

REPENSER
LA PHILANTHROPIE CULTURELLE
À MONTRÉAL
LES RELATIONS ET
LA COMMUNAUTÉ



REPENSER LA PHILANTHROPIE CULTURELLE À MONTRÉAL LES RELATIONS ET LA COMMUNAUTÉ

Pour le Conseil des arts de Montréal

JULIEN VALMARY
ÉMILIE CHABOT

Autrice

WENDY REID
HEC Montréal

Partenaires de recherche

CHARLES CUPIF
ANDRÉS JIMÉNEZ COY
DJAMINA VICTOR
SELWA ABOU-EL-AAZM

Rédaction en français

LAURENCE ORILLARD

Comité de suivi

LAUREEN BARDOU
Fondation du Musée d'art contemporain de Montréal
CAROLINE BERGERON
Faculté de l'éducation permanente de l'Université
de Montréal
JO-ANNE DUCHESNE
Fondation du Musée des beaux-arts de Montréal
NATACHA ENGEL
La Jeune Scène d'affaires de l'École supérieure
de ballet du Québec
CLARENCE EPSTEIN
Claudine and Stephen Bronfman Family Foundation
KARLA ETIENNE
Zab Mabougou/Compagnie Danse Nyata Nyata
MIKE PAYETTE
Geordie Theatre
GILLES PETTIGREW
Ministère de la Culture et des Communications
JEAN-PIERRE PRIMIANI
Opéra de Montréal
LINDA TCHOMBÉ
Fondation du Grand Montréal

TABLE DES MATIÈRES

MOT DE NATHALIE MAILLÉ DIRECTRICE GÉNÉRALE CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL	4
MOT DE WENDY REID PROFESSEURE AGRÉGÉE, HEC MONTRÉAL AUTRICE DU RAPPORT	5
SYNTHÈSE	6
FAITS SAILLANTS	12
1 INTRODUCTION	14
2 LES POLITIQUES CULTURELLES ET LA PHILANTHROPIE	16
2.1 Historique	16
2.2 Arts-affaires	16
2.3 La quête de stabilité financière	17
2.4 La capitalisation et les incitatifs fiscaux au Québec	17
Mécénat Placements Culture	17
Les incitatifs fiscaux pour la philanthropie culturelle	20
L'impact du seul don important en culture	21
2.5 Le financement des projets d'infrastructures	22
2.6 Les critères de financement des conseils des arts ..	23
Résumé — Les politiques culturelles et la philanthropie	23
3 LA PHILANTHROPIE DE PROXIMITÉ	24
3.1 Les revenus hybrides dans les arts	24
3.2 La philanthropie en Amérique du Nord	24
3.3 Où sont les donateurs individuels?	24
3.4 La proximité individuelle et la philanthropie	25
Résumé — La philanthropie de proximité	27
4 LES MODÈLES D'AFFAIRES EN CULTURE	28
4.1 Un portrait	28
4.2 Les modèles d'affaires et les budgets	28
4.3 Une présence constante toute l'année à Montréal et des relations directes	28
Résumé — Une présence constante toute l'année à Montréal et des relations directes	30
4.4 Une présence ponctuelle à Montréal et des relations indirectes	30
4.5 Les événements gratuits	31
Résumé — Les modèles d'affaires en culture	31

5 LA PHILANTHROPIE CULTURELLE À MONTRÉAL DE NOS JOURS	32
5.1 Sommaire stratégique	32
5.2 Les activités de collecte de fonds	32
Les événements-bénéfice	33
— Les galas	33
— Les autres événements-bénéfice	34
— La visibilité	34
— La sensibilisation aux arts pendant l'événement	34
— La réciprocité	35
— La lassitude	36
— Résumé — Les événements-bénéfice	36
Les campagnes annuelles et le membership	36
— Les campagnes annuelles	36
— Le membership et les cercles philanthropiques	37
— Développer un intérêt pour la philanthropie dans les petites compagnies	38
— Résumé — Les campagnes annuelles et le membership	38
Jeunes philanthropes	39
— La médiation culturelle	39
— La fidélité	39
— Pour aller plus loin que le statut de jeune philanthrope	40
— Résumé — Jeunes philanthropes	40
Le financement participatif	41
— Le financement participatif dans les arts à Montréal	41
— Expériences positives de financement participatif	42
— Critiques du financement participatif	43
— Résumé — Le financement participatif	44
Les fonds de capitalisation et les fondations parallèles	45
— Résumé — Les fonds de capitalisation et les fondations parallèles	45
Les grands donateurs	46
Résumé — Les activités de collecte de fonds	46
5.3 La culture	47
Une culture philanthropique	47
— Résumé — Une culture philanthropique	48
Les conseils d'administration	49
— Les mandats	49
— La recherche de membres du conseil d'administration	50
— Les membres du conseil d'administration, ambassadeurs de la philanthropie	50
— L'élaboration de politiques organisationnelles par les conseils d'administration	51
— Résumé — Les conseils d'administration	51
Les dynamiques organisationnelles	52
La contribution et l'impact	52
Les organisations se consacrant aux arts issus de la diversité culturelle, aux arts autochtones ou à l'inclusion	52

Les communautés culturelles	52	7 SUGGESTIONS DE RECHERCHES À VENIR	70
Résumé — La culture	53	8 ANNEXES	71
5.4 Les personnes	54	8.1 Lexique et précisions	71
La profession de la philanthropie	54	8.2 Références utiles	78
— La formation	54	8.3 Sites internet des associations	79
— Les conditions de travail en culture	55	8.4 Cas	80
— Résumé — La profession de la philanthropie ...	55	8.5 Méthodologie	91
Les stagiaires	56	Mandat	91
— Résumé — Les stagiaires	56	Étude de la philanthropie culturelle à Montréal	91
Les bénévoles	57	Processus	91
— La motivation et la reconnaissance		Origine des données	94
des bénévoles	58	Analyse des données	94
— Les bénévoles et les dons	58	Équipe et processus de consultation	94
— Résumé — Les bénévoles	58	Langue et processus de rédaction	95
Résumé — Les personnes	59		
5.5 Les outils	60	TABLEAUX	
Les données	60	TABLEAU 1 Nombre d'organismes bénéficiant	
— Les bases de données sur le public		de Mécénat Placements Culture	
et les donateurs	60	par années et par secteurs	19
— La gestion des données	60	TABLEAU 2 Total des revenus philanthropiques	
— L'accès aux informations sur les acheteurs		des clients du CAM (l'ARC)	21
de billets	61	TABLEAU 3 Donateurs utilisant la mesure fiscale	
Le statut d'organisme de bienfaisance	61	du seul don important en culture	
Les rassemblements numériques.....	64	(Revenu Québec)	22
Résumé — Les outils	64	TABLEAU 4 Nombre d'organisations par budget	
		d'exploitation et selon leur	
6 RECOMMANDATIONS	65	modèle d'affaires	29
6.1 Sommaire stratégique	65	4a Organisations en lien avec le public —	
6.2 Recommandations relatives aux stratégies		Relation continue et directe	29
de collecte de fonds	66	4b Organisations en lien avec le public —	
Les cercles de donateurs	66	Relation occasionnelle et/ou indirecte	29
Les galas	66	4c Organisations en lien avec des	
Les événements-bénéfice	66	professionnels du milieu —	
Les jeunes philanthropes	67	Relation continue et directe	29
Les commandites et le partenariat d'entreprise	67	TABLEAU 5 Le financement participatif dans les arts	
Les fonds de capitalisation	67	à Montréal	42
Les grands donateurs	67	TABLEAU 6 Organismes acceptés au Parrainage fiscal	
Les dons planifiés	67	(CAM) par années et par secteurs	62
6.3 La culture	67	TABLEAU 7 Clients du CAM ayant obtenu le statut	
La planification stratégique	67	d'organisme de bienfaisance,	
La culture philanthropique	67	par périodes	63
La gestion du changement	67	TABLEAU 8 Fonds de capitalisation	74
Les conseils d'administration	68	TABLEAU 9 Origine et utilisation des données	92
6.4 Les personnes	68		
Les spécialistes de la philanthropie	68	FIGURES	
La gestion des personnes	68	FIGURE 1 La pyramide	25
Les stagiaires	68	FIGURE 2 Les cercles concentriques	26
L'apprentissage par les pairs dans le milieu	68		
6.5 Les outils	69		
Les bases de données	69		
L'accès aux informations sur le public	69		
Le statut d'organisme de bienfaisance	69		
L'expertise	69		

MOT DE NATHALIE MAILLÉ

DIRECTRICE GÉNÉRALE CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL

Voilà maintenant plus de 10 ans que le Conseil des arts de Montréal travaille au développement d'une culture philanthropique au bénéfice des arts. Après avoir consacré beaucoup d'efforts à créer des ponts entre la communauté des affaires et celle des arts, nous avons recentré nos services et nos programmes de façon qu'ils puissent répondre plus particulièrement aux besoins des organismes artistiques et dans une perspective de professionnalisation du secteur culturel en philanthropie. Nous avons ainsi développé diverses initiatives d'accompagnement et des partenariats pour renforcer le développement des connaissances et des compétences en collecte de fonds et en gouvernance : des conférences et des ateliers sur les différents aspects de la collecte de dons ; un programme de stages rémunérés en collaboration avec la Caisse Desjardins de la culture, HEC Montréal et l'Université de Montréal, permettant aux organismes artistiques d'accueillir des étudiant.e.s formé.e.s en philanthropie ; et diverses formules de jumelage entre organismes artistiques et expert.e.s ou bénévoles. Ces actions structurantes, nous l'espérons, contribueront à renforcer la philanthropie de proximité.

Il nous manquait toutefois une connaissance plus fine du terrain. Comment la philanthropie se développe-t-elle à l'intérieur des organismes artistiques montréalais ? Quels sont les obstacles rencontrés ? Comment faire pour les dépasser ? Quelles pistes d'action pouvons-nous imaginer pour l'avenir, et comment le Conseil des arts de Montréal peut-il continuer à demeurer un allié du milieu artistique pour mettre en œuvre ces actions ?

Nous avons donc mandaté, en 2018, la professeure agrégée et chercheuse Wendy Reid pour conduire cette recherche, espérant trouver plus de réponses pour avancer collectivement vers le développement d'une culture philanthropique par et pour les arts. Le travail qu'elle a réalisé au cours des deux dernières années est colossal et très éclairant pour la suite. Je tiens à la remercier chaleureusement pour ce legs important qu'elle nous offre, où la voix du milieu artistique est largement exprimée. Merci également aux membres du comité de suivi pour leur point de vue enrichissant tout au long du processus.

Alors que nous avons tous et toutes été frappé.e.s par la pandémie de COVID-19, quelques ajouts ont été faits au rapport avant sa publication pour refléter des expériences encourageantes et qui donnent espoir, par exemple en lien avec la réponse positive de spectateur.trice.s qui ont transformé l'achat de leur billet en don et qui sont devenu.e.s de nouveaux donateurs et nouvelles donatrices pour les organismes artistiques. Il nous apparaît évident que la philanthropie culturelle joue et jouera un rôle très important dans le milieu artistique.

Nous souhaitons sincèrement que ce rapport puisse devenir un outil précieux pour le milieu artistique montréalais, et nous nous engageons à travailler à vos côtés pour mettre en place ses recommandations dans votre intérêt.

Bonne lecture, et au plaisir d'échanger avec vous sur les importantes perspectives que nous ouvre ce rapport pour repenser la philanthropie culturelle à Montréal !

MOT DE WENDY REID

PROFESSEURE AGRÉGÉE, HEC MONTRÉAL AUTRICE DU RAPPORT

C'est avec grand plaisir que je partage avec vous ce rapport. Il constitue la somme d'un travail qui a duré deux ans et a impliqué plusieurs personnes et de nombreuses sources d'information. Émilie Chabot et Julien Valmary, mes collaborateurs au Conseil des arts de Montréal, ont été d'une patience et d'une attention dont je leur suis reconnaissante. De plus, le rapport n'aurait pu voir le jour sans l'apport généreux d'une équipe formée d'assistant.e.s de recherche de HEC Montréal, du comité consultatif ainsi que de membres de la communauté qui m'ont offert des informations précieuses issues de leur expertise et de leur expérience. Ces personnes sont nombreuses et, bien qu'elles ne soient pas toutes nommées par souci de confidentialité, nous espérons qu'à travers les lignes leurs voix vous parviendront. Ce rapport repose également sur ma propre pratique et mes réflexions sur la philanthropie culturelle, élaborées tout au long de ma carrière auprès de mes collègues et de mes étudiant.e.s ainsi qu'à partir de mes recherches qui, toutes, parcourent deux cultures – celle du Canada et celle du Québec. J'apprécie cette occasion qui m'a été donnée d'user de cette expérience et de la joindre aux avis qui émanent du milieu. Dégager un sens à partir de toutes les informations récoltées a été pour moi un processus très stimulant et très enrichissant.

Maintenant que ce rapport est entre les mains des lecteur.trice.s de la communauté culturelle de Montréal et d'ailleurs, sa signification et son usage vont évoluer avec le temps, les expériences et de nouvelles perspectives. J'ai hâte de voir comment il nourrira vos réflexions. Surtout, j'espère qu'il vous sera utile.

Même si les notions de relations et de communauté ont encadré ici notre conception de la philanthropie, nous n'avions, au début de notre recherche, aucune prise de position ni recommandation en tête. Le CAM a lancé cette étude en demandant comment la pratique philanthropique se développait à Montréal. En fait, l'apport de revenus philanthropiques dans le milieu culturel au Québec semble avoir fait son apparition en réponse aux contextes historique et culturel qui font de Montréal une ville à part en Amérique du Nord.

Le lancement du rapport avait été prévu pour la mi-avril 2020, ce qui a coïncidé avec l'arrivée de la COVID-19 au Québec. Les mesures sanitaires qui se sont ensuivies ont eu d'abord un impact dévastateur sur la vie artistique à Montréal. Évidemment, cela a aussi touché les activités sociales normalement associées à la pratique philanthropique et qui accompagnent les manifestations artistiques. Mais le milieu étant de nature imaginaire, des solutions ingénieuses, tout comme des surprises intéressantes, ont vu le jour. Nous avons pu relater ces expériences en reportant la parution du rapport, et ce, afin d'assurer sa légitimité et sa pertinence pour tous et toutes. Nous remercions le CAM d'avoir fait preuve de patience et de nous avoir permis d'être un peu plus à l'écoute et de confirmer les pratiques mises en place.

L'organisation de ce rapport répond aux besoins de différent.e.s lecteur.trice.s – ceux et celles qui disposent de peu de temps trouveront sans doute la synthèse très utile. Mais pour les personnes qui sont disposées à fouiller certains sujets ou à s'immerger complètement dans cette réflexion, ce document dynamique en ligne permet une exploration personnalisée.

Nous espérons que vous serez inspiré.e par ce rapport tout autant que nous avons été passionné.e.s par sa rédaction. Nous souhaitons que Montréal puisse voir l'éclosion de multiples communautés de donateur.trice.s et l'enracinement d'une culture philanthropique, et que l'innovation et le leadership artistique continuent d'y prospérer. Montréal et ses citoyen.ne.s en profiteront grandement.

SYNTHÈSE

POURQUOI CETTE RECHERCHE, ET QU'EST-CE QUI LA DISTINGUE DES AUTRES ?

Ce rapport se concentre sur la gestion de la philanthropie et ses dynamiques organisationnelles. Le Conseil des arts de Montréal (CAM) a commandé cette recherche afin de mieux saisir la réalité actuelle de la philanthropie dans les organisations artistiques à Montréal, et pour faciliter une réflexion, un débat d'idées et un apprentissage en matière de philanthropie au sein de la communauté artistique montréalaise.

Les rapports qui ont précédé celui-ci s'intéressaient aux perspectives économiques, de marché ou politiques en ce qui a trait à la culture et à la philanthropie à Montréal ou au Québec. Par contraste, la présente étude adopte un point de vue organisationnel pour décrire comment la philanthropie culturelle opère à Montréal. Elle fait entendre des gestionnaires, des membres de conseils d'administration et des artistes et présente leurs pratiques sur le terrain.

Cependant, cette étude présente un point commun avec les autres rapports : elle recommande que la philanthropie agisse comme partenaire du financement public pour soutenir l'expression artistique et son dynamisme organisationnel.

COMMENT LA PHILANTHROPIE EST-ELLE DÉFINIE DANS CE RAPPORT ?

La philanthropie s'est définie au fil du temps à travers des exemples caractéristiques tirés de l'expérience de consultants et de gestionnaires. Elle a été façonnée autour de valeurs et de pratiques idéales à atteindre. Ces pratiques ont été standardisées dans des programmes de certification professionnelle et sont devenues des normes largement répandues. Notre étude se sert de ces normes, inhérentes à une grande part de la philanthropie nord-américaine, pour en comprendre les variables qui existent à Montréal. Nous avons également fait de notre mieux pour fournir un éventail de points de vue couvrant différentes pratiques. Liées à la pandémie de COVID-19, les fermetures exigées à partir de mars 2020 ont bien entendu entraîné des changements dans les tactiques, et ce, au moins pour un certain temps ; mais selon nos premières constatations, les principes qui gouvernent la philanthropie restent valides.

