires 990 de la IRS, des études de cas exhaustives de neuf organismes et 1 500 réponses à une enquête sur le secteur sans but lucratif des États-Unis.

Une des conclusions de l'étude était que des frais généraux très bas chez les organismes de bienfaisance limitaient souvent leur efficacité. Contrairement à la croyance populaire qui veut que dépenser moins en collecte de fonds et en administration soit vertueux, les études de cas suggéraient que les organismes qui dépensaient trop peu limitaient souvent leur

efficacité comparativement à ceux qui dépensaient de façon raisonnable. Parmi les exemples des conséquences d'une infrastructure limitée, on retrouvait des résultats en collecte de fonds moins qu'optimaux à cause d'une base de données en ligne inappropriée sur les donateurs, ou encore la nécessité pour le chef de la direction d'assumer des responsabilités dans des domaines clés comme celui de directeur de développement dans des organismes où ce rôle n'existe pas ou est assumé par du personnel non qualifié.

Pour plus de renseignement au sujet de cette étude sur comment les frais généraux trop bas limitent les organismes de bienfaisance, veuillez consulter le site www.kciphilanthropie.com.

le grand public. Une enquête de 2008 de la Muttart Foundation révèle que même si les Canadiens font généralement confiance aux organismes de bienfaisance, les coûts de la collecte de fonds sont un enjeu important pour eux. Bien que la grande majorité des répondants (93 %) soient d'accord qu'il faut un effort significatif de la part des organismes de bienfaisance pour amasser les fonds dont ils ont besoin, 58 % considèrent que ces organismes dépensent trop d'argent sur la collecte de fonds.

Il est intéressant de constater toutefois que même si l'efficacité de la collecte de fonds est un enjeu pour le grand public, les donateurs ne semblent pas y accorder autant d'importance pour les organismes qu'ils appuient. Tous les organismes à qui nous avons parlé nous ont indiqué que les donateurs soulèvent rarement la question des coûts de la collecte de fonds dans leurs organismes. « Nous savons bien sûr que les Canadiens sont concernés par les coûts de la collecte de fonds et nous comprenons pourquoi, » indique Ron Dumouchelle, président et directeur

Lignes directrices de l'ARC

Afin d'offrir une assurance et des conseils aux Canadiens sur ce qui constitue un niveau approprié de coûts de la collecte de fonds et d'offrir aux organismes de bienfaisance des directions sur la façon de faire rapport de ces coûts, l'Agence du revenu du Canada a publié ses lignes directrices sur les activités de financement par les organismes de bienfaisance. L'objectif de ces lignes directrices, dont une mise à jour a été publiée en juin 2009, est d'aider les organismes de bienfaisance enregistrés à respecter les exigences de rapport reliées à la collecte de fonds et d'encourager l'autoévaluation de leurs activités de financement.

Ces lignes directrices comprennent un ratio recommandé des dépenses et des revenus de la collecte de fonds.

En introduisant ces ratios, l'ARC reconnaît que le secteur caritatif est très diversifié, que l'efficacité de la collecte de fonds variera d'un orga-

Ratio entre les dépenses et les revenus de financement pour un exercice	Approche de l'ARC
Moins de 35 %	N'occasionnera probablement pas de questions ni de préoccupations.
35 % et plus	L'ARC examinera le ratio moyen au cours des dernières années et déterminera s'il y a une tendance à des frais de financement élevés. Plus le ratio est élevé, plus on pourra s'attendre à certaines préoccupations et au besoin d'une évaluation plus détaillée des dépenses.
Plus de 70 %	Ce niveau soulèvera des préoccupations auprès de l'ARC. On le considère rarement comme acceptable. L'organisme de bienfaisance devra être en mesure de fournir une explication et une raison pour ce niveau de dépenses afin de démontrer son observation, sinon il ne sera pas acceptable.

nisme à l'autre, et qu'il peut y avoir de bonnes raisons pour qu'un organisme de charité soit confronté à des coûts plus élevés pour un événement particulier ou une année particulière.