La pratique de la philanthropie culturelle en Amérique du Nord implique généralement la constitution d'une communauté très proche de donateurs individuels qui connaissent la mission artistique de l'organisation, sont motivés par cette mission et y sont attachés. Un dialogue continu avec les donateurs est essentiel pour bâtir une communauté philanthropique dynamique, que ce soit autour de l'organisation ou de manière plus large. Cette façon de voir défend un engagement humaniste et démocratique envers les arts.

Une jeune chorégraphe de Montréal a qualifié cette stratégie relationnelle et communautaire de « philanthropie de village ». Cela s'accorde bien avec la culture québécoise, où la solidarité et le sens de la communauté sont très valorisés. Donner est un geste qui engage et un acte de citoyenneté.

Une culture philanthropique inclut et engage tous les profils de donateurs et toutes les capacités financières. Un don de 5 dollars peut être aussi significatif et gratifiant pour l'un qu'un don plus élevé peut l'être pour une autre personne dont la capacité de donner est plus grande. Cela met en lumière l'importance à accorder aux relations avec les donateurs plutôt qu'au gain financier. Ces relations créent un contexte à échelle humaine qui favorise les demandes de dons supplémentaires.

Cette culture philanthropique se distingue des techniques de marketing événementiel qui sont courantes dans les arts et qui supposent un modèle d'affaires hybride combinant la vente et le don. Une relation philanthropique demande moins de bénéfices tangibles et plus de récompenses symboliques qu'une relation marchande qui implique des billets, une présence à des spectacles ou à des expositions, et d'autres produits ou services concrets. L'attrait émotif de la philanthropie repose sur des remerciements symboliques. Pour bâtir une communauté philanthropique, il est donc nécessaire de franchir une étape psychologique en passant d'une relation marchande à une relation philanthropique.

Une culture philanthropique se doit d'exister aussi au sein même de l'organisation. Cela veut dire que tout le monde donne à un certain niveau, et que chacun devient un ambassadeur de la mission. Cette responsabilité partagée envers les liens avec la collectivité devient contagieuse et stimule l'éclosion de nouvelles idées dans l'organisation.

COMMENT AVONS-NOUS MENÉ CETTE RECHERCHE ? D'OÙ VIENNENT NOS DONNÉES ?

Ce rapport se base surtout sur des données qualitatives et sur quelques apports quantitatifs, ce qui le différencie d'autres rapports qui mettaient de l'avant des données économiques, démographiques, fiscales ou provenant de sondages. Dans le cadre de cette étude, une petite équipe de diplômés de HEC Montréal a effectué une synthèse à partir d'écrits scientifiques, de recherches dans la littérature grise ainsi que de la couverture médiatique de la philanthropie culturelle, afin d'identifier des thèmes structurants. De plus, elle a parcouru 75 études de cas, une quinzaine de projets de maîtrise et 20 rapports de stage en lien avec la philanthropie, dont l'anonymat des auteurs a été préservé. Les conclusions qui en ont été tirées ont été complétées par 50 entrevues réalisées dans diverses organisations du milieu, de tailles et de disciplines variées (dont on a aussi préservé l'anonymat des intervenants). Nous nous sommes intéressés à celles dont l'intérêt pour la philanthropie se manifestait à travers différents programmes du CAM. Nous nous sommes de nouveau tournés vers ces organisations pour connaître les pratiques issues des mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19.

En ce qui concerne les données quantitatives, nous nous sommes concentrés sur les clients du CAM, à savoir des organisations des arts de la scène, des compagnies de production et de diffusion artistiques, des festivals de toutes sortes, des centres d'artistes, quelques musées, des maisons d'édition et des associations professionnelles. Nous avons fait le lien entre les subventions du CAM et du ministère de la Culture et des Communications (MCC) et les données de l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour mettre en valeur des tendances à travers les secteurs.

QU'EST-CE QU'ON NE TROUVE PAS DANS CE RAPPORT ?

Ce rapport ne traite pas du travail de sollicitation auprès des entreprises et des fondations ni des demandes de partenariat qui leur sont adressées, car ces pratiques s'apparentent aux demandes de subventions gouvernementales et s'avèrent très différentes du travail de construction de relations philanthropiques avec des individus. La recherche confirme que, parmi l'ensemble des dons faits chaque année, la grande majorité provient de particuliers, en philanthropie de façon générale et dans les arts en particulier. Le rapport Bourgie

mettait d'ailleurs en relief que 80 % des dons en arts au Québec venaient d'individus. Si d'un côté le revenu fourni par les entreprises et les fondations semble générer des sommes plus importantes pendant une période donnée, les dons individuels, eux, sont source d'engagement à long terme envers le sens et la pertinence de l'art dans la collectivité.

Étant donné que notre attention s'est portée majoritairement sur les clients du CAM, de nombreuses organisations du secteur culturel sont absentes du rapport, comme les bibliothèques, les maisons de la culture, les centres culturels et des petits musées. Toutefois, les clients du CAM représentent un grand nombre des organisations qui ont le potentiel d'entreprendre une pratique de philanthropie artistique à Montréal.

QUELLES ONT ÉTÉ JUSQU'À PRÉSENT LES PRATIQUES À MONTRÉAL ?

Les stratégies de collecte de fonds les plus courantes auprès des particuliers sont les événements-bénéfice, les cercles de donateurs, le financement participatif et les campagnes de dotation. Quelques campagnes annuelles se concentrent sur les entreprises et les fondations, et peuvent de temps en temps s'adresser aux particuliers. On offre des avantages tangibles proportionnels au don reçu, et c'est une culture marchande qui prévaut. Une culture philanthropique dans le milieu des arts à Montréal en est encore à ses débuts.

LES ÉVÉNEMENTS-BÉNÉFICE

Nombreux sont ceux qui considèrent que les événements-bénéfice sont une pratique incontournable pour la collecte de fonds à Montréal. Comme on y met en vedette des célébrités et des personnalités d'affaires, être présent et associé à une telle activité comporte le grand avantage d'apporter du prestige social et de fournir l'occasion de réseauter. Un certain nombre de ces événements ont eu lieu en ligne à la suite des restrictions de rassemblement entraînées par la COVID-19.

La production de ces activités est exigeante. Leur bilan conclut souvent que le revenu net n'est pas suffisant pour justifier le temps investi par les ressources humaines internes, qui est d'ailleurs rarement comptabilisé. Cependant, on estime parfois qu'il est nécessaire de tenir ces événements pour des raisons d'image et de légitimité, quel qu'en soit le coût.

Les membres du CA et des comités de financement ciblent parmi leur réseau des donateurs qui se sentiront obligés d'assister à des événements pour

préserver leurs relations d'affaires. S'ensuit alors un jeu d'échange de faveurs dans lequel on s'autorise à solliciter la personne qui nous a sollicité précédemment. Cela crée un écosystème de soutien différent de celui qui est lié à la mission artistique; et on le perd quand la personne qui en est à l'origine quitte l'organisation. Les gens qui assistent à un événement-bénéfice ont néanmoins le sentiment d'être des donateurs pour les arts. Bien que certains donateurs du milieu des affaires connaissent bien la mission et se sentent très attachés à l'organisation artistique qu'ils soutiennent, cette pratique engendre en général une culture marchande et de réciprocité plutôt qu'une culture philanthropique relationnelle. Il n'empêche que quelques grandes institutions poursuivent l'objectif de renforcer les liens avec leur mission en impliquant des représentants artistiques avant, pendant et après leurs événements-bénéfice. Ces événements seront peut-être sujets à une évolution stratégique à la suite de la pandémie de COVID-19.

LES CAMPAGNES ANNUELLES

Les campagnes annuelles se déroulent pendant une période donnée et ciblent un certain nombre d'individus pour de petits dons; de grosses demandes sont aussi élaborées et soumises à des entreprises ou à des fondations choisies. On vise un soutien à des projets précis qui reflètent les intérêts des donateurs. L'engagement à long terme est rare, et il ne semble pas y avoir de plan stratégique pour la philanthropie et les dons de particuliers.

Dans les premiers jours de la pandémie de COVID-19, les particuliers ont été sollicités pour faire don de leurs billets de spectacle comme alternatif d'un remboursement, une demande qui a connu un certain succès. Des campagnes annuelles se sont également muées en appels à une philanthropie axée sur les besoins liés à cette période particulière. Les abonnés de longue date comme d'autres plus récents ont souvent répondu de manière chaleureuse et positive, devenant ainsi de nouveaux donateurs. Cette réponse représente une excellente occasion de transformer ces relations en philanthropie à long terme.

LES CERCLES DE DONATEURS

Les abonnés, les membres et les étudiants des écoles d'art sont des relations capitales pour le développement de la philanthropie individuelle. Le plaisir suscité par l'expérience de la pratique artistique peut déclencher une transition vers la philanthropie si une demande est faite en ce sens. Quelques organisations à Montréal tirent avantage de cette possibilité, mais pas toutes.

La reconnaissance publique des donateurs est fondamentale pour encourager d'autres personnes à se joindre à la communauté. Certaines organisations affichent les noms dans leurs brochures ou sur leurs murs, ou encore permettent une plus grande proximité avec l'art en proposant aux donateurs une meilleure flexibilité dans l'achat de billets ainsi qu'un accès aux artistes ou aux conservateurs.

Apprivoiser et endosser la posture de demandeur de dons est essentiel pour développer une culture philanthropique. Mais la peur de demander domine souvent, surtout quand il s'agit de s'adresser à des proches, y compris des artistes. Cette réticence nuit à la création de relations philanthropiques et d'une communauté de donateurs. Ne pas demander signifie qu'on altère la relation philanthropique.

Il est vrai qu'une demande de don doit être justifiée. Quelle différence fait le donateur quand il apporte sa contribution? Quelques organisations, grandes ou petites, ont commencé à formuler leur argumentaire. C'est un élément de poids pour la demande, car on y explique clairement l'impact de la mission et du don.

LE FINANCEMENT PARTICIPATIF

De nombreuses organisations ont fait l'expérience du financement participatif et ont rencontré un certain succès, mais peu parmi celles à qui nous avons parlé souhaitent y avoir recours à nouveau. Moins de campagnes ont été lancées en 2019 à Montréal dans le domaine artistique que dans les trois ou quatre dernières années. La moitié d'entre elles ont été entreprises par de jeunes compagnies et des artistes engagés soit par le Centre du Théâtre d'Aujourd'hui, soit par Tangente, soit, plus récemment, par le Festival ZH et Diversité artistique Montréal. Le financement participatif culturel semble surtout réussir aux enregistrements, aux publications et aux tournages.

L'intensité de ces campagnes, combinée à la compétition présente dans le milieu, fait en sorte qu'elles suscitent chez les personnes qui les mènent le sentiment d'être débordées. Toutefois, elles peuvent avoir l'avantage de transférer la responsabilité de solliciter et de récolter les dons du conseil d'administration à l'équipe interne. Par ailleurs, le financement participatif tend à faire appel aux proches de la compagnie ou de l'artiste, notamment les collègues, ce qui fait que beaucoup de travailleurs artistiques ou culturels ont été approchés. Même si certains expriment de la réticence, plusieurs ont commencé à faire des dons.

LES FONDS DE CAPITALISATION

Au Québec, la sensibilisation aux dons majeurs a été accentuée par la mise en place de nouveaux avantages fiscaux ainsi que par le programme d'appariement de Mécénat Placements Culture. Mécénat Musica, un programme développé pour et par des donateurs, a combiné ces incitatifs avec d'autres programmes d'appariement afin d'encourager de grands donateurs à investir dans des fonds de dotation consacrés à certaines organisations artistiques.

Certes, les intérêts générés par les grands fonds de dotation peuvent contribuer à stabiliser les revenus de fonctionnement à long terme des organisations si le capital des fonds est plusieurs fois supérieur au budget annuel. Des professionnels en philanthropie au Canada recommandent ainsi que le capital du fonds de dotation d'un organisme soit quatre fois supérieur à son budget annuel. Mais d'autres types de fonds de capitalisation proposent différentes options dont la souplesse est fortement recommandée par des chercheurs et des consultants aux États-Unis comme au Canada. Des fonds de roulement, de création et d'infrastructure sont aussi nécessaires, étant donné la difficulté de prévoir les revenus et la possibilité d'imprévus et d'urgences. Ces stratégies plus flexibles apparaissent d'autant plus pertinentes quand il s'agit de survivre à une interruption d'activités comme celle occasionnée par les mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19.

Par ailleurs, le nouvel avantage fiscal du seul don important en culture mérite d'être examiné dans une optique de stratégie relationnelle. C'est une mesure fiscale non récurrente, et l'expérience démontre que par la suite les donateurs ne sont pas aussi généreux. Cependant, si une relation est déjà établie avec eux, cet incitatif peut faire évoluer la relation et stimuler les dons. L'enthousiasme soulevé par ce programme dans le milieu artistique a attiré de nouveaux donateurs, mais son impact à long terme sur les relations philanthropiques reste à mesurer.

Il serait bon que les conseils d'administration réfléchissent à la mise en place de politiques visant à développer des fonds de capitalisation qui à la fois tirent avantage des possibilités existantes et prêtent attention aux besoins et à la culture philanthropique de l'organisation. On peut souhaiter disposer d'un éventail de fonds offrant plus ou moins de souplesse.

LES COMMUNAUTÉS CULTURELLES ET LA TRADITION PHILANTHROPIQUE

Bon nombre de grandes villes nord-américaines se caractérisent par la présence de plusieurs communautés culturelles. Montréal n'y fait pas exception. La communauté montréalaise a en plus la particularité, par son histoire, de se répartir entre anglophones et francophones à la fois sur le plan linguistique et sur le plan culturel. Les communautés culturelles se positionnent également selon leur appartenance à l'une ou l'autre de ces deux familles linguistiques. Étant donné cette réalité, quand on travaille en philanthropie à Montréal, on doit conduire les sollicitations avec délicatesse et faire preuve de vigilance afin d'éviter les stéréotypes. Il convient aussi de démontrer une bonne connaissance des différences culturelles.

LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les membres de conseils d'administration dans le milieu artistique font rarement des dons et ne participent pas activement à la philanthropie relationnelle liée à la mission de leur organisation; et cela est bien dommage. Bien sûr, certains achètent des billets pour un événement-bénéfice ou en vendent à leurs collègues de travail, en promettant de leur retourner l'ascenseur pour une autre cause. Mais certains sont d'avis que mélanger la philanthropie et la gouvernance peut être source de conflits d'intérêts et que les dons ne devraient donc pas être une obligation. Toutefois, en donnant, on montre l'exemple. Demander à quelqu'un de se joindre à un membre du conseil qui a fait un don afin d'aider l'organisation à réaliser sa mission peut s'avérer une approche de sollicitation plus philanthropique. Ailleurs en Amérique du Nord, les conseils d'administration sont au cœur de la culture philanthropique des organisations. Leurs membres participent activement grâce à leurs dons et à leur expertise, et ils font le lien entre leurs responsabilités d'administrateurs et la mission.

QUELS AVANTAGES LA PHILANTHROPIE ENTRAÎNE-T-ELLE POUR UNE ORGANISATION ?

Quand on adopte une approche relationnelle, les émotions et les valeurs véhiculées par la philanthropie font naître une communauté de donateurs impliqués et dévoués. Une telle communauté crée un engouement, est dynamique et réduit l'isolement, comme on a pu le voir pendant la pandémie de COVID-19. Elle procure un bassin de membres potentiels pour le conseil d'administration et peut, par son expertise et ses ressources financières, répondre à des défis organisationnels.

La philanthropie peut aussi aider à la mise sur pied de fonds de capitalisation. Si on les diversifie, ces derniers peuvent stabiliser l'organisation, atténuer les risques et rendre possible l'essor artistique.

Puisque la philanthropie génère divers revenus au cours de l'année, elle peut contribuer à équilibrer la trésorerie d'une organisation là où les subventions ne répondent pas toujours au cycle annuel des dépenses. De plus, des donateurs convaincus soutiennent directement les projets créatifs et la croissance, accordant ainsi à l'organisation une souplesse innovatrice qui dépasse le cadre des subventions gouvernementales.

QUELLES SERONT LES PROCHAINES ÉTAPES DE DÉVELOPPEMENT POUR LA PHILANTHROPIE CULTURELLE À MONTRÉAL ?

Actuellement, de grandes organisations comme de plus petites sont en train d'appliquer les recommandations de ce rapport, à différents stades. Partir à leur recherche en vaut la peine : le partage d'expériences entre pairs est le moyen le plus porteur de développer la philanthropie dans le milieu. Les points suivants s'adressent aux organisations du milieu artistique et présentent une synthèse des recommandations du rapport.

- Écrire un argumentaire qui explique le rôle joué par l'organisation, sa pratique artistique, sa contribution et ses raisons d'être, afin de motiver les donateurs potentiels qui veulent avoir un impact dans la société. Avec le temps, des joueurs clés dans l'organisation adapteront cet argumentaire en fonction de la réponse des donateurs. Cet outil devient encore plus stratégique dans une période comme celle des fermetures liées à la pandémie de COVID-19, où les donateurs potentiels n'ont pas accès à l'art directement.
- Commencer à dialoguer avec toutes sortes de gens pour consolider leur attachement envers l'organisation, et tirer parti des relations déjà existantes. Ces conversations peuvent avoir lieu au théâtre, à la salle de concert, aux lieux d'exposition ou lors d'activités de reconnaissance, ou encore par les médias sociaux ou d'autres moyens de communication, comme le courrier ou le publipostage. Il est essentiel d'expliquer dans ces conversations pourquoi l'organisation a besoin de dons.

De courtes vidéos peuvent également démontrer l'utilité concrète des dons. Ces messages nourrissent l'expérience du donateur et renforcent

l'impact de l'art dans la communauté. Ils appuient l'idée selon laquelle la philanthropie est humaniste et démocratique. Ce type d'outil s'est avéré déterminant pour rejoindre les donateurs pendant la crise de la COVID-19.

- Reconnaître l'apport des donateurs en inscrivant leurs noms dans les brochures, sur le site internet de l'organisation et sur les murs du lieu de diffusion. Ces listes indiquent clairement qui fait partie de la communauté des donateurs et la nature de leurs relations avec l'organisation. Elles sont invitantes.

Une autre idée consiste à tenir de petits événements de reconnaissance pour les donateurs engagés et potentiels, y compris en ligne, et à dépenser moins d'énergie organisationnelle pour les galas, à moins qu'ils ouvrent la porte à des relations à long terme. Analyser les événements-bénéfice en comptabilisant à la fois les coûts variables et leur impact sur les frais fixes permettra de mesurer leur contribution réelle à la santé de l'organisation. Leur raison d'être peut dépasser les avantages financiers, mais le prix à payer par les employés doit être pris en considération.

- Mettre en place des bases de données de clients et de donateurs, et donner priorité à l'analyse pour documenter, comprendre et guider stratégiquement le développement de relations entre les particuliers et l'organisation. Pendant la pandémie de COVID-19, ce sont principalement les informations sur les donateurs, issues des bases de données, qui ont permis de comprendre le caractère de leurs relations avec les organisations. Quelques organisations en ont d'ailleurs profité pour renforcer considérablement leurs bases de données. La gouvernance, la confidentialité et la validité sont des éléments importants à prendre en compte dans la gestion de ces données.
- Former les membres des conseils d'administration pour qu'ils adoptent un engagement et une culture philanthropiques qui impliquent de faire des dons individuels significatifs. Ces dons illustrent leur réel dévouement pour l'organisation et élargit la manière dont ils conçoivent leurs responsabilités de gouvernance.
- Expliquer ce qu'est une culture philanthropique et donner l'exemple : chacun dans l'organisation donne et se responsabilise comme ambassadeur dans la communauté. Il est également judicieux d'accroître le rôle joué par les personnes en charge de la philanthropie dans la planification stratégique de l'organisation. La perte de revenus liée à la pandémie de COVID-19 accentue cette priorité.

- Développer des compétences en gestion pour conduire des changements organisationnels, bâtir des relations et animer des communautés de soutien. Chaque organisation qui embrasse le changement contribuera à l'avènement d'une culture philanthropique dans le milieu des arts à Montréal.
- Agir auprès des bénévoles de façon à développer leurs liens avec l'organisation. Le temps qu'ils accordent est précieux ; mais donner aussi de l'argent fait en sorte qu'ils partagent encore plus la culture philanthropique de l'organisation.
- Transmettre les valeurs de la philanthropie, ses façons de faire et ses compétences à des artistes qui pourraient devenir des professionnels dans ce domaine, et qui actuellement poursuivent un travail acharné pour assurer les conditions nécessaires à la vitalité du secteur culturel. Le développement de la philanthropie bénéficiera de leur fidélité et de leur discernement.

QUELLES ACTIONS POURRAIENT FAIRE SUITE À CE RAPPORT ?

À la fin de ce document se trouve une liste détaillée de recommandations pour les organisations artistiques, le CAM et d'autres instances de financement public. Elles concernent à la fois des actions à entreprendre dans l'environnement organisationnel et des politiques culturelles à établir en philanthropie des arts à Montréal. On y trouve aussi des suggestions de projets de recherche qui pourraient mettre en lumière d'autres dynamiques en philanthropie des arts, que ce soit à court ou à plus long terme.

Enfin, nous espérons que ce rapport servira de base de discussion et d'apprentissage dans le milieu. Il couvre plusieurs thèmes et enjeux, et pourrait être à l'origine de débats, de réflexions et d'idées qui enrichiront la pratique et le développement de la philanthropie.

La prochaine section présente le sommaire des points saillants de notre étude. Il est suivi de l'étude proprement dite, puis des annexes, qui comprennent des définitions et des suggestions de lectures complémentaires. De courtes études de cas sont aussi amorcées dans le rapport et complétées en annexe.

FAITS SAILLANTS

L'HISTOIRE

Quelles sont les origines de la philanthropie culturelle qui existe de nos jours à Montréal ?

- Les bénévoles et les donateurs sont présents depuis longtemps dans le milieu artistique, mais le développement de relations avec eux fait rarement l'objet d'une planification.
- La relation arts-affaires existe elle aussi de longue date. La Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) et les cercles de jeunes philanthropes encouragent ce lien entre les gens d'affaires et le milieu artistique.
- Récemment, les politiques culturelles au Québec en matière d'appariement et les mesures fiscales ont stimulé la croissance de fonds pour des projets ou de fonds de dotation permanents.
- Les communautés de donateurs passionnés par la mission d'organisations artistiques sont peu nombreuses à Montréal.

LA STRATÉGIE

Comment la collecte de fonds est-elle perçue dans la communauté artistique montréalaise ?

- Les organisations artistiques se structurent autour de projets qui dominent la collecte de fonds. Les programmes d'incitatifs publics renforcent involontairement cette tendance.
- Plusieurs rêvent, à leurs débuts en philanthropie, d'un riche mécène, d'une sorte de *deus ex machina* qui sauverait l'organisation. C'est une conception généralement loin de la réalité.
- Les événements-bénéfice impliquant des gens d'affaires et fonctionnant par réciprocité sont devenus une tradition, ce qui nuit à la philanthropie relationnelle axée sur la mission. Les événements sont motivés par le besoin de visibilité et les relations publiques.
- La capacité d'une organisation à bâtir des relations philanthropiques est liée à son modèle d'affaires. Une présence continue tout au long de l'année et un lien direct avec le public montréalais permettent de bâtir une communauté de donateurs individuels motivés par rapport à l'organisation. Il s'agit souvent d'un réseau distinct de celui du milieu des affaires, qui fréquente les événements-bénéfice. Quelques organisations qui n'ont qu'une présence ponctuelle créent des groupes de donateurs au sein de leur entourage.

LA CULTURE

Comment la culture organisationnelle influence-t-elle la philanthropie dans les arts ?

- La culture philanthropique nécessite un engagement de toute l'organisation, de l'expertise, des compétences organisationnelles et de gestion, ainsi que du temps. En s'engageant dans une telle démarche, certaines organisations bâtissent une communauté de donateurs fidèles qui ont développé un sentiment d'appartenance et de proximité envers elles.
- Par opposition, la collecte de fonds est souvent déléguée à un employé à temps partiel, parfois à un stagiaire non rémunéré, qui doit trouver des partenaires d'entreprises et organiser un événement-bénéfice sans grand engagement du reste de l'organisation.
- Malgré le dévouement de certains administrateurs, le potentiel philanthropique des conseils d'administration est limité par la réticence à faire un don personnel et l'absence de politiques philanthropiques. Une meilleure compréhension des modèles d'affaires des organisations pourrait infléchir cette tendance. Le renouvellement constant des mandats des membres freine la capacité d'évoluer avec l'environnement.

LES PERSONNES

Qui s'implique dans le développement de la philanthropie ?

- Grâce à de solides formations à du mentorat pour les stagiaires, à un apprentissage par les pairs et à des ateliers qui sont progressivement mis en place, les professionnels des arts sont lentement attirés vers la philanthropie.
- L'apport des bénévoles est variable selon les disciplines artistiques. La plupart tiennent à la mission et, en conséquence, peuvent exercer une influence sur les autres pour qu'ils accordent du temps et fassent des dons à l'organisation.

LES OUTILS

De quels outils a-t-on besoin pour une approche philanthropique basée sur la relation ?

- Des bases de données intégrées de clients et de donateurs sont essentielles pour élaborer des relations appuyées par l'analyse de données.
- Certains logiciels en français s'avèrent indispensables.
- Une collaboration avec les diffuseurs permet d'accéder à de l'information, en accord avec les clients. Une entente bien négociée pourrait faciliter cet accès.
- Le statut d'organisme de bienfaisance donne accès à des programmes gouvernementaux, à des incitatifs fiscaux, à des dons majeurs ou planifiés ainsi qu'aux fondations.



RECOMMANDATIONS

LA STRATÉGIE

Comment la philanthropie peut-elle influencer à long terme la collecte de fonds dans le milieu artistique à Montréal?

- Cultiver activement des relations avec des particuliers qui sont proches de la pratique artistique et de la mission organisationnelle, pour voir apparaître des donateurs et des membres de conseils d'administration engagés.
- Rédiger un argumentaire pertinent afin de demander et de motiver des dons engagés et fidèles, au lieu de donner des contreparties ou des bénéfiques.
- Réduire sa dépendance à la réciprocité des réseaux d'affaires et l'incertitude associée aux événements-bénéfice.
- Intégrer les activités relationnelles dans les galas et les événements-bénéfice.
- Ancrer les dons destinés à un fonds de dotation dans une stratégie relationnelle et philanthropique durable.

LA CULTURE

Comment gérer le changement de façon à faire éclore une culture philanthropique dans le milieu des arts?

- Mettre en place un plan stratégique qui intègre le développement d'une culture philanthropique.
- Façonner une culture organisationnelle qui relie fièrement la philanthropie à la pratique artistique. Rallier autour de cette culture les membres du conseil d'administration, les employés, les artistes et les bénévoles, pour qu'ils s'impliquent dans la croissance globale des revenus et les relations avec les donateurs.
- Instaurer des politiques philanthropiques ainsi que des codes d'éthique et de gouvernance qui contribuent à des stratégies de dons majeurs et planifiés et de fonds de capitalisation.
- Aborder le changement par étape, de façon progressive.
- Lancer des projets de financement participatif qui impliquent l'organisation et attirent des dons de travailleurs culturels et d'artistes.

LES PERSONNES

Comment mobiliser autour de la mission et de la philanthropie toutes les personnes concernées par l'organisation?

- Former les professionnels du milieu artistique à la philanthropie pour assurer un dévouement et l'intégration au sein des organisations d'une culture philanthropique empreinte de respect et de délicatesse.
- Implanter dans le milieu l'apprentissage par les pairs pour faire grandir la culture philanthropique. Les stages, le codéveloppement et les compétences en mentorat sont pertinents.
- Favoriser l'apprentissage de la gestion du changement chez les professionnels de la philanthropie et les dirigeants d'organismes.

LES OUTILS

De quelles autres façons pourrait-on soutenir le développement de la philanthropie dans les arts à Montréal?

- Partager de l'information sur une façon de gérer les bases de données qui soutienne la philanthropie (et non seulement les ventes de billets), et développer une culture de l'analyse de données et de la littératie numérique axées sur l'évolution de la relation.
- Investir dans la création d'un logiciel de bases de données en français, en partant d'un groupe d'utilisateurs communautaire.
- Négocier avec les diffuseurs et les salles pour pouvoir accéder à des informations sur le public, et utiliser des techniques qui satisfont à la réglementation sur la protection des données.
- Trouver du coaching juridique pour la demande du statut d'organisme de bienfaisance.
- Rendre plus accessible la formation sur les programmes d'appariement et les avantages fiscaux.

1

INTRODUCTION

La philanthropie représente aujourd'hui un sujet d'intérêt dans le milieu artistique montréalais. Plusieurs organisations font appel aux activités-bénéfice, aux avantages fiscaux et au financement participatif, et offrent des programmes de membership. Les nouvelles possibilités de financement pour des projets et des idées artistiques sont alléchantes. Pour les artistes et travailleurs culturels émergents, la philanthropie est porteuse d'espoir compte tenu de la difficulté d'obtenir des fonds publics. Du côté des compagnies bien établies, les dons philanthropiques peuvent soutenir une nouvelle croissance artistique. L'enthousiasme des donateurs peut contribuer à l'innovation de façon originale. La philanthropie est en elle-même très entrepreneuriale, mais elle apporte aussi une stabilité organisationnelle.

Le développement d'une culture philanthropique à Montréal est devenu une priorité pour le Conseil des arts de Montréal (CAM), et c'est pourquoi le CAM a commandé ce rapport. L'objectif est de comprendre comment la philanthropie évolue dans la communauté artistique à Montréal. Le CAM voit la philanthropie non seulement comme une source de revenus, mais aussi comme un outil de connexion entre les organisations artistiques et leur communauté.

Tout comme le CAM, nous croyons que la philanthropie est plus qu'un outil pour obtenir des fonds : elle permet également de développer une communauté d'intérêt et de soutien autour des organisations artistiques. Idéalement, la philanthropie culturelle repose sur un ferme engagement personnel et citoyen envers la mission d'une organisation. C'est une façon de voir le développement organisationnel qui est humaniste et engagée. Afin de confronter cet idéal à l'état actuel de la philanthropie dans les arts, nous avons brossé le portrait de certaines pratiques en Amérique du Nord et les avons comparées à des tendances récentes dans les pratiques philanthropiques à Montréal. Cette vision de la philanthropie propre à Montréal est influencée par la tradition culturelle distincte du Québec, tout comme par les initiatives gouvernementales des 10 à 15 dernières années.

Cette analyse apporte des conseils pratiques pour conduire des changements et favoriser la croissance,

mais ces changements ne se feront pas du jour au lendemain. Pour développer une relation philanthropique avec des donateurs, il faut comprendre leurs besoins et ce qui les intéresse. Cette démarche implique une bonne connaissance de soi, des aptitudes relationnelles, une expertise technique, de l'intuition, des outils et du temps. Nos commentaires s'adressent aux artistes, aux travailleurs culturels, aux membres de conseils d'administration et à leurs organisations à Montréal, aussi bien qu'au CAM.

Il existe d'autres rapports sur la philanthropie culturelle et la collecte de fonds à Montréal et au Québec. En 2013, le rapport Bourgie dressait pour le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) un portrait des dons en culture ainsi que de certaines pratiques dans le milieu afin de mieux saisir la spécificité québécoise. La Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) a produit quatre rapports (de 2009 à 2015) qui documentent l'économie du secteur culturel, décrivent les avantages fiscaux rattachés aux dons en culture et présentent des profils inspirants de leaders du milieu des affaires dans le secteur culturel. En 2015, le CAM a aussi publié un rapport sur les PME et leurs liens avec les arts. On sait que la firme d'experts-conseils Épisode publie des études semestrielles sur l'ensemble du milieu philanthropique québécois¹, dont on peut extraire de l'information se rapportant à la philanthropie culturelle. La publication de tous ces rapports a favorisé un intérêt de la communauté des affaires, et à un certain degré de la communauté artistique, envers la collecte de fonds et la philanthropie. Ces documents ont concouru, avec les nouvelles politiques gouvernementales, à motiver les donateurs.

Le milieu opère dans une culture qui se caractérise par des projets de toutes tailles. Leur montage financier a été facilité par ce nouvel intérêt pour le financement privé et par les nouvelles politiques qui y sont liées. Cependant, rares sont les organisations qui se sont penchées sur le développement stratégique de programmes philanthropiques variés qui soutiennent régulièrement et à long terme leur mission. Ce développement stratégique va plus loin que l'appui accordé à des projets.

1 www.episode.ca/

Une véritable culture philanthropique demande que toute l'organisation se mobilise pour attirer des dons motivés par sa mission artistique et sa relation avec la collectivité. Cette relation évolue en lien avec les activités artistiques, qui suscitent la curiosité et inspirent les citoyens, jusqu'à les inciter à se joindre à la communauté formée autour de l'organisation et à donner ou à contribuer bénévolement. Avec le temps, les relations philanthropiques se renforcent grâce à la reconnaissance que les ambassadeurs de l'organisation témoignent envers les donateurs individuels lors de petits événements qui les rapprochent encore plus du cœur de l'organisation. La reconnaissance publique accordée aux donateurs, qui peut être inscrite dans les brochures et sur les murs selon les niveaux auxquels ils ont contribué, stimule d'autres adhésions au programme philanthropique de l'organisation et permet d'accroître le soutien apporté par une communauté de donateurs engagés.