La réaction du secteur aux Lignes directrices de

l'ARC est généralement positive. Les chefs de file du secteur sans but lucratif les reçoivent positivement et souhaitent qu'elles aideront à protéger les Canadiens des organismes de bienfaisance qui n'agissent pas avec un sens de l'éthique et de façon responsable.



général de la Fondation de l'hôpital VGH et UBC. « Toutefois, nous constatons que ce n'est pas un enjeu soulevé par nos donateurs. Ceci relève peut-être du fait que nous en avons fait un enjeu majeur à l'interne, nous assurant que nos coûts soient raisonnables et responsables. »

Des conclusions supplémentaires de l'enquête de la Muttart Foundation soutiennent la théorie que les coûts de collecte de fonds sont un enjeu plus important pour le Canadien moyen que pour ceux qui font des dons caritatifs. Les répondants qui avaient fait des dons en 2007 étaient plus enclins que ceux qui n'avaient pas fait de dons à accepter qu'une portion de leurs dons soit allouée aux frais administratifs de l'organisme. De surcroît, ceux qui se disaient familiers avec le travail des organismes de bienfaisance étaient plus enclins que ceux qui ne l'étaient pas à partager cette opinion.

«...Quand nous donnons, notre motivation première est presque toujours le fait que nous croyons à l'organisme et à son travail...»

Moe Levy, directeur général de la Asper Foundation

Moe Levy, directeur général de la Asper Foundation, confirme que l'efficacité des coûts de collecte de fonds n'est pas généralement au sommet des préoccupations de la fondation quand elle décide de donner. « Quand nous donnons, notre motivation première est presque toujours le fait que nous croyons à l'organisme et à son travail, » indique-t-il. Et même après avoir fait un don, l'efficacité des coûts de collecte de fonds n'est pas leur principal souci. « Bien que nous insistions pour recevoir un rapport annuel des organismes que nous appuyons, nous avons généralement confiance qu'ils sont financièrement responsables. Nous préférons donc que leurs rapports mettent l'accent sur les résultats qu'ils ont obtenus grâce à nos dons. »

Honnêteté et transparence

Nos entretiens avec les chefs de file du secteur nous révèlent que même si la pensée évolue en matière d'une gestion toujours plus efficace des coûts de collecte de fonds au sein de leurs organismes, ils continuent d'être guidés par les valeurs de la transparence et de l'imputabilité.

« À l'Université de Montréal, nous estimons être imputable autant à la population dans son ensemble qu'à nos donateurs, » affirme Donat J. Taddeo, vice-recteur, Développement et relations avec

Quel est le chiffre magique?

Lorsqu'ils considèrent les coûts de la collecte de fonds, il est normal pour les conseils et la direction de vouloir demeurer en deçà de limites appropriées et acceptables. Par conséquent, la question « quel est le juste coût par dollar recueilli? » est souvent demandée. Malheureusement, la réponse courte à cette question demeure « cela n'existe pas ».

Le concept du juste coût par dollar recueilli est un mythe. Alors qu'un organisme peut dépenser 0,10 \$ pour recueillir un dollar, un autre se considérera chanceux s'il n'en dépense que 0,50 \$ par dollar recueilli. Et pourtant, ces deux organismes sont gérés de façon éthique et efficace. « Mon expérience m'a démontré que les coûts de la collecte de fonds peuvent varier d'un organisme sans but lucratif à un autre, selon de nombreuses variables, » dit Catherine Finlayson, directrice générale, Fanshawe College Foundation. « Celles-ci incluent l'âge de l'organisme, la popularité de sa cause, les compétences de son personnel de développement et, sans doute le plus important, le mélange de méthodes et de programmes de collecte de fonds utilisés. »

Au risque de répéter ce qui est déjà bien connu, voici quelques données récentes sur les coûts associés à divers programmes de collecte de fonds.

Même si certains programmes sont plus dis-

pendieux que d'autres, ils peuvent s'avérer être des outils importants pour maximiser la réussite de la collecte de fonds. La décision d'inclure des programmes plus dispendieux tels l'acquisition de donateurs par publi-postage et les événements spéciaux devrait être considérée dans le contexte global de la stratégie de collecte de fonds. De plus, au fur et à mesure que les opérations de développement d'un organisme évoluent et prennent de l'ampleur, ses coûts de collecte de fonds vont changer. Par exemple, les programmes de dons majeurs et planifiés ne génèrent pas des revenus immédiats. « Les dons majeurs nécessitent un long effort de fidélisation et les dons planifiés tels les legs testamentaires peuvent mettre des années avant de porter fruit, » indique Suzanne Bone, directrice générale, The Foundation of Guelph General Hospital. « Ainsi, durant les premières années de mise en oeuvre, les coûts de collecte de fonds peuvent augmenter, pour diminuer quand le programme commence à donner des résultats sur les investissements. »