C'est pourquoi, contrairement aux autres rapports déjà parus, nous analyserons ici la gestion organisationnelle de la philanthropie culturelle à Montréal. Ce faisant, nous évaluerons la pertinence des stratégies actuelles et nous nous inscrirons dans un nouveau mode de pensée pour progresser en philanthropie culturelle. Nous souhaitons ainsi mettre en lumière une conception humaniste de la philanthropie qui touche tous les citoyens.

Il est important d'insister sur le fait qu'à Montréal, le développement de la philanthropie n'a pas pour but de remplacer le financement public. La philanthropie compléterait plutôt ce soutien. Cela a été souligné en 2013 dans le rapport Bourgie, et de nouveau en mars 2019 par Marcelle Dubois, directrice artistique et générale du Festival du Jamais Lu, alors qu'elle gagnait le prix ARDI remis par la Brigade arts affaires de Montréal (BAAM)² pour l'audace et l'innovation en philanthropie culturelle dans un petit organisme.

Ce document se fera souvent l'écho des idées exprimées dans le milieu. Nous avons en effet analysé 50 entrevues, 75 études de cas (dont une grande partie proviennent du Centre de cas de HEC Montréal), des rapports de stage ainsi que des projets de recherche sur la philanthropie culturelle réalisés dans le cadre du programme de management des entreprises culturelles à HEC. Nous avons étudié comment des organisations, qu'elles soient très grandes ou très petites, collectaient des fonds, le cas échéant. Comme nous nous sommes engagés à préserver leur anonymat, les brèves citations que nous avons intégrées au texte n'indiquent que le champ d'activité et la taille de l'organisation. Afin de dégager certaines tendances, nous avons aussi analysé des données fournies par le CAM, le MCCQ et l'Agence du revenu du Canada (ARC). Pour en savoir plus sur notre approche de recherche, vous pouvez suivre [ce lien](#) vers la méthodologie, à la fin des annexes.

Comme mentionné dans la synthèse, ce rapport comporte plusieurs sections, à commencer par un sommaire des faits saillants. Vous trouverez aussi en annexe de courtes descriptions de cas, un lexique de la philanthropie, des suggestions de lectures qui pourront vous être utiles, ainsi que des tableaux de données. À la fin du rapport figurent également des pistes de recherches à mener.

2 Brigade arts affaires de Montréal, www.baam-org.com/

2

LES POLITIQUES CULTURELLES ET LA PHILANTHROPIE

2.1 HISTORIQUE

Les dons et le bénévolat existaient dans les institutions culturelles montréalaises avant même que le gouvernement, avec le CAM en 1956, ne commence à leur offrir du soutien. Des donateurs visionnaires ont guidé la fondation de certaines organisations, et de grands philanthropes continuent à jouer un rôle déterminant dans le développement des organisations auxquelles ils sont attachés. Néanmoins, à la lecture de plusieurs études de cas sur des organisations culturelles montréalaises, il est apparu que la philanthropie ne faisait presque jamais l'objet d'une planification stratégique ou d'une réflexion approfondie. Cette pratique voyait plutôt le jour pour répondre à un besoin urgent à un moment donné, par exemple à la suite de coupes dans les subventions, à cause d'un déficit soudain, ou encore pour soutenir une production de grande envergure ou un projet immobilier.

« La philanthropie a commencé à cause de la baisse des subventions. »

— Une petite organisation musicale

« Pas de financement public, alors on a été obligés de faire de la philanthropie. »

— Une petite compagnie de théâtre

« Une grande austérité au cours des dernières années. Les musées sont obligés de se tourner vers le privé. »

— Une association muséale

« C'est à partir de cette époque (construction d'un nouvel édifice) que va vraiment commencer à s'insérer la philanthropie dans l'organisation. »

— Un diffuseur

Certains, toutefois, ont adopté une approche plus réfléchie.

« C'est sous le prisme de ce plan stratégique que la philanthropie a trouvé sa place. »

— Un centre d'artistes

Pendant, il est rare qu'on analyse l'impact organisationnel de la philanthropie dans le milieu culturel à Montréal.

Les rapports de la CCMM et les activités de la BAAM mettent en lumière le fait que le milieu des affaires a toujours été vu comme un partenaire de soutien pour

les arts. Récemment, une réflexion stratégique a eu lieu autour du financement privé et des politiques culturelles. Un certain nombre de programmes qui stimulent et structurent à la fois le financement public et le financement privé ont été initiés autant au niveau fédéral qu'au niveau provincial. Ces initiatives qui viennent d'en haut contrastent avec l'intérêt venant de la base envers une philanthropie axée sur le développement de relations entre les artistes, leurs organisations et leur communauté.

Dans les prochaines sections, nous passerons en revue les nouvelles politiques et leur historique :

- Les programmes arts-affaires ;
- La capitalisation : Mécénat Placements Culture, les avantages fiscaux ainsi que le financement des infrastructures ;
- Les critères de financement des conseils des arts.

2.2 ARTS-AFFAIRES

L'idée de créer un lien entre les arts et la communauté des affaires émerge très tôt dans les pays anglophones, à l'initiative de David Rockefeller, à New York. Dans les années 1970, des associations voient le jour aux États-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne pour venir en aide à de jeunes OBNL artistiques et encourager la communauté des affaires à offrir son expertise, à s'impliquer dans la gouvernance et à accorder des commandites, ainsi qu'à faire l'achat de billets ou d'œuvres d'art. C'est la même optique qui est mise de l'avant de nos jours dans les rapports de la CCMM. À partir de 2003, le CAM facilite par le programme *Arrimages* les visites d'organisations culturelles par les gens d'affaires. En 2013, *Arrimages* devient une priorité stratégique pour le CAM. La BAAM prend ensuite le relais, tandis que le CAM dirige son attention vers les programmes de soutien des pratiques philanthropiques au sein des organismes.

Le Council for Business and the Arts in Canada (aujourd'hui Business/Arts) est une association canadienne fondée dans les années 1970. En 2019, elle a lancé son programme de formation en commandite *artsvest* à Montréal³. Grâce à un partenariat avec Patrimoine canadien, la Fondation Rossy et le CAM, le programme développe la capacité des OBNL culturels dont le budget maximal est de 1,5 million

de dollars à attirer des commandites et fournit des fonds d'appariement qui encouragent de nouveaux commanditaires. Il s'agit d'une approche marketing et non philanthropique du financement. Cependant, parmi les 70 organismes inscrits, certains ont semblé confondre le marketing et la philanthropie dans leur approche des entreprises commanditaires.

2.3 LA QUÊTE DE STABILITÉ FINANCIÈRE

La stabilité financière dans les OBNL artistiques américaines et canadiennes fait l'objet de préoccupations depuis plusieurs décennies, comme l'indiquent le rapport de la commission Massey au Canada en 1951 et le rapport Rockefeller aux États-Unis en 1966. Ces rapports, parmi d'autres, ont mené à la création du Conseil des arts du Canada en 1957 et du National Endowment for the Arts en 1965, laquelle s'inscrit dans un courant plus large touchant plusieurs conseils des arts dans les deux pays. Il en résulte qu'un financement public s'est ajouté au financement des organisations culturelles par des fondations privées.

Mais les inquiétudes concernant la stabilité subsistent, et elles ont mené, en 1983, au lancement d'un programme de consolidation par de grandes fondations américaines⁴ qui, en contribuant à des fonds de capitalisation, souhaitent récompenser l'atteinte de l'équilibre financier. De son côté, le gouvernement canadien s'y est attelé à la fin des années 1990 avec des programmes similaires misant sur les fonds de roulement, qui sont une forme de capitalisation plus flexible qui tient compte des aléas de fonctionnement d'une organisation.

Puis, un programme d'appariement des revenus philanthropiques placés dans des fonds de dotation est apparu en 1999, avec Patrimoine canadien⁵. Ce programme diffère des programmes de consolidation, et les organisations culturelles montréalaises y ont accès.

Les bailleurs de fonds publics et privés considèrent souvent que les fonds de dotation sont utiles pour favoriser la stabilité organisationnelle, car ils procurent annuellement un revenu avantageux grâce aux intérêts perçus, sans coûts à éponger ni obligations quant à leur utilisation. Mais la décision de prioriser la capitalisation plutôt qu'un financement annuel,

et des fonds de dotation plutôt que des fonds de roulement est souvent sujette à débat. Les types de fonds de capitalisation font l'objet d'études stratégiques dans le secteur artistique⁶, particulièrement aux États-Unis, où il existe peu de financement public pour les opérations. Ces études sont également pertinentes pour le Canada et le Québec. Les conseils d'administration trouveront sans doute utile de se renseigner et de se pencher sur la question.

2.4 LA CAPITALISATION ET LES INCITATIFS FISCAUX AU QUÉBEC

Au cours des 15 dernières années, le Québec a mis en place son propre programme d'appariement pour les fonds de dotation, des incitatifs fiscaux pour le seul don important en culture et des subventions déterminantes pour des infrastructures. L'impact cumulé de ces mesures a été important dans la définition d'un nouveau partenariat entre le gouvernement et les donateurs. Cependant, le défi associé à ces programmes est de maintenir la relation philanthropique et d'obtenir d'autres dons, autrement dit de dépasser ces incitatifs.

MÉCÉNAT PLACEMENTS CULTURE

Semblable au programme fédéral d'appariement pour les fonds de dotation, mais plus généreux, le programme Mécénat Placements Culture (MPC) est lancé au Québec en 2005, avec l'objectif d'« assurer l'autonomie et la sécurité financière des organismes à but non lucratif des domaines de la culture et des communications ». Plus précisément, le programme⁷ stimule la création de fonds de dotation et encourage la collecte de fonds. Chez certains, la réaction est positive.

« [Ce sont] des mécanismes de financement très importants qui créent des effets de levier. La richesse de ces initiatives, c'est que ça rallie différents secteurs... On va utiliser l'argent du donateur pour faire un effet de levier et doubler l'impact. En ce qui concerne la satisfaction du donateur, ça augmente son pouvoir de don. Pour les institutions, pouvoir se munir de fonds de dotation qui vont procurer une meilleure pérennité, je trouve que ça a énormément de valeur. Cette initiative oblige les institutions à se professionnaliser. »

— La fondation d'une école de formation en art

3 businessandarts.org/fr/artsvest/

4 Les fondations Ford, Rockefeller et Andrew W. Mellon.

5 www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/fonds-investissement-culture.html

6 Hager, Mark et Thomas H. Pollack (2004). « Haves and Have-Nots: Investment Capital among Performing Arts Presenters in the United States », *International Journal of Arts Management*, vol. 6, no 2, p. 54-65;

Nelson, Susan, (2009). *Getting Beyond Breakeven: A Review of Capitalization Needs and Challenges of Philadelphia-area Arts and Culture Organizations*, Boston, TDC Inc., Étude commandée par Pew Charitable Trusts et la William Penn Foundation;

Wong, San San, Laura Sherman, Susan Nelson et Ashley Berendt (2015). « Capitalization and Risk ». *GTA Reader*, vol. 26, no 1.

Au début, le programme permettait à la fois des fonds de dotation temporaires et des fonds de dotation permanents. Pour les petites organisations, la durée des fonds était limitée à deux ans, tandis que pour les budgets plus importants cette durée était fixée à dix ans. Un grand nombre de ces fonds temporaires ont été utilisés pour des projets d'envergure impliquant des rénovations et de l'infrastructure. Par conséquent, en dépit de son objectif de favoriser un revenu basé sur des fonds à long terme, MPC faisait partie des stratégies de financement de projets dans une vision à court terme.

À la suite de l'évaluation du programme menée en 2017⁸, le MCCQ a choisi, dit Gilles Pettigrew, coordonnateur de MPC jusqu'à l'été 2020, de « revenir au but premier du programme qui est de soutenir la création de fonds permanents qui atteindront une taille suffisante pour procurer un revenu annuel substantiel à l'organisation. La nouvelle version du programme permet une participation annuelle sans l'ancien mode de fonctionnement par liste d'attente. Les organismes qui cèdent le montant recueilli à perpétuité sont favorisés dans le calcul de distribution des subventions. Comme par le passé, les organismes de petite taille et maintenant les organismes localisés dans les régions éloignées des grands centres urbains ont un avantage dans le calcul. »

De petites organisations, dont certaines qui ont déjà des fonds de taille modeste, critiquent MPC pour son soutien aux fonds de dotation permanents. La fragile culture d'urgence qui prévaut dans ces organisations semble les empêcher de se consacrer à la planification indispensable pour mettre en place ce type de fonds.

« Les organismes culturels sont dans le maintenant, pas juste dans la pérennité ! Alors les petits joueurs ont peu accès à ce programme. »

— Une association

« Ça aide les organisations déjà structurées... mais ça ne correspond pas aux besoins et réalités des petits organismes. »

— Un festival de films

« Nous, on était frileux avec cette histoire de fonds à perpétuité, parce qu'on n'est pas un gros organisme [...] alors si on place de l'argent à perpétuité et qu'on ne connaît plus le pourcentage de contrepartie... Donc là, nous, on est en réserve. »

— Un petit ensemble musical

Dans les petites organisations et les organisations professionnelles, une certaine confusion s'est aussi exprimée par rapport aux changements apportés en 2017, en dépit d'une augmentation du personnel disponible pour répondre aux questions et de l'information sur le site du ministère.

« La communication pourrait être améliorée. Il y a beaucoup de changements et avant ça il y avait une période de flou. Est-ce que MPC revient, ne revient pas, qui est en charge ?... »

— Une petite compagnie de production théâtrale

Malgré ces commentaires négatifs, d'autres petites organisations se sont montrées très compétentes dans la mise sur pied de leur fonds, auquel elles contribuent annuellement par l'intermédiaire de fondations communautaires.

CAS 1

Préoccupés par l'avenir de l'institution, les dirigeants du Musée acadien du Québec à Bonaventure décident en 2016 de profiter des avantages du programme Mécénat Placements Culture pour assurer la pérennité de l'organisme.

LIRE LA SUITE >

7 www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=5803

8 www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Programmes/Rapport-MPC-FINAL__pour_diffusion__2018-10-04.pdf

TABLEAU 1
NOMBRE D'ORGANISMES BÉNÉFICIAIRE DE MÉCÉNAT PLACEMENTS CULTURE, PAR ANNÉES ET PAR SECTEURS

Discipline	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Arts du cirque									NA				
Arts numériques	1		2									1	
Arts visuels	3	3	5	14		5	5	5		2	6	6	4
Cinéma/ Vidéo	1				3					1			
Danse	1	2	1	3		1	2	1		8	6	7	1
Littérature	1	1	2	2	2	1		1		2	3	1	1
Musique	5	2	8	12	8	9	7			12	14	33	13
Nouvelles pratiques artistiques	1	2		1		1	1	6		2	2	2	
Secteur pluridisciplinaire			1	1	1						1	2	
Théâtre	5	2	4	7	4	4	6	9		6	12	25	5
Total	18	12	23	40	18	21	21	22	NA	33	44	77	24

Le tableau 1 montre combien d'organismes artistiques (clients du CAM) ont bénéficié du programme à travers les années depuis son démarrage [VOIR TABLEAU 1].

La recherche conduite pour évaluer le programme indique que les organisations qui en ont bénéficié sont en majorité de petites organisations, d'un côté ; et que, d'un autre côté, leurs fonds sont modestes et leur montant total est inférieur à celui des fonds des grandes organisations⁹. À ce jour, 156 clients du CAM ont bénéficié du programme MPC au moins une fois, ce qui ne représente que 55% des 283 organisations qui reçoivent des subventions au fonctionnement du CAM. Deux bénéficiaires de MPC reçoivent des subventions de projets. Les secteurs qui ont le plus profité des subventions de MPC sont les arts visuels (87%), la musique (77%) et le théâtre (72%). Le secteur de la danse a moins bénéficié du programme (37%).

Le nombre de subventions a culminé deux fois : en 2009 pour les secteurs des arts visuels et de la musique, puis en 2017 et 2018 dans les secteurs de la musique et du théâtre. On présume que l'augmentation du nombre d'organismes du secteur de la musique est attribuable à l'influence de Mécénat Musica, un programme de fonds de dotation [VOIR PAGE 20]. Alors que la valeur totale des subventions versées en 2018 s'avère élevée, le nombre d'organisations ayant participé au programme MPC a quant à lui chuté de façon significative. Cette diminution s'explique peut-être par l'annonce des changements apportés au programme à partir de 2017, lesquels ne permettaient plus aux organismes de placer les sommes récoltées lors de leurs collectes de fonds dans des fonds à court ou moyen terme.

9 CALQ (2012, mai). *Constats no 22 - Mécénat Placements Culture: bilan 2005-2012 - Des résultats probants.*

LES INCITATIFS FISCAUX POUR LA PHILANTHROPIE CULTURELLE

Le Québec déploie une série de mesures fiscales qui encouragent les dons d'œuvres d'art à des musées par les artistes québécois, l'achat de billets de spectacles par des entreprises et les dons individuels de titres cotés en Bourse. La CCMM dresse la liste de ces mesures dans des guides qui ont été publiés en 2011 et en 2013. Ce sont des documents très utiles pour les donateurs en devenir.

Le rapport Bourgie recommandait quant à lui d'ajouter des crédits d'impôt exceptionnels pour le seul don important fait en culture (anciennement premier don important fait en culture). L'incitatif pour le seul don important en culture a été mis en vigueur en 2013, et a récemment été reconduit jusqu'en 2022. Il sensibilise... à l'importance des dons importants et constitue un incitatif à acquérir le statut d'organisme de bienfaisance; mais un crédit d'impôt unique doit sans doute s'accompagner d'une relation à plus long terme avec le donateur si l'on veut encourager les dons réguliers. Quoiqu'il en soit, la réponse a été enthousiaste dans le milieu. Une institution a toutefois apporté quelques nuances :

« Obtenir un crédit d'impôt supplémentaire pour un premier don important fait à la culture représente une belle [occasion]. D'un point de vue financier, cela fournit un argument de taille pour convaincre un donateur fidèle de donner plus qu'il ne le fait d'habitude. C'est une mesure peu connue parmi les donateurs ou les fiscalistes, et ça vaut donc la peine que les organisations culturelles en fassent la promotion. Toutefois, étant donné que cette mesure est applicable seulement une fois dans sa vie ... D'après notre expérience, un donateur régulier fera de nouveau un don, mais moins élevé, et plus en accord avec le coût réel que représente ce don pour lui. Mais un suivi avec les donateurs qui ont fait ce premier don, [avec un encouragement à] donner sur une période de trois à cinq ans ou plus, permettra de réduire le risque qu'ils ne donnent plus jamais. Cependant, les conseils d'administration doivent comprendre qu'ils risquent de voir les dons de donateurs réguliers diminuer, ou de perdre complètement ceux qui ont fait un premier don, et ce, afin d'en tenir compte dans leurs prévisions de revenus. »

Inspiré également par le rapport Bourgie, Québec a offert par la suite un autre incitatif fiscal pour un don de mécénat culturel, pour les montants d'au moins 250 000 \$, assorti d'un crédit d'impôt plus élevé. Ces dons peuvent être faits plus d'une fois. Les dépôts pour un même don peuvent être répartis sur

plusieurs années (jusqu'à 10 ans), qu'ils soient versés par un particulier, une fondation, une organisation ou une famille.

Mécénat Musica¹⁰ est un programme initié par des donateurs privés qui fait le lien entre ces avantages fiscaux et les programmes d'appariement MPC et Patrimoine canadien, afin d'encourager l'attribution de fonds de dotation permanents aux organisations culturelles du Québec. L'objectif habituel est un don de 25 000 \$. Les dons plus importants de 250 000 \$ sont parfois utilisés comme fonds d'appariement pour susciter plus de premiers dons de 25 000 \$ pour la même organisation. Mécénat Musica tient ses propres activités de reconnaissance chaque année, ce qui crée une communauté de donateurs spécifique à Mécénat Musica, distincte de celles liées aux organisations auxquelles les dons sont affectés. En mars 2019, les fonds s'élevaient à 40 millions; Mécénat Musica cible un total de 100 millions de dollars d'ici 25 ans. Ces fonds sont gérés par la Fondation du Grand Montréal (FGM), la Fondation communautaire juive de Montréal (FCJ) et la Fondation Québec Philanthrope (FQP).

L'Ensemble Caprice¹¹ s'est vu attribuer 50 donateurs à ce jour, tandis que 30 et 25 donateurs ont été respectivement octroyés à l'Orchestre Métropolitain et au Domaine Forget. Le dirigeant d'une organisation commente :

« Nous recherchons des dons majeurs. On a un fonds cédé à perpétuité à la Fondation du Grand Montréal. Il a pris son envol grâce à tous les programmes d'appariement. [...] Ça va vraiment très vite. En l'espace de 4 ans, on a atteint des millions de dollars. [...] Quatre ou cinq dons majeurs, et tu as plus [que lors d'] un événement-bénéfice qui nécessite beaucoup plus de travail. »

— Un diffuseur de taille moyenne

Cependant, le fonctionnement du programme n'est pas clair pour tous, ou ne fait pas pour le moment l'unanimité en matière de stratégie :

« L'incitatif de l'appariement offert par le programme Mécénat Musica peut sembler alléchant pour un organisme. Toutefois, cette stratégie met l'accent exclusivement sur les placements à perpétuité sans tenir compte des besoins opérationnels et du fonds de roulement d'un organisme. Dans notre cas, ce qui compte, c'est de développer une culture philanthropique forte et d'accorder la priorité aux dons majeurs à travers un programme de reconnaissance qui engendre la loyauté d'un large éventail de donateurs à notre

¹⁰ www.mecenatmusica.com/

¹¹ ensemblecaprice.com/accueil/mecenat/mecenat-caprice/

organisation. Nous recherchons de grands donateurs qui sont capables et désireux de faire des dons annuels de 25 000\$, afin de nous donner dès aujourd'hui les moyens de nos ambitions, et de contribuer à assurer notre croissance et la continuité de nos opérations.»

— Une institution

Les fonds de dotation n'apportent peut-être pas une réponse assez souple aux besoins associés aux opérations et à tous les projets et les urgences des organisations. Néanmoins, un certain nombre d'organisations de taille moyenne estiment que les possibilités offertes par le revenu annuel qu'elles retirent de leur fonds à la FGM sont attirantes. D'autres organisations reculent devant le manque de flexibilité des fonds permanents, et c'est là que des solutions comme les fonds de roulement peuvent être utiles. En s'informant, les conseils d'administration et les organisations pourront étudier quels types de fonds viendront appuyer adéquatement leurs stratégies de croissance et leur gestion des risques.

L'IMPACT DU SEUL DON IMPORTANT EN CULTURE

Le rapport Bourgie prévoyait que les dons allaient doubler en cinq ans, à la suite de la mise en place de cette nouvelle mesure fiscale par le gouvernement.

« Pierre Bourgie pense que les dons vont atteindre 68 millions de dollars en 2018. »¹²

Les mesures fiscales seraient donc un outil très puissant pour stimuler la philanthropie. Une recherche canadienne sur les motivations des donateurs établit par ailleurs la liste suivante, détaillant les raisons de donner ainsi que les pourcentages des donateurs qui évoquent ces raisons¹³:

- Compassion à l'égard des personnes dans le besoin : 91 %
- Engagement personnel envers une cause : 88 %
- Contribution à la collectivité : 82 %
- Résonance personnelle : 67 %
- Demande d'un ami, parent, voisin ou collègue : 45 %
- Obligation religieuse : 29 %
- Crédits d'impôt : 26 %

Voici un exemple qui se passe à Montréal et qui met en lumière les émotions et les valeurs auxquelles cette liste fait référence :

« Un stagiaire dans une institution des arts de la scène était en train de renouveler l'abonnement d'un couple. Leur réponse à une demande de don fut enthousiaste. Ils expliquèrent que cela faisait 20 ans qu'ils étaient abonnés et évoquèrent plusieurs souvenirs artistiques qui motivaient leur désir de donner. »

L'attachement personnel envers la mission d'une organisation semble jouer un grand rôle pour les donateurs en culture. En reconnaissant ce lien qui va plus loin que les avantages fiscaux, on favorise une philanthropie à long terme.

Une recherche qui dépasse la date d'échéance du programme du seul don important en culture, en 2022, sera utile pour en saisir l'impact annuel et cumulatif sur la philanthropie. Mais d'ici là, les résultats d'une analyse de données de l'ARC portant sur les clients du CAM qui ont un statut d'organisme de bienfaisance montrent déjà des variations importantes entre 2013 et 2017 dans les revenus philanthropiques annuels provenant des individus et des entreprises. La plupart des dons ont été faits

TABLEAU 2
TOTAL DES REVENUS PHILANTHROPIQUES DES CLIENTS DU CAM (L'ARC)

Année	Revenus provenant de dons d'individus et d'entreprises (M\$)	Revenus provenant de dons de fondations (M\$)
2013	45	14
2014	62	17
2015	34	22
2016	100	28,5
2017	36	35,7

¹² Doyon, Frédérique (2013, le 4 juillet). « La jeune philanthropie passe à l'ère 2.0 », *Le Devoir*.

¹³ Lasby, David et Cathy Barr (2018). *30 ans de dons au Canada. Les habitudes de dons des Canadiens : qui sont les donateurs, comment procèdent-ils et quelles sont les raisons qui les incitent à donner?*, Fondation Rideau Hall et Imagine Canada, p. 50.

dans six grandes institutions ; par conséquent, ces variations peuvent s'expliquer par des campagnes, des dons majeurs ou des dons d'œuvres d'art [VOIR TABLEAU 2].

Les données de Revenu Québec montrent une augmentation du nombre d'individus ayant déclaré un seul don important en culture de 2013 à 2017, suivie d'une baisse sensible en 2018. Les professionnels en philanthropie soulignent que les donateurs potentiels et les fiscalistes ne sont peut-être pas encore vraiment au fait de l'incitatif pour le seul don important dans le domaine culturel [VOIR TABLEAU 3].

TABLEAU 3
DONATEURS UTILISANT LA MESURE FISCALE DU SEUL DON IMPORTANT EN CULTURE (REVENU QUÉBEC)

Année	Utilisateurs de la mesure
2013	62
2014	130
2015	158
2016	198
2017	399
2018	177

2.5 LE FINANCEMENT DES PROJETS D'INFRASTRUCTURES

En dehors des campagnes pour les fonds de capitalisation, plusieurs campagnes majeures servent à financer des projets immobiliers. Aux États-Unis, ces projets sont financés presque exclusivement par la philanthropie. La recherche souligne notamment l'intérêt porté aux édifices culturels par les grands donateurs américains¹⁴. Au Canada anglais, les projets d'infrastructures sont financés par les gouvernements fédéral et provincial, mais le financement est moins généreux qu'au Québec. La philanthropie, grâce à un partenariat avec des donateurs fidèles à long terme, y joue par conséquent un grand rôle. L'exemple du festival de Stratford (Ontario) est évocateur.

« La campagne de financement de 100 millions de dollars pour l'édification d'un nouveau théâtre a récolté cinq dons d'entreprises et quelques dons de fondations. Parmi les dons supérieurs à 25 000 \$, on trouve 39 personnes de nationalité américaine et 97 Canadiens. Quelque 537 Américains et 1782 Canadiens ont donné moins de 25 000 \$. Le plus gros don individuel est de 15 millions de dollars, alors que le seul gros don d'entreprise est de 1,5 million avec cinq autres dons d'entreprises beaucoup plus petits. Les deux gouvernements fédéral et provincial ont accordé 40 % du financement. »

Ce cas illustre bien comment les relations à long terme avec des individus peuvent intervenir lors d'une demande de soutien pour un projet majeur qui est essentiel pour l'avenir d'une organisation.

En comparaison, au Québec, le programme de financement des immobilisations couvre 70 % des dépenses autorisées dans le budget des OSBL qui sont financées par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), le ministère et la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)¹⁵. Même s'il n'existe pas de barrières à l'attribution d'un financement public supplémentaire pour finaliser le budget, on recherche souvent un financement privé, en partie pour combler la différence. Mais il vaut mieux envisager ce financement dans une perspective de relations philanthropiques à long terme.

« Pour un projet d'agrandissement ou de déménagement, le gouvernement (provincial) va attendre que le fédéral ait déjà contribué, puis le musée lui-même doit aller chercher 20 ou 25 % du budget total. »

— Une association muséale

Une culture philanthropique florissante axée sur les particuliers est encore à développer dans le milieu culturel montréalais. Quand on cible le secteur privé pour compléter le financement de nouveaux bâtiments ou de rénovations, on rejoint plus souvent des entreprises ou des fondations grâce aux relations d'affaires des membres du conseil d'administration. Cependant, grâce à certaines campagnes, on envisage depuis peu le développement de relations philanthropiques à plus long terme avec des donateurs individuels.

¹⁴ Frumkin, Peter et Ana Kolendo (2014). *Building for the Arts: The Strategic Design of Cultural Facilities*, Chicago, University of Chicago Press;

Woronkiewicz, Joanna, D. Carroll Joynes et Norman M. Bradburn (2015). *Building Better Arts Facilities: Lessons from a US National Study*, Londres, Routledge.

¹⁵ Culture et Communications Québec (2018). *Programme d'aide aux immobilisations 2018-2021*.

2.6 LES CRITÈRES DE FINANCEMENT DES CONSEILS DES ARTS

Les critères de financement des conseils des arts représentent de puissants incitatifs pour passer à l'action. Les critères pour l'obtention de subventions du CAM se rattachent à la qualité artistique et à la santé organisationnelle. Cependant, la diversité des sources de revenus peut être un indicateur de santé ; c'est ainsi que la philanthropie est prise en compte par les jurys, et qu'elle est donc devenue une préoccupation pour les clients du CAM.

« Ce n'est pas que c'est demandé, mais c'est quand même bien vu de développer la philanthropie, du moins les autres sources de financement que les subventions. »

— Une petite compagnie de théâtre

« Quand on fait une demande au PAFIM¹⁶, sur le web, il faut répondre à des questions relatives à la philanthropie et aux finances. »

— Une association muséale

RÉSUMÉ LES POLITIQUES CULTURELLES ET LA PHILANTHROPIE

La CCMM a démontré comment les arts méritent attention et dévouement. Elle encourage également l'implication de la communauté des affaires dans le domaine des arts.

Depuis les années 2000, de nouvelles mesures gouvernementales ont eu pour but d'augmenter l'intérêt envers la collecte de fonds philanthropique. Ce sont :

- les subventions d'appariement pour la mise en place de fonds de dotation ;
- les incitatifs fiscaux pour les dons majeurs ;
- le financement pour les infrastructures ;
- les critères de financement public qui visent la diversification des sources de revenus.

Les trois premiers programmes semblent fonctionner en synergie, même s'ils ont été mis en place séparément et à des moments distincts. Ils ont généré un accroissement des ressources en soutien à des projets ponctuels ou à des fonds de dotation, et sont appréciés par la communauté. Cependant, il reste à développer un soutien philanthropique à plus long terme des opérations des organisations, en lien avec leur mission. Ce soutien s'appuierait sur une relation durable avec une communauté de donateurs. Nous allons voir l'impact de cette approche sur la gestion de la philanthropie culturelle.

¹⁶ Programme d'aide au fonctionnement des institutions muséales. www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=1313

3

LA PHILANTHROPIE DE PROXIMITÉ

3.1 LES REVENUS HYBRIDES DANS LES ARTS

Les revenus, dans les organisations culturelles, proviennent de différentes sources. Ils conjuguent revenus autonomes, subventions gouvernementales et, plus récemment, financement philanthropique. Les revenus autonomes sont générés par une relation marchande avec différents types de consommateurs : des particuliers (acheteurs de billets, membres d'associations professionnelles, personnes inscrites à des cours), des diffuseurs (cachets de spectacles) ou des entreprises (commandites ou achat de billets). Cela implique un échange direct de biens ou de services et d'argent.

Traditionnellement, dans les organisations culturelles au Québec, les subventions ont permis de compléter le budget total d'opération. Mais désormais, pour combler les besoins de financement, on se tourne vers la philanthropie et surtout depuis les fermetures de la crise sanitaire de COVID-19. Les stratégies gagnantes en philanthropie culturelle ont pour but d'élargir l'intérêt initial du consommateur quant aux projets et aux événements à la mission globale de l'organisation. Les dons sont motivés par la générosité et l'engagement personnel envers la mission de l'organisation, sans échange direct. La relation avec le consommateur s'en trouve modifiée.

« La philanthropie peut être qualifiée de demande "affective" plutôt qu'"effective". Ce que nous voulons dire par là, c'est que la philanthropie est portée et régie par un courant moral ou normatif qui en fin de compte fait appel à des dimensions immatérielles ou "affectives" dans la conscience du donateur, plutôt qu'à un intérêt matériel particulier¹⁷. (Notre traduction)

3.2 LA PHILANTHROPIE EN AMÉRIQUE DU NORD

La tradition philanthropique nord-américaine est axée sur des particuliers qui se sentent responsables de redonner à la collectivité¹⁸. Aux États-Unis, et de plus en plus au Canada, un grand nombre d'organismes de bienfaisance ont appris à transformer leurs relations marchandes avec les particuliers de façon que ces derniers deviennent des donateurs et rejoignent ainsi la communauté philanthropique de l'organisation.

Le rapport Bourgie indique que 80 % des dons en culture proviennent de particuliers. Même si on assiste à une réduction du total des dons individuels dans quelques pays depuis 2000, leur nombre et leur ampleur restent significatifs en comparaison avec les dons des fondations et des entreprises¹⁹.