les diplômés, Université de Montréal. « À cette fin, nous cherchons à partager le plus d'information possible avec nos donateurs sur la façon dont leurs dons seront utilisés. Nous y arrivons par l'entremise de notre rapport annuel et de rapports spéciaux à des individus, des entreprises et des familles donatrices. Nous croyons que cette transparence et cette imputabilité sont essentielles dans une relation basée sur la confiance. »

Avec comme toile de fond les valeurs de la transparence et de l'imputabilité, de plus en plus de conseils et dirigeants choisissent d'être guidés par une philosophie d'optimisation des coûts à l'opposé de la minimisation de ceux-ci. Utilisant cette approche, ils cherchent à équilibrer le contrôle des coûts annuels de la collecte de fonds avec

un investissement réfléchi dans l'organisation visant à maximiser les résultats de cette collecte.

Ken Mayhew, vice-président national, Collecte de fonds, Société canadienne de la sclérose en plaques, indique qu'il est important de comprendre la différence entre garder au minimum les coûts de la collecte de fonds et investir de façon légitime dans ceux-ci. « Notre organisme s'auto-finance presque entièrement. Par conséquent, atteindre nos objectifs en matière de revenus afin de financer nos programmes et services sur une base annuelle est toujours la considération première, » dit-il. « Mais nous constatons aussi que notre capacité de répondre à ces besoins exige clairement que nous investissions dans des stratégies et initiatives de collecte de fonds

L'éventail des coûts

Élevés (1,50\$)

Publipostage, recherche de donateurs
Événements spéciaux
Publipostage aux donateurs actuels
Télémarketing

Moyens

Commandites
Partenariats

Faibles (0,12\$)

Dons planifiés
Don majeurs
Campagnes de financement



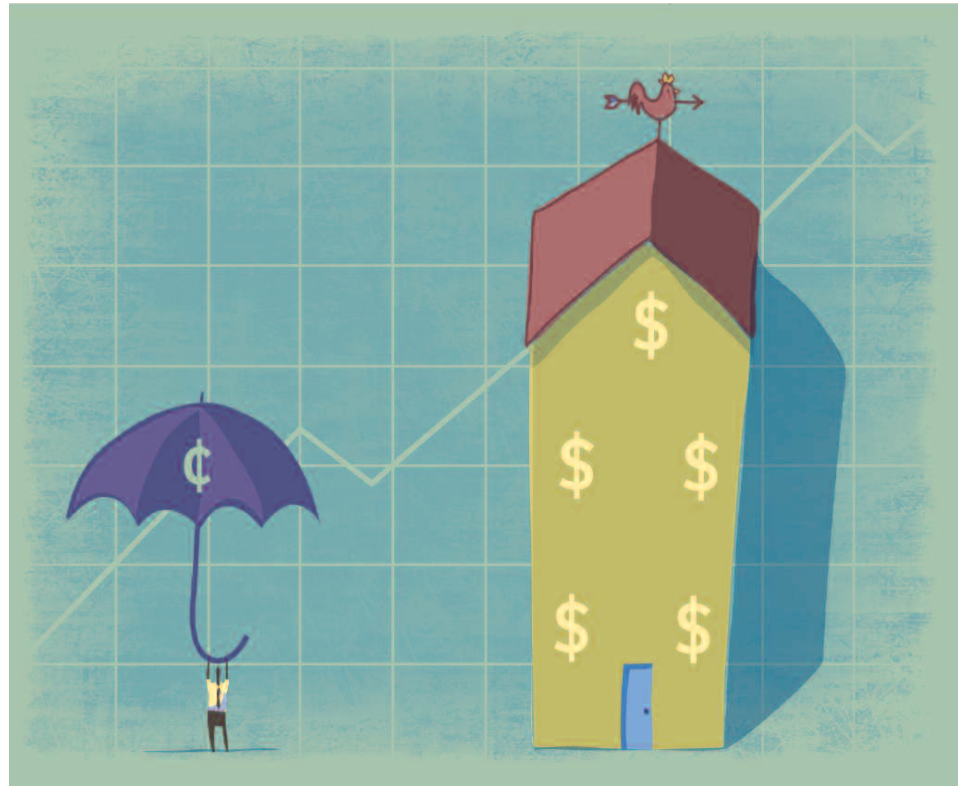
sur une base continue. Nous établissons notre budget de collecte de fonds dans le contexte de cet objectif global.»