Faisant figure de sommité en matière de collecte de fonds pour les petits organismes communautaires, comme ceux que l'on retrouve dans les arts, Kim Klein souligne que les entreprises et les fondations valent la peine d'être approchées, mais que leur priorité va au soutien de projets pour un temps limité, et non pas à des causes. Les relations philanthropiques individuelles, au contraire, assurent un soutien durable²⁰.

« [Une] base importante de donateurs individuels constitue la seule source fiable de financement à travers les années pour un OBNL. L'augmentation des dons des particuliers est critique pour la croissance et l'autosuffisance d'une organisation. »

3.3 OÙ SONT LES DONATEURS INDIVIDUELS?

Ainsi que le démontrent les rapports de la CCMM, de nombreux leaders de la communauté des affaires, issus de secteurs variés et représentant différentes générations, veulent contribuer à l'essor artistique. Ils le font soit à travers leur entreprise, soit par le partage

17 Ostrander, Susan A. et Paul G. Schervish (1990). « Giving and getting: Philanthropy as a social relation », dans van Til, Jon (dir.) *Critical Issues in American Philanthropy*, New Jersey, Jossey-Bass Publishers, p. 72.

18 Zunz, Olivier (2012). *La philanthropie en Amérique: Argent privé, affaires d'État*, Paris, Fayard.

19 Lasby, David et Cathy Barr (2018). *30 ans de dons au Canada - Les habitudes de dons des Canadiens: qui sont les donateurs, comment procèdent-ils et quelles sont les raisons qui les incitent à donner?* Fondation Rideau Hall & Imagine Canada.

20 Klein, Kim (2016). *Fundraising for Social Change*, 7^e éd., New Jersey, John Wiley & Sons, p. 10.

bénévole de leur expertise au sein d'un conseil d'administration, soit à titre de donateurs individuels. Le rapport Léger²¹, commandé par le CAM, expose l'attachement de 23 % des Montréalais, provenant de tous les horizons, envers les arts ; 37 % d'entre eux envisagent de s'impliquer dans ce domaine.

« (À propos du rapport Bourgie) La philanthropie devient un engagement "de nature civique" qui a des répercussions sociales, économiques et identitaires. Un peuple fier de sa culture la soutiendra²². »

Dans les petites organisations culturelles comme dans les grandes, la plupart des donateurs sont issus du public qui participe à leurs activités. Cette participation constitue la première étape d'une évolution vers une relation philanthropique et une communauté de donateurs. Les modèles décrits ci-dessous permettent de comprendre comment cela peut se manifester.

3.4 LA PROXIMITÉ INDIVIDUELLE ET LA PHILANTHROPIE

Habituellement, on utilise deux images pour illustrer les façons de bâtir une relation philanthropique. L'une est une pyramide, et l'autre des cercles concentriques. En invitant quelqu'un à gravir les marches de la pyramide ou à se rapprocher du centre des cercles, on accroît sa proximité avec l'organisation et son intérêt envers la mission et, de là, son ouverture à être sollicité pour un don. Des chercheurs ont étudié l'impact des médias sociaux sur ces modèles²³, qui demeurent des références utiles pour une stratégie globale.

Voici la pyramide qui décrit les étapes d'élaboration d'une relation philanthropique dans les organisations culturelles²⁴ [VOIR FIGURE 1].

FIGURE 1
LA PYRAMIDE



21 Léger (2019). *Les arts au cœur des citoyens : Sondage auprès des résidents de l'île de Montréal 2019*, Montréal, CAM/Léger/Le Devoir.

22 Boileau, Josée (2013, le 17 juin). « Mécénat et culture – Trop d'indifférence », *Le Devoir*.

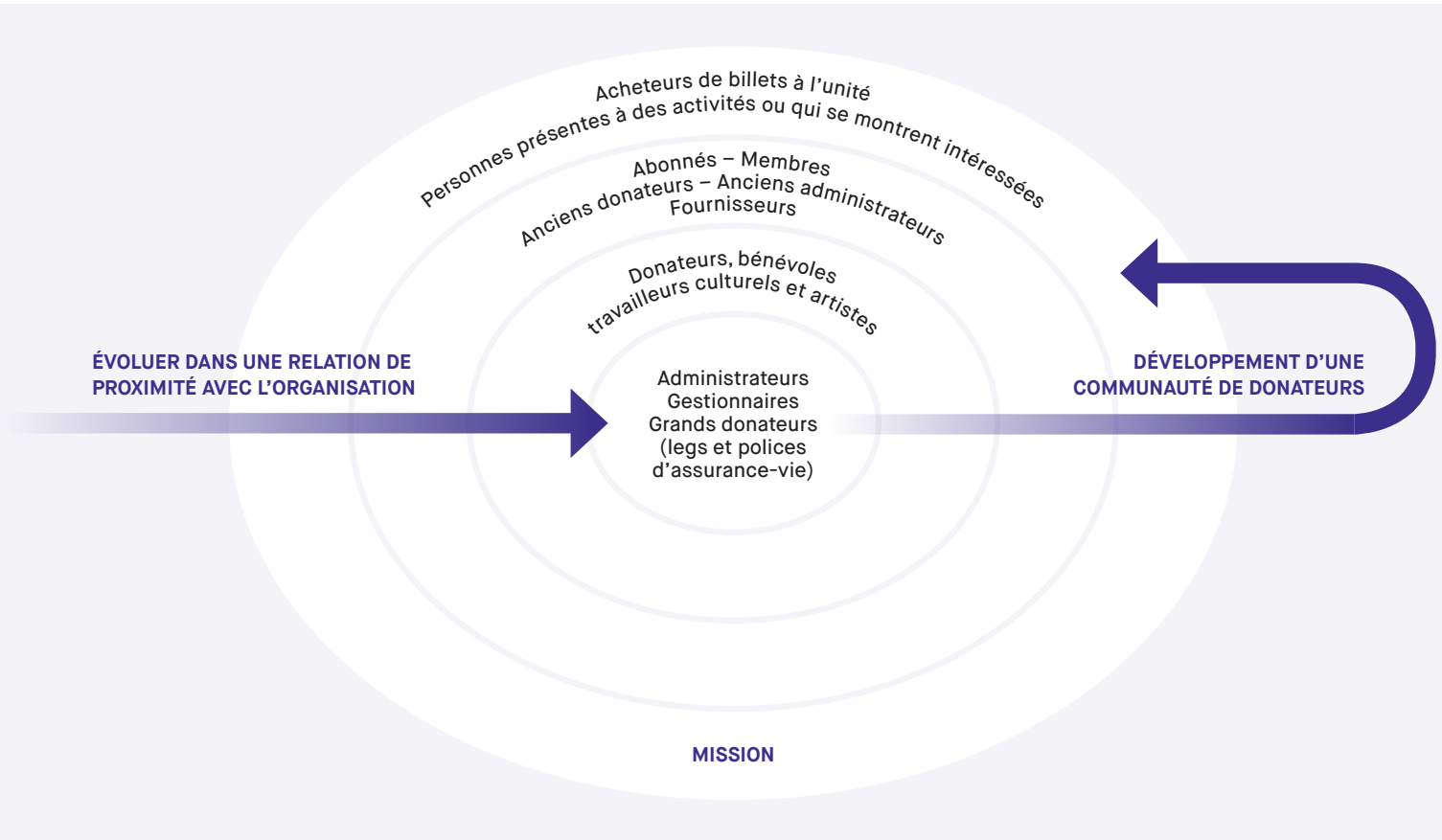
23 Dixon, Julie et Denise Keyes (hiver 2013). « The permanent disruption of social media », *Stanford Social Innovation Review*.

24 Lapointe, Daniel (2013). *La gestion philanthropique : Guide pratique pour la collecte de fonds*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, p 25.

Par ailleurs, Genovese Vanderhoof, une firme de consultants basée à Toronto, a fait un travail en profondeur sur l'application de la stratégie de la pyramide au domaine artistique. genovesevanderhoof.com/

Les cercles identifient les types de personnes qui affichent une proximité de plus en plus grande avec la mission de l'organisation ²⁵ [VOIR FIGURE 2].

FIGURE 2
LES CERCLES CONCENTRIQUES



On trouve le grand public au pied de la pyramide ou en dehors des cercles. Grâce à un travail de promotion et de marketing, l'organisation peut faciliter l'ascension de la pyramide ou l'intégration au cercle, qui se traduit par l'achat d'un billet pour un spectacle ou une exposition. Si ces personnes ont aimé leur expérience, elles peuvent devenir plus assidues, et d'autres actions marketing peuvent les amener à devenir soit des abonnés (pour les arts de la scène), soit des membres (dans le cas d'un musée ou d'une association). Cet engagement fait alors passer la relation de l'expérience d'un moment unique à une appréciation de l'organisation tout entière et de sa mission. À partir de là, elles peuvent s'attacher

à la continuité de l'organisation. Des compétences en philanthropie sont nécessaires pour que les artistes et les professionnels en lien avec la mission de l'organisation élargissent la relation en sollicitant des dons.

« Derrière ce concept se profile une philosophie selon laquelle une relation encouragera les donateurs à franchir graduellement les marches successives de la pyramide²⁶. »

²⁵ La conceptualisation initiale des cercles de donateurs est due à Rosso, Henry A. (1996). *Rosso on Fund Raising: Lessons from a Master's Lifetime Experience*, New Jersey, Jossey-Bass.

²⁶ Lapointe, Daniel (2013). *La gestion philanthropique: Guide pratique pour la collecte de fonds*, PUQ, p. 28.

Kim Klein explique comment transformer ces relations de plus en plus étroites en une communauté d'amis : encouragé par l'organisation, l'engagement de ces personnes se traduit par une fréquence accrue de leurs dons et la conscience qu'elles font partie d'une communauté de donateurs. Elles pourraient aussi se porter volontaires pour siéger à un comité et, plus tard, se joindre au conseil d'administration. Ces personnes sont les meilleures ambassadrices pour une organisation et sa mission. Lorsqu'elles se situent tout en haut de la pyramide ou au centre des cercles, leur fidélité est éprouvée et peut éventuellement se traduire par un don planifié (un legs ou une police d'assurance-vie).

La peur de demander un don représente un défi. C'est un des plus grands freins au développement d'une relation philanthropique.

« C'est plus facile de faire une demande de don pour un événement que pour un don pour appuyer la saison régulière. C'est ce qui nous a amenés à miser sur la soirée-bénéfice. »

— Une petite compagnie de théâtre

La plupart du temps, les gens ne donneront que si on le leur demande. Oser demander fait partie de la culture philanthropique²⁷. En effet, suggérer à quelqu'un qu'il pourrait faire un don lui permet de concrétiser son aspiration à avoir un impact dans la société, et toute l'organisation peut contribuer à ce ralliement.

CAS 2

René Branchaud est un abonné fidèle à l'Opéra de Montréal depuis plus de 25 ans. [...] Il a fait ses premiers dons à l'Opéra au moment où la compagnie a entamé un virage philanthropique, en 2016.

LIRE LA SUITE >

Pendant la pandémie de COVID-19, certaines organisations ont trouvé comment faire une demande ; d'autres ont senti une certaine gêne et la nécessité de faire preuve de délicatesse face à cette situation.

« Un des défis en période de crise, c'est celui de la communication. Il faut faire attention au ton qu'on utilise. Nous avons vraiment essayé de doser notre ton. Ce message-là est passé et la réponse a été extrêmement bonne. Il n'y a personne qui nous a appelé pour nous dire : "Écoutez, vous n'avez pas de bon sens de nous demander ça dans une crise pareille." »

— Caroline Ohrt (2020)²⁸

RÉSUMÉ LA PHILANTHROPIE DE PROXIMITÉ

La majorité des dons en culture en Amérique du Nord et au Québec provient de particuliers. Ces dons individuels reposent sur une relation étroite avec l'organisation et un engagement envers sa mission. Cette relation s'intensifie à mesure que sont franchis des niveaux de plus en plus élevés d'engagement et de reconnaissance. En répondant à ceux qui tendent la main vers votre organisation et en leur faisant une demande directe, vous pourriez accéder à des dons. Le reste des revenus philanthropiques vient des fondations et des entreprises, et ils visent des projets.

Dans la section suivante, nous allons regarder les modèles d'affaires en culture à Montréal et la manière dont les contacts avec le public peuvent aider à développer des communautés de donateurs.

²⁷ Panas, Jerold (2013). *Asking: A 59-Minute Guide to Everything Board Members, Volunteers, and Staff Must Know to Secure the Gift*, édition révisée, Medfield, MA, Emerson and Church Publishers.

²⁸ Bertrand, Maxime (2020 mai). Entretien Caroline Ohrt - L'impact de COVID-19 et la solidarité chez Danse-Danse, diffuseur de danse contemporain, *L'Année Philanthropique* – Hors Série COVID-19.

4

LES MODÈLES D'AFFAIRES EN CULTURE

4.1 UN PORTRAIT

Comprendre les modèles d'affaires organisationnels est utile pour évaluer comment la philanthropie prend forme dans la pyramide. Malgré quelques différences dans les modèles à Montréal, on peut développer des relations avec les donateurs dans toutes sortes d'organisations, en faisant appel à une variété d'approches, certaines étant toutefois plus ardues que d'autres. Peut-être aussi que certains modèles d'affaires plus fragiles emprunteront de nouvelles avenues de développement, à la suite de la pandémie de COVID-19.

4.2 LES MODÈLES D'AFFAIRES ET LES BUDGETS

Dans les tableaux 4a, b et c et les commentaires qui suivent, nous catégorisons les organisations culturelles à Montréal selon leurs modèles d'affaires, définis à partir de différents facteurs : la continuité et la durée de l'activité pendant la saison, la proximité avec le public et la taille du budget. Tous ces facteurs ont une influence sur la capacité de l'organisation à bâtir des relations philanthropiques avec une communauté de donateurs.

Quelques organisations à Montréal ont un contact direct avec leur public tout au long de l'année grâce aux abonnements, aux memberships et aux inscriptions des étudiants. La possibilité de développer la philanthropie repose sur cet accès continu aux activités et à la mission de l'organisation. D'autres, cependant, comme les festivals ou les compagnies en tournée, ne présentent leurs activités artistiques au public montréalais que pendant une période donnée ; pour d'autres encore, le contact est indirect car il s'opère par l'intermédiaire d'un distributeur ou d'un service de billetterie. De plus, les ressources pour bâtir des relations philanthropiques sont parfois limitées dans les petites organisations. La mise sur pied d'un programme philanthropique requiert une approche novatrice pour faire face à ces contraintes.

Les tableaux 4a, b et c répertorient les organisations selon leur modèle d'affaires et la taille de leur budget. La complexité du milieu n'a pas facilité cette catégorisation. Cependant, les tableaux tracent un portrait global qui permet une comparaison avec les pairs

dans différentes disciplines et à l'intérieur de modèles d'affaires particuliers, afin d'envisager la mise en place de stratégies philanthropiques appropriées. Les données proviennent des organisations de service affiliées à chaque discipline ainsi que du CAM et de l'ARC. Quant aux commentaires, ils apportent un éclairage sur le potentiel philanthropique de chaque type d'organisation.

4.3 UNE PRÉSENCE CONSTANTE TOUTE L'ANNÉE À MONTRÉAL ET DES RELATIONS DIRECTES

Plusieurs grandes institutions, diffuseurs, musées, compagnies de théâtre et ensembles de musique présentent pendant l'année une programmation de saison accessible par abonnement ou membership, dans un lieu souvent déterminé. Leur présence à l'année dans la communauté permet une communication et un contact directs avec le public, qui peut être incité à donner sur la base de son intérêt pour l'expérience artistique offerte par l'organisation. C'est là-dessus que repose la possibilité de développer une culture philanthropique plus large à Montréal. Cependant, peu d'organisations dans la métropole ont mis sur pied des programmes de don qui s'appuient sur leurs abonnés ou leurs membres. Les gestionnaires expliquent que ces personnes ont le sentiment que leurs achats soutiennent déjà l'organisation.

Des ensembles de musique de toutes les tailles se produisent tout au long d'une saison. Parmi les grandes organisations, plusieurs offrent un abonnement de série dans la même salle. D'autres se produisent lors de concerts uniques dans différentes salles et restent visibles toute la saison à Montréal. Selon une étude de partage de données conduite récemment par le Conseil québécois de la musique, chaque ensemble aurait développé son propre public, qui le suit dans diverses salles. Mais cela a rarement donné lieu à un programme philanthropique structuré.

Les musiciens se préparant chacun de leur côté, peu de répétitions sont nécessaires. Il s'ensuit que les ensembles peuvent offrir plus de concerts avec des programmes variés pendant la saison. Cela représente un avantage comparativement au processus créatif

TABLEAU 4
NOMBRE D'ORGANISATIONS PAR BUDGET D'EXPLOITATION
ET SELON LEUR MODÈLE D'AFFAIRES

Si la philanthropie soutient chaque organisation de façon distincte, elle éduque également les donateurs, alimentant ainsi une culture globale de la philanthropie dans la communauté. En commençant par les grandes organisations, et en poursuivant avec celles de taille moyenne, on peut amener le milieu à s'intéresser au développement des donateurs eux-mêmes comme personnes engagées et averties. Les étudiants dans les écoles d'art et les membres d'associations professionnelles peuvent également être sensibilisés et devenir des donateurs fidèles et avisés qui se feront les champions de la philanthropie. Tout l'écosystème artistique montréalais en bénéficiera.