À la Sick Kids Foundation de Toronto, l'équipe de direction a adopté une approche très stratégique dans l'élaboration de son budget de collecte de fonds, examinant chaque programme individuellement en établissant un budget spécifique à chacun. « Cette approche du bas vers le haut nous permet d'analyser les coûts de chaque programme pour en assurer la validité, » affirme Ted Garrard, chef de la direction de la Sick Kids Foundation. « Nous partageons ensuite l'information sur les coûts spécifiques des programmes avec les membres de notre Conseil afin d'assurer qu'ils comprennent la ventilation de nos coûts globaux par rapport aux dollars recueillis. »

Un indicateur parmi plusieurs

Le sentiment que les coûts de la collecte de fonds ne devraient pas être l'indicateur archétype de la performance d'un organisme de bienfaisance et de la pertinence d'y investir gagne en popularité. Plusieurs dans le secteur travaillent fort afin d'encourager les observateurs intéressés et la population en général à adopter une perspective plus large lorsqu'ils mesurent l'efficacité, l'efficacité et la pertinence d'un organisme.

« Bien qu'il soit un facteur à lui seul, le coût par dollar recueilli est une façon trop réductrice de mesurer des opérations sophistiquées de collecte de fonds, » dit Innes van Nostrand, vice-principale, Upper Canada College. « Même si nous surveillons nos coûts de collecte de fonds, il ne s'agit que d'une des nombreuses mesures qui forment le tableau de bord utilisé par le Conseil et la direction pour surveiller notre



performance en collecte de fonds et en gestion organisationnelle; en fait, elle ne se trouve même pas dans notre Top 10.»

Il existe aussi de nombreuses organisations qui cherchent à aider les Canadiens à mieux comprendre comment évaluer les organismes de bienfaisance et leur performance. Une de ces organisations est Imagine Canada. Par l'entremise de son programme du Code d'éthique, qui encourage les organismes à adhérer à des

normes de gestion et de transparence, elle a créé un mécanisme qui aide les Canadiens à évaluer les organismes par d'autres mesures que le seul coût de la collecte de fonds. En participant à ce programme, les organismes peuvent démontrer qu'ils sont engagés dans la collecte de fonds éthique et une imputabilité financière, signifiant ainsi qu'ils sont des organismes bien gérés. Un autre exemple est 'Charity Intelligence'. Créé en 2006, ce groupe travaille à fournir aux Canadiens des informations sur la performance des orga-

Réfléchir quand on compare

Comparer les coûts de la collecte de fonds entre les organismes peut s'avérer une activité difficile et pénible pour plusieurs raisons.

Ces coûts peuvent varier de façon significative entre les organismes pour des raisons tout à fait légitimes. De plus, la méthode par laquelle les organismes font rapport de leurs coûts tend à varier, rendant presque impossible la comparaison. Une récente étude américaine de l'Indiana University et de l'Urban Institute a examiné les formulaires 990 du la IRS (l'équivalent du formulaire canadien T3010) de 25 000 organismes et a trouvé des variations importantes sur ce qu'on y identifiait comme des coûts liés à la collecte de fonds.

Afin de minimiser ces défis, des organismes chefs de file ont adopté ces pratiques exemplaires quand elles font des exercices de comparaison.

- 1) Comprendre comment on fait rapport des coûts dans les organismes similaires. Au lieu de simplement se fier aux renseignements sur les formulaires T3010, VGH & UBC Foundation se compare à un nombre sélect d'organismes pairs. Avant d'utiliser les données de ces organismes, la direction de la fondation discute avec des dirigeants de ces organismes similaires pour comprendre comment les coûts ont été calculés.
- 2) Utiliser des moyennes mobiles. Reconnaisant que les coûts de collecte de fonds peuvent fluctuer d'année en année, la Société de la sclérose en plaques préfère utiliser une moyenne mobile de 3 à 5 ans au lieu des coûts pour une année spécifique quand elle entreprend des activités de comparaison internes ou externes.
- 3) Comparer les coûts des programmes. Au lieu de comparer ses coûts globaux de collecte de fonds, Guelph General Hospital Foundation a choisi de comparer ses coûts programme par programme, où les données sont plus facilement comparables.