4a
ORGANISATIONS EN LIEN AVEC LE PUBLIC –
RELATION CONTINUE ET DIRECTE

	2 M\$ et +	1 M\$ à 2 M\$	500K\$ à 1 M\$	250K\$ à 500K\$	Moins de 250K\$
Producteurs et producteurs-diffuseurs	14	8	11	27	50
Musées	10	2	10	5	26
Diffuseurs	6	2	8	4	23
Autres	1	-	3	3	1
Total	31	12	32	39	100

4b
ORGANISATIONS EN LIEN AVEC LE PUBLIC –
RELATION OCCASIONNELLE ET/OU INDIRECTE

	2 M\$ et +	1 M\$ à 2 M\$	500K\$ à 1 M\$	250K\$ à 500K\$	Moins de 250K\$
Création	4	3	15	29	77
Festivals	6	5	15	18	16
Jeune public	—	—	9	1	16
Hors des murs	—	1	1	4	2
Total	10	9	40	52	111

4c
ORGANISATIONS EN LIEN AVEC DES PROFESSIONNELS DU MILIEU –
RELATION CONTINUE ET DIRECTE

	2 M\$ et +	1 M\$ à 2 M\$	500K\$ à 1 M\$	250K\$ à 500K\$	Moins de 250K\$
Centres d'artistes	—	—	6	6	17
Associations et organisations de service	—	2	12	19	26
Écoles d'art	7	4	4	1	11
Total	7	6	22	26	54

et collectif plus coûteux des disciplines théâtrales. Plusieurs petites compagnies de théâtre, de danse, d'opéra ou de cirque mettent périodiquement sur pied une production qui sera présentée pendant une semaine ou deux à Montréal et pourra partir en tournée à l'extérieur, au Québec ou à l'étranger.

Les diffuseurs, pour leur part, offrent une saison complète de spectacles, regroupés en séries qui se concentrent sur une discipline particulière ou pluridisciplinaires. Quelques-uns ont commencé à initier des relations philanthropiques avec leurs abonnés de saison.

Il y a aussi de nombreux festivals à Montréal, mais ils ne couvrent pas toute la saison, ce qui représente un défi au chapitre du développement de relations à long terme qui pourraient générer des dons philanthropiques. Néanmoins, quelques petits festivals mettant en lumière des communautés culturelles ou de nouvelles pratiques artistiques étendent leur programmation sur toute la saison. Le public est peut-être très attaché à leur mission, mais les ressources nécessaires au développement de la philanthropie sont difficiles à trouver.

À Montréal, les compagnies de théâtre qui possèdent leurs propres installations peuvent soit produire, soit coproduire pendant toute l'année. La plupart ont le contrôle de leur billetterie et peuvent donc vendre des billets de séries. Elles ont une connaissance directe de leur public et peuvent par conséquent le rejoindre pour bâtir une relation et créer une communauté de donateurs. Mais pour cela, elles doivent former leurs abonnés au rôle que joue la philanthropie, parallèlement aux ventes de billets, pour répondre aux besoins financiers de l'organisation.

De leur côté, les maisons de la culture et les centres culturels constituent un réseau étendu de diffuseurs sur l'île de Montréal. La plupart font partie des institutions de leur municipalité ou de la Ville de Montréal et n'ont pas le statut de bienfaisance. Or, le développement d'une communauté philanthropique de donateurs repose en partie sur ce statut. La réflexion sur la philanthropie au sein de ce groupe bien qu'amorcée suscite encore bien des discussions. Ces organismes n'étant pas financés par le CAM, ils n'apparaissent pas dans les tableaux qui précèdent.

Tout comme les musées, les centres d'artistes sont présents à longueur d'année dans la communauté, mais leur mission est d'être au service des artistes, pas forcément du public – même si ce dernier est toujours invité à leurs expositions. Leurs membres sont des artistes professionnels qui, en fait, constituent à la fois le public et les bénéficiaires des services offerts par l'organisation. Ce double statut peut conduire les membres à limiter aux frais d'adhésion

leur contribution. Il serait peut-être utile de réfléchir aux moyens de créer une communauté philanthropique en dehors des membres, auprès du public qui assiste aux expositions.

De la même manière, les organismes de services dans chaque discipline ont des membres qui sont aussi des clients : artistes, travailleurs culturels ou organisations. Ils opèrent toute l'année et travaillent étroitement avec leurs membres. Le développement de la philanthropie demandera pour ces organismes un changement de point de vue chez les travailleurs du milieu culturel, surtout ceux dont la carrière est couronnée de succès. Redonner au secteur culturel commence à peine à être valorisé dans la culture professionnelle au Québec. La plupart des organismes de services au Québec n'ont pas accès au statut fédéral d'organisme de bienfaisance, mais ils ont tous droit pour le moment à l'équivalent provincial (statut d'organisme culturel ou de communication enregistré, ou OCCE²⁹).

Les écoles professionnelles de formation artistique représentent une autre catégorie d'organisations disposant d'installations à l'année. Il existe sept écoles professionnelles à plein temps et quatre préprofessionnelles à Montréal, dont certaines proposent également des programmes récréatifs ou des formations en entreprise. D'autres écoles de cirque, de danse ou d'arts visuels se spécialisent dans des programmes parascolaires et récréatifs. Pour toutes ces écoles, les donateurs potentiels sont les parents³⁰, les diplômés ou les adultes actuellement en formation, et quelques-unes ont élaboré de solides programmes de collecte de fonds. En sollicitant les diplômés des écoles professionnelles, on peut contribuer à bâtir parmi les artistes et les travailleurs

culturels une culture de philanthropie pour d'autres organisations culturelles à Montréal. On trouve aussi des programmes de formation professionnelle artistique dans les universités et les cégeps, dont les diplômés peuvent déjà être sollicités par leurs propres établissements.

Même s'ils ne disposent pas de lieu attitré, des journaux et magazines d'arts visuels, de théâtre, d'opéra et de cinéma sont régulièrement publiés pendant toute l'année et ont des abonnés. On peut cependant difficilement envisager de réunir ces abonnés et de susciter auprès d'eux un enthousiasme tel qu'ils deviennent des donateurs. *Canadian Art*, une revue d'arts visuels reconnue et basée à Toronto, organise des activités spéciales pour ses donateurs à chaque lancement, comblant ainsi ce manque.

4.4 UNE PRÉSENCE PONCTUELLE À MONTRÉAL ET DES RELATIONS INDIRECTES

Les compagnies de création et de production en tournée sont rarement à Montréal, même si elles y sont basées. Lorsqu'elles sont présentes, c'est généralement dans le cadre d'une série de spectacles organisés par des diffuseurs ou par un festival, ce qui fait qu'elles n'ont pas un contact direct avec les spectateurs qui leur permettrait de bâtir une relation philanthropique. De plus, elles courent le risque de perdre leur identité si celle-ci se fond, aux yeux du public, dans l'image du diffuseur ou du festival.

L'identité de très petites compagnies de création qui explorent de nouvelles pratiques artistiques n'est quant à elle pas encore complètement définie, ce qui

RÉSUMÉ UNE PRÉSENCE CONSTANTE TOUTE L'ANNÉE À MONTRÉAL ET DES RELATIONS DIRECTES

Dans tous les cas que nous venons d'évoquer, il existe un potentiel de développement de relations philanthropiques grâce à la présence permanente des organisations pendant toute l'année et à leur contact direct avec le public. Mais les abonnés et les membres ont besoin d'être sensibilisés à la nécessité des dons et à la valeur qu'on peut attacher au fait de faire partie d'une communauté philanthropique. Dans cette optique, il est fondamental de mettre en place des logiciels de bases de données qui relient l'achat de billets aux dons. Enfin, les organisations basées toute la saison à Montréal y sont essentielles pour l'essor d'une large culture philanthropique.

²⁹ www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=3027

³⁰ Certaines écoles sont moins enthousiastes quant à l'implication de parents d'élèves comme donateurs, pour des raisons d'équité et d'indépendance décisionnelle en matière de promotion des étudiants.

peut nuire à une formulation claire de leur argumentaire philanthropique. Les dons matériels ou de services octroyés par les fournisseurs habituels sont alors plus courants.

Il est difficile pour les compagnies qui font des tournées de bâtir des relations avec leur public, parce qu'un intermédiaire, le diffuseur, a un contact plus direct avec les acheteurs de billets. Cela est dû en grande partie à la réglementation récente sur la protection des données, qui empêche l'utilisation de coordonnées sans la permission de l'acheteur. Cette permission pouvant être donnée au moment de l'achat, il apparaît nécessaire de négocier ce point si les compagnies veulent pouvoir créer des relations philanthropiques avec leur public.

De leur côté, les festivals, même s'ils font partie du paysage culturel, ne sont accessibles au public que pendant quelques jours ou semaines, et il est donc ardu pour ces organisations de bâtir une relation à l'année. On remarque cependant que le FTA, Métropolis bleu et certains festivals de cinéma semblent avoir des amateurs fidèles, qui ont été approchés pour des dons.

Le théâtre, la danse et la musique pour le jeune public sont présents dans les écoles ainsi que dans des théâtres, maisons de la culture et centres culturels de Montréal. Étant donné l'âge du public et sa présence en groupe, les dons proviennent plutôt des parents ou des enseignants. C'est une relation indirecte et difficile à établir. Là encore, le développement d'un accès direct à cette communauté pour l'amener vers la philanthropie requiert une approche novatrice.

4.5 LES ÉVÉNEMENTS GRATUITS

Enfin, il y a les organisations et les festivals qui se produisent dans les lieux publics comme les parcs, ainsi que l'art de rue, in situ, les expositions éphémères d'arts visuels dans les lieux publics et tous ceux qui se produisent sur internet. Aucun système ne capte d'informations (sauf pour l'art en ligne) qui permettraient de faire un suivi auprès du public qui a accès gratuitement à ces œuvres. Il faudrait inventer de nouvelles façons de communiquer avec lui. Les médias sociaux peuvent être une option pour les demandes de dons, mais le potentiel pour la philanthropie et la formation d'une communauté de donateurs est limitée, malgré les récentes avancées qui permettent maintenant de donner sur Facebook.

Il n'en demeure pas moins que certains organisateurs d'événements gratuits sollicitent directement les spectateurs. Ils « passent le chapeau » pour récolter de l'argent pendant le spectacle, ou bien offrent aux membres donateurs présents de meilleurs sièges.

Mais si on assiste à un essor général de la culture philanthropique dans le milieu artistique à Montréal, on peut penser que le soutien accordé à la mission de ces organisations évoluera lui-même en conséquence.

RÉSUMÉ LES MODÈLES D'AFFAIRES EN CULTURE

La capacité de développer un soutien philanthropique est présente principalement au sein des institutions et des organisations qui offrent une présence continue s'appuyant sur des programmes d'abonnement, d'adhésion ou de formation. Le contrôle direct de la billetterie permet d'accéder à de l'information sur le public, et par là même de communiquer avec lui et d'accroître la philanthropie, dans la mesure où on s'engagera à mettre en œuvre de bonnes pratiques de création, d'analyse et de sécurisation des bases de données.

Une fois surmontée la réticence qui s'exprime dans certaines disciplines et certains types d'organisations face au développement de la philanthropie, une culture philanthropique plus globale et pointue s'affirmera dans le milieu artistique. Ceux qui ont un accès moins direct à leur public pourront en bénéficier.

5

LA PHILANTHROPIE CULTURELLE À MONTRÉAL DE NOS JOURS

5.1 SOMMAIRE STRATÉGIQUE

Le développement de la philanthropie culturelle à Montréal est lié à des enjeux importants. Certains ont été évoqués dans la section précédente, et nous en dressons le sommaire ici, avant de poursuivre notre analyse des pratiques philanthropiques.

En premier lieu, la nature même du milieu, qui opère par projets, prévaut actuellement dans la façon d'aborder la collecte de fonds. Cependant, des relations à long terme peuvent être établies sur la base d'un cumul de projets.

Deuxièmement, le gouvernement a mis en place des programmes fiscaux et de subventions qui ont dirigé l'attention vers les fonds de dotation. Encourager les donateurs à aller plus loin que le seul don important en culture demeure un défi, mais si l'on intègre cette possibilité dans une stratégie à long terme visant à entretenir les relations, ce défi pourrait être amenuisé.

Troisièmement, le soutien idéal en philanthropie consiste en une communauté de fidèles donateurs attachés à la mission de l'organisation. À Montréal, des modèles d'affaires qui peuvent favoriser l'établissement de liens avec des donateurs à long terme sont en place, mais ils ne sont pas toujours utilisés. Par ailleurs, de petites organisations qui ne disposent pas de ces structures ont quand même développé des communautés de donateurs.

Quatrièmement, c'est par le souci d'augmenter les revenus que l'on a justifié l'attention portée à la philanthropie. Mais le succès éventuel de la philanthropie nécessite de se pencher sur la création de liens affectifs, pas seulement sur l'augmentation du financement.

Enfin, le développement d'une culture philanthropique requiert souvent un changement organisationnel. Peu d'acteurs du milieu culturel ont mené une réflexion stratégique sur la philanthropie dans leurs organisations. Or la planification de l'orientation philanthropique peut stimuler un engagement organisationnel incluant les artistes, la direction et d'autres respon-

sables dans l'organisation, les membres du conseil d'administration et les professionnels en philanthropie. Rappelons finalement que, alors que les revenus autonomes étaient anéantis par les fermetures liées à la pandémie de COVID-19, les revenus philanthropiques ont été fortement appréciés.

5.2 LES ACTIVITÉS DE COLLECTE DE FONDS

Il reste à voir si les stratégies basées sur le développement de la pyramide porteront fruit à Montréal. Bien que plusieurs en viennent à croire que le succès de cette démarche dans d'autres villes d'Amérique du Nord repose sur une plus grande richesse, la recherche tend à prouver le contraire. En fait, la mise en place de programmes de reconnaissance est un moteur de succès pour la philanthropie. Par exemple, la recherche effectuée dans les orchestres symphoniques américains montre que l'évolution de la relation créée à partir des abonnements génère un soutien philanthropique fiable, qui se mesure particulièrement à long terme³¹.

À Montréal, certaines activités constituent la norme pour les collectes de fonds, en particulier les événements-bénéfice, auxquels s'ajoutent les cercles de jeunes philanthropes et le financement participatif. Quelques organisations s'intéressent aux dons majeurs et aux fonds de dotation. Mais il est rare de voir un programme qui reflète l'ascension de la pyramide par des donateurs de plus en plus attachés à l'organisation. Les campagnes menées pendant la période de fermeture liée à la COVID-19 ont cependant illustré comment la pyramide peut fonctionner.

Dans les prochains paragraphes, nous présentons un survol de chacune des méthodes de collecte de fonds qui sont utilisées à Montréal et des commentaires positifs et négatifs qu'elles recueillent :

- Les événements ;
- Les campagnes annuelles ;
- Le membership et les cercles philanthropiques ;
- Les jeunes philanthropes ;

31 Prescott & Associates (2015). *Patron Growth Initiative*, Présentation au congrès du League of American Orchestras à Cleveland. americanorchestras.org/conference2015/wp-content/uploads/2015/05/PrescottPGI3PresentationLeagueFinal.pdf

- Le financement participatif;
- La capitalisation et les fondations en parallèle;
- Les grands donateurs.

LES ÉVÉNEMENTS-BÉNÉFICE

Le secteur culturel se caractérise par ses événements, y compris dans les musées et les centres d'artistes. C'est sur cette expertise qu'on a basé la collecte de fonds à Montréal. Ces événements représentent souvent l'unique occasion pour les organisations d'amasser de l'argent, bien qu'un certain nombre de grandes organisations aient commencé à intégrer leurs galas dans des activités plus relationnelles et philanthropiques.

Certains événements offerts par de grandes institutions connaissent le succès, mais beaucoup ont du mal à dégager un profit, surtout lorsqu'on prend en compte la charge de travail des employés permanents qui sont impliqués dans la planification. Rares sont les organisations qui parviennent à dégager la marge de profit minimale communément admise de 50 %³², tandis que les employés et les bénévoles qui dépensent une énergie considérable pour un retour minime sont nombreux. Les professionnels en philanthropie se retrouvent limités à organiser des événements, et on passe à côté de l'occasion de mettre sur pied des programmes philanthropiques plus fructueux. Plusieurs commentaires laissent entendre cependant que ces événements ont une valeur qui dépasse les gains financiers.

Dans les paragraphes suivants, nous nous pencherons sur les galas de grandes organisations, puis sur les événements-bénéfice en général, avec leurs pour et leurs contre.