L'expérience de petits organismes

Bien que l'efficacité des dépenses liées aux activités de financement soit une question d'intérêt pour toute organisation, elle est d'autant plus cruciale pour les petits organismes de bienfaisance qui en sont à leurs premiers balbutiements et dont la survie est menacée ou qui cherchent à croître.

Pour les petits organismes qui débutent ou qui éprouvent de la difficulté à couvrir leurs dépenses et à offrir leurs programmes sans dépasser leur budget actuel, avoir la possibilité d'obtenir des fonds supplémentaires les aiderait beaucoup à alléger leur fardeau. Cela est aussi vrai pour les organismes qui cherchent à croître afin

de mieux s'acquitter de leur mission. Toutefois, dans la plupart des cas, pour recueillir plus d'argent, il ne suffit pas de travailler plus ou de mieux gérer ses programmes et ses ressources. En effet, pour arriver à amasser des fonds supplémentaires, il faut souvent renforcer la capacité de l'organisme; cela peut se manifester de diverses façons, notamment en embauchant du personnel supplémentaire, en apportant des améliorations sur le plan technologique ou en proposant de nouveaux programmes. En revanche, pour accroître la capacité de l'organisme, il faut souvent prévoir un investissement accru dans les activités de financement, une solution qui, à juste titre, peut inquiéter les membres du

conseil d'administration et de la direction.

Les organismes coincés dans ce type de situation doivent planifier avec soin la façon dont ils comptent accroître au mieux leur capacité de financement. Ils doivent adopter une stratégie réfléchie et prudente au moment de décider la nature des investissements à réaliser dans le financement et la manière dont ils financeront ces investissements, et faire preuve de vision et de jugement pour trouver un juste milieu entre l'objectif à court terme, qui consiste à maximiser les fonds alloués aux programmes, et l'objectif à long terme, qui vise à favoriser la croissance de l'organisme.

nismes de bienfaisance basées sur plusieurs facteurs, financiers ou autres. Bien qu'elles soient deux organisations avec des mandats différents, toutes deux travaillent à promouvoir la nécessité d'utiliser des mesures multiples quand on évalue la performance d'un organisme et la pertinence d'y investir.

Pour finir, toutes les personnes interviewées ont noté que le secteur dans son ensemble devait continuer d'aider la population en général à mieux comprendre ce qui est requis des organismes de bienfaisance pour qu'ils recueillent les fonds dont ils ont besoin pour réaliser leurs objectifs, qu'il s'agisse d'organismes importants

et complexes ou de petits organismes locaux.

« Comme secteur, nous devons tous être responsables de la gestion des coûts de la collecte de fonds au sein de nos organismes, » indique Cathy Daminato, vice-présidente, Advancement, à Simon Fraser University. « Cependant, nous devons reconnaître qu'il y a des coûts associés à la collecte de fonds et nous devons cesser de nous en excuser. »

Faire des vagues

D'un point de vue plus radical, certaines personnes souhaitent que l'on se penche sur la façon dont la société perçoit les organismes de bienfaisance, notamment qu'un changement de paradigme s'opère en ce qui concerne les normes implicites qui régissent les activités du secteur sans but lucratif.

À la tête de cette campagne de changement se trouve Dan Pallotta, auteur de *Uncharitable: How Restraints on Non Profits Undermine their Potential* (Manque de charité : comment les contraintes imposées aux organismes sans but lucratif réduisent leur capacité d'action – traduction libre.). Dans son livre, l'auteur soutient que le secteur de bienfaisance n'est pas en mesure d'atteindre son plein potentiel

en raison des limites que lui impose un public de bonne volonté, des contraintes allant du fait que les campagnes de publicité des organismes sans but lucratif sont mal vues en passant par les salaires bien inférieurs à la moyenne touchés par les travailleurs de ce secteur. De plus, M. Pallotta soulève un autre obstacle : cette obsession à l'égard du coût des activités de financement et le rapport entre les dépenses relatives aux fonctions auxiliaires et les frais généraux des organismes de bienfaisance. Selon lui, cette question de pourcentage ne tient pas compte d'autres données importantes comme le montant total des fonds alloués ainsi que la mesure dans laquelle ces fonds sont bien utilisés.

Mme Daminato et d'autres croient fermement qu'il est important d'être ouvert à propos des coûts raisonnables de la collecte de fonds et de ne pas s'excuser pour ceux-ci, si on veut aider les intervenants concernés et la population en général à mieux comprendre la question.

> Prochain bulletin :

- Notre prochain numéro portera sur *Le développement des futurs chefs de file en philanthropie*
- À paraître en décembre 2009

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
Conseillère principale 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 Rocco Baviera.



> En perspective [4]

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

Contenu web

De 1999 à 2004, des chercheurs américains du National Center for Charitable Statistics (NCCS)/Center on Nonprofits and Philanthropy de l'Urban Institute et du Center on Philanthropy de l'Indiana University ont entrepris une étude dont les objectifs étaient de mieux comprendre comment les organismes de bienfaisance amassaient des fonds, dépensaient pour la collecte de fonds et l'administration, mesuraient leurs résultats et faisaient rapport. Cette étude a été réalisée en trois étapes : une analyse de 25 000 formulaires 990 de la IRS, des études de cas exhaustives de neuf organismes et 1 500 réponses à une enquête sur le secteur sans but lucratif des États-Unis.

Un des enjeux particuliers examinés a été l'effet des frais généraux très bas sur la capacité d'un organisme de bienfaisance de réaliser sa mission. Afin d'examiner cette question en profondeur, des discussions ont eu lieu avec neuf organismes de divers secteurs, tels la santé, l'éducation et les arts, et dont l'importance du budget des dépenses annuelles variait de 1 million de dollars à plus de 40 millions de dollars.

Cette recherche a permis de conclure qu'une infrastructure inadéquate nuisait à l'efficacité organisationnelle. Voici quelques exemples de l'impact négatif d'une structure inadéquate sur la performance de l'organisme :

- Les efforts de développement des organismes étaient gênés par une base de données en ligne inappropriée des donateurs. Un des répondants faisait référence à des périodes d'arrêt et à l'entretien fréquent qu'exigeaient des ordinateurs offerts gratuitement mais désuets et incompatibles.
- Dans les organismes où le poste clé de directeur de développement n'existait pas ou était comblé par des personnes inexpérimentées, le chef de la direction devait assumer ce rôle, négligeant ainsi certains aspects de ses fonctions de leadership. Les endroits où il n'y avait pas de personnel financier d'expérience n'avaient que des rapports financiers rudimentaires et n'avaient qu'une capacité limitée d'impliquer les gestionnaires de programmes dans la gestion financière, de réaliser des analyses plus poussées ou d'identifier des enjeux financiers pour les membres du conseil ou les dirigeants. Ces organismes n'avaient pas de personnel supplémentaire pour appuyer les fonctions de la paye et des avantages sociaux ou de la gestion du réseau, laissant ainsi ces fonctions sous la responsabilité d'une seule personne, même dans le plus grand organisme rencontré.
- De plus, des salaires faibles et non concurrentiels pour les postes administratifs avaient des conséquences sur la productivité. Même si les répondants arrivaient à dénicher des personnes qui acceptaient de travailler à des salaires sous la moyenne du marché, ceci n'était pas toujours possible. Des postes clés étaient donc souvent comblés par du personnel débutant qui avait peu de formation pertinente ou d'expérience préalable, ou encore par des employés qui avaient grandi avec l'organisme, mais qui manquaient de formation professionnelle.
- Des installations inadéquates ont aussi des conséquences. Il y a l'exemple d'un chef de la direction qui avait dû prendre un balai pour nettoyer le plancher de l'eau de pluie qui ruisselait de la toiture pendant l'entrevue avec les enquêteurs, ce qui l'avait empêché d'utiliser ce temps de façon stratégique ou de développer de nouvelles relations.

Pour plus d'informations sur l'étude et ses résultats, visitez <http://nccsdataweb.urban.org>