— Les galas

Des galas d'envergure ont lieu désormais chaque année dans de grands musées et de grandes institutions des arts de la scène. Chacun a une couleur et une culture distincte. Ces événements nécessitent une planification rigoureuse et des ressources importantes à l'externe comme à l'interne.

Dans le cas des musées, les participants peuvent parfois avoir accès à l'exposition en cours; dans le cas des arts de la scène, un spectacle ou un concert est jumelé avec un cocktail dinatoire ou un dîner gastronomique. Même quand ils montrent une certaine réticence, on veille à ce que les invités goûtent à la pratique artistique avant le repas. Des personnalités artistiques et des conservateurs sont souvent là pour les rencontrer. Du côté des musées, tout le monde paye au moins son billet, ou des donateurs payent pour assurer la présence d'un artiste à l'événement.

D'ailleurs, l'attrait de ces événements repose aussi sur la célébrité des artistes et des personnalités qui y assistent. La « crème de la société montréalaise » et les leaders de Québec inc. y sont généralement présents. Aux États-Unis, un chercheur a évoqué comment les arts ont le pouvoir de renforcer le statut d'élite lorsque celui-ci est lié à la philanthropie culturelle et aux événements qui lui sont associés³³. Montréal s'inscrit dans cette tendance.

D'ordinaire, ces événements rapportent un montant net appréciable. Mais lorsqu'ils se répètent dans le temps, les revenus peuvent atteindre un plateau. De plus, les frais et la diversion qu'ils occasionnent constituent des coûts d'opportunité qui sont rarement pris en compte dans le revenu net.

Par contre, de plus en plus de professionnels de la philanthropie de grandes institutions montréalaises considèrent que ces événements fournissent l'occasion de développer des relations avec des donateurs, actuels et potentiels :

« Il s'agit plus de relations publiques. Il y a beaucoup de monde dans les soirées-bénéfice, et on peut capitaliser des contacts pour des campagnes annuelles. [...] On récolte beaucoup d'informations. [...] Je dois me balader pour les rencontrer et pour créer des possibilités plus tard. »

— Une grande institution

Certaines ont commencé à intégrer des participants à leurs événements à leur communauté de donateurs, où des relations prennent corps et où s'exprime une reconnaissance de la part de l'organisation. C'est pourquoi, après les événements, on procède généralement à une analyse minutieuse des présences et du suivi qui doit être fait.

32 Bissada, Hala (2011). « Special events », dans Mallabone, Guy (dir.) *Excellence in Fundraising in Canada*, vol. 1, Toronto, Civil Sector Press, p. 117-135.

33 Ostrower, Francie (2002). *Trustees of Culture: Power, Wealth and Status of Elite Arts Boards*, Chicago, University of Chicago Press.

CAS 3

Le Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) organise depuis longtemps et avec succès de grands galas-bénéfice. L'événement le plus important, le Bal du MAC, a lieu en automne. [...] Par la suite, l'équipe recoupera et analysera ce qui a été observé afin de bâtir des relations durables avec les mécènes et des donateurs potentiels pour qu'ils étendent leur soutien à la mission de l'organisation et, de là, appuient ses campagnes annuelles et majeures.

LIRE LA SUITE >

— Les autres événements-bénéfice

Malgré un lien productif entre événements et philanthropie dans quelques grandes organisations, la relation qu'entretient la communauté des affaires avec les activités de collecte de fonds n'est pas nécessairement profonde, ainsi que l'a expliqué un professionnel en philanthropie :

«Au Québec, le soutien du monde des affaires à la culture s'est fait principalement à travers les événements-bénéfice. C'est là que ces deux mondes se croisent, mais est-ce que cette relation va plus loin que la transaction événementielle ? Pas certain. Le lien à la mission et l'engagement philanthropique ne sont pas vraiment au cœur de cette relation ; le soutien du monde des affaires est plutôt lié à une sensibilité sociale ou civique – l'idée de "soutenir les arts", mais de façon générique. Les organismes artistiques sont également fautifs, car de leur côté ils multiplient les événements-bénéfice et ne proposent pas vraiment autre chose à la communauté [des] affaires...»

Les événements-bénéfice sont devenus problématiques dans certains secteurs. La Société canadienne du cancer (SCC) et la Fondation canadienne du cancer du sein (FCCS) ont fusionné en 2017. Entre 2012 et 2017, le revenu du Relais pour la vie (SCC) avait chuté de presque une moitié, et celui de la Course à la vie (FCCS) avait diminué d'environ un tiers³⁴. Plusieurs organismes de bienfaisance du secteur de la santé au Canada ont subi des pertes similaires, qu'ils expliquent par une baisse de l'implication des entreprises dans le parrainage des équipes et dans l'achat de billets pour les galas, mais aussi par un changement de comportement du consommateur³⁵.

Les responsables des collectes de fonds dans le milieu des arts pourraient trouver utile d'en parler avec leurs collègues du secteur de la santé pour mieux appréhender les risques potentiels.

Dans la section qui suit, nous nous pencherons sur les raisons pour lesquelles la communauté s'intéresse aux événements et sur la façon dont l'art y est présent, mais aussi sur la question de la réciprocité dans les ventes de billets et sur l'épuisement que peuvent occasionner les activités-bénéfice.

— La visibilité

Les événements-bénéfice semblent générer une forme de satisfaction et de reconnaissance. Ils retiennent l'attention du public, surtout dans le cas d'organisations en tournée qui sont absentes du paysage.

«Ce que j'ai compris de la soirée-bénéfice : [...] si tu ne la fais plus, t'es plus sur la map [...], et c'est aussi de la notoriété.»

— Une petite compagnie de théâtre

«Selon moi, c'est un événement qu'on ne peut pas abolir pour l'instant, car il nous permet de dynamiser notre communauté... On ne peut pas évaluer un événement-bénéfice juste sur [la base de] l'aspect financier.»

— Un centre d'artistes

«Le bassin de donateurs est limité, alors si on ne fait pas de soirée-bénéfice, on manque une année et on risque de perdre un donateur.»

— Une association

Les événements sont un point de référence important pour la communauté. Ils sont néanmoins envisagés d'un point de vue marketing. On parle d'une compétition dans un marché limité, et la demande de don concerne plutôt les dons matériels et est orientée vers les bénéficiaires.

— La sensibilisation aux arts pendant l'événement

Plutôt que de concevoir un événement-bénéfice distinct, bon nombre d'organisations des arts de la scène le jumellent à une production ou à un concert déjà montés. Les invités sont assis parmi le public dans la salle, et une réception a lieu avant ou après le spectacle.

«On a déjà fait quelques événements jumelés aux concerts avec des billets plus chers, et c'est efficace.»

— Un petit ensemble musical

³⁴ La société canadienne du cancer : www.cancer.ca/fr-ca/about-us/financial-statements/?region=on

³⁵ Yves Savoie (2020), ancien PDG, Cœur + AVC (Canada).

« Les organismes choisissent les soirées-bénéfice parce que les spectacles sont déjà tout prêts, en cours de répétition ou de réalisation. »

— Une association

Certains estiment cependant que les gens peuvent être enclins à acheter un billet, sans nécessairement assister au spectacle ou au concert. Ou alors, ils n'achètent pas de billet et acceptent une invitation venant d'une entreprise qui a acheté une table. Cela est particulièrement préoccupant quand il s'agit d'un membre du conseil d'administration de l'organisation. Il semble ardu de fidéliser un groupe d'acheteurs de billets pour l'événement annuel ou à la suite de celui-ci.

« Ces gens viennent à des événements [particuliers] si on les invite, mais ne fréquentent pas vraiment la galerie. »

— Un centre d'artistes

« Les gens venaient juste pour danser et boire et n'assistaient même pas au spectacle. »

— Un cercle de jeunes philanthropes

Par ailleurs, plusieurs organisations montent des productions où les interprètes sont des gens d'affaires qui incitent des amis et des collègues à venir les voir sur scène. Le Festival du Jamais Lu demande aux invités de proposer des mots qui seront ensuite inclus par des auteurs dans des textes (il a gagné ainsi le prix ARDI de l'innovation en philanthropie culturelle de la BAAM en 2019). Dans ces deux types d'événements, les donateurs font partie intégrante du spectacle, ce qui augmente leur attrait. D'autres activités sont tout aussi imaginatives, proposant par exemple des kiosques que parcourent les détenteurs de billets. Enfin, certaines organisations, grâce à la spécificité de leur mission, arrivent à former une communauté de soutien fidèle autour de leurs événements et de leurs activités philanthropiques.

« Ils sont là parce qu'ils croient en nous. Nous nous rencontrons chaque mois, alors ils ont des liens étroits avec nous. On dépense probablement plus qu'on devrait, [comparativement] à ce qu'on reçoit en retour, mais quand même, on bâtit des relations avec la communauté. »

— Une compagnie de théâtre de taille moyenne dont la mission touche la diversité

— La réciprocité

« Nous avons besoin de gens à notre CA qui ont un réseau de personnes redevables », explique le président d'une fondation apparentée. Les multiples réseaux disponibles grâce aux membres du conseil d'administration et des comités engendrent une série de relations entre des gens qui se doivent mutuellement quelque chose. Cette façon de vendre des billets et d'obtenir des dons garantit le succès

de nombreux événements de collecte de fonds à Montréal. Ces réseaux opèrent indépendamment de la mission de l'organisation. La relation d'un participant avec l'organisation se fait à travers ce cercle de vente de billets entre personnes redevables les unes aux autres.

« Ce retour d'ascenseur n'est pas clair. Et c'est une autre barrière. »

— Une petite compagnie de théâtre

« Elle sait que si elle vend un billet d'exposition-bénéfice, deux mois après on va venir lui demander la même chose. Cette relation d'échange est devenue la philanthropie... »

— Un centre d'artistes

Ces réseaux comportent des risques. Ainsi, un gros vendeur de billets peut disparaître ou passer à une autre organisation, et son réseau est perdu. Le lien que procure une communauté philanthropique est inexistant.

« Il y a trois sortes de gens qui viennent à l'événement :

- *Ceux qui croient vraiment à la mission ;*
- *Ceux qui viennent pour quelqu'un, peu importe la mission ;*
- *Ceux qui courent les soirées-bénéfice et qui mettent ça sur leur compte de dépenses, pour faire du PR, avoir une belle soirée et avoir le bar ouvert pour des relations d'affaires ([ce sont] les plus stressants et ce sont eux qui ont le plus d'attentes!). »*

— Un diffuseur de moyenne taille

Le rôle à ce chapitre du conseil d'administration et du comité de l'événement-bénéfice est souvent mal compris, en dépit des efforts pour le clarifier. « Give, get or get off », une vieille maxime américaine en collecte de fonds, est d'ailleurs employée par certains. Malheureusement, cette approche vendeuse de la philanthropie escamote la mission de l'organisation.

« Tant que vous ne me garantissez pas, chacun d'entre vous, que vous pouvez vendre dix billets à 100\$, moi, je ne mets pas mon équipe là-dessus. »

— Un festival

« Pour l'exposition-bénéfice, il y a une incompréhension [par rapport à] qui doit vendre des billets. Le CA dit que c'est le comité d'organisation et le comité d'organisation estime [que c'est] l'inverse. Toute la responsabilité de la vente est retombée sur le directeur. »

— Un centre d'artistes

— La lassitude

La planification d'un événement, particulièrement pour les petites organisations, représente une énorme opération. Des stagiaires sont souvent engagés pour prendre en charge la collecte des objets mis aux enchères, faire la recherche de commandites, voire organiser l'événement. Plusieurs commentaires recueillis lors de nos entrevues ou dans des rapports de stage laissent entendre que l'expérience est très exigeante, et peu satisfaisante. De plus, l'événement mène rarement à un véritable programme philanthropique.

« On sait tous combien un événement-bénéfice peut drainer de l'énergie et faire dévier l'organisme de sa mission. »

— Un chercheur en philanthropie

« Tout le monde fait sa soirée-bénéfice, tout le monde essaie d'innover dans la forme, mais au final ça prend beaucoup d'énergie pour pas beaucoup de rendement. Ça use le monde. »

— Une petite compagnie de théâtre

« Si on prend en compte le salaire des employés qui ont passé du temps à organiser l'expo-bénéfice, cet événement n'est pas rentable et fait même perdre de l'argent. »

— Un centre d'artistes

LES CAMPAGNES ANNUELLES ET LE MEMBERSHIP

— Les campagnes annuelles

Les campagnes annuelles peuvent faire appel à des relations à la fois avec des entreprises ou des fondations et avec des particuliers. On sollicite les premières afin d'obtenir des dons, des commandites et des partenariats. Cette approche implique la rédaction de demandes pour lesquelles les compétences s'apparentent à celles requises pour une demande de subvention et que le milieu culturel montréalais maîtrise, même si le message de ces demandes peut être différent.

« On est tributaires des demandes de subvention, donc on a l'impression qu'on est tout le temps en train de demander de l'argent. On a développé une rhétorique uniquement tournée vers le financement gouvernemental. [...] C'est difficile de développer une rhétorique pour demander de l'argent et de l'associer à une relation humaine. Les deux ensemble, ce n'est pas évident. »

— Un centre d'artistes

On peut confier à une personne en particulier la rédaction de ces demandes; c'est une tâche qui échoit souvent aux stagiaires, ce qui illustre un engagement organisationnel limité envers le processus de

RÉSUMÉ LES ÉVÉNEMENTS-BÉNÉFICE

Les grands galas peuvent valoir les efforts investis s'ils sont reliés à un programme de développement et de reconnaissance philanthropique. Le prestige qui leur est associé attire des individus qui peuvent être intéressants pour l'organisation et qui, s'ils sont séduits par la mission, peuvent devenir de bons donateurs. Ces deux approches philanthropiques peuvent donc se compléter.

Pour les autres organisations, la tenue d'un événement requiert une grande attention afin de minimiser les risques, la dépense trop importante d'énergie et l'absence de lien avec la mission. Un événement a sa raison d'être lorsqu'il s'agit d'assurer la visibilité de l'organisation, mais de petits événements destinés à reconnaître et à rassembler une communauté fidèle peuvent être plus porteurs pour la mission et pour forger des relations³⁶.

Être visible et célébrer demeurent de bonnes raisons de tenir des événements de temps en temps. Des activités participatives peuvent aussi fidéliser des gens d'affaires. Même si les événements-bénéfice ont été annulés pendant la crise de la COVID-19, un bon nombre de donateurs sont restés fidèles. Certains organismes ont tenu leurs soirées-bénéfice sur des plateformes numériques.

³⁶ Zumaya, Armando (s.d.). « What's a "vampire fundraising event" and is it time to kill it? » Armando Zumaya - Training and Consulting. www.armandozumaya.com/whatsquos-a-ldquovampire-fundraising-eventrdquo-and-is-it-time-to-kill-it.html.

développement d'une culture philanthropique. La collecte de fonds ou la recherche de commandites est en effet plus efficace quand toute l'organisation s'y consacre.

Au chapitre des commandites, tous doivent s'ajuster de façon à répondre aux avantages qui ont été accordés et à donner au commanditaire un accès au marché de l'organisation. Au chapitre de la philanthropie, tous doivent agir en tant qu'ambassadeurs afin de susciter le soutien de la communauté envers la mission de l'organisation. Les commandites d'entreprises s'appuient sur une philosophie d'échange marchande et transactionnelle, tandis que la philanthropie individuelle repose sur une base plus émotive.

Chaque approche de financement est basée sur des relations et demande un engagement organisationnel élargi, mais le but et la dynamique de chacune sont différents. Le mentorat et le coaching inclus dans le programme *artsvest* que le Council for Business and the Arts a introduit à Montréal encouragent cette approche relationnelle de la commandite.

Certaines campagnes annuelles attirent aussi des particuliers. Pour la plupart, il s'agit de programmes qui ont un impact social, comme ceux qui offrent la possibilité à des jeunes provenant de milieux défavorisés d'assister à des spectacles. Ces demandes de dons sont beaucoup plus axées sur la philanthropie et offrent peu d'avantages spéciaux, à l'inverse des programmes de commandite ou d'adhésion, qui proposent des bénéfices tangibles et publicitaires.

Les campagnes menées pendant les fermetures liées à la pandémie de COVID-19 ont rencontré un certain succès. Les abonnés et les membres ont démontré leur attachement et répondu de manière étonnamment positive aux besoins urgents des organisations en devenant de nouveaux donateurs. Kim Klein (2016) dans son ouvrage *Fundraising for Social Change* parle des dons ponctuels en temps de crise comme celle de la COVID-19. Il sera intéressant de voir comment on pourra convertir ces dons ponctuels en relations philanthropiques à long terme. Un grand festival témoigne de l'effet qu'ont eu ses conversations téléphoniques avec des donateurs et des acheteurs de billets :

« Je dirais que la COVID a été [l'occasion] d'entrer en communication de façon privilégiée avec nos donateurs et que les nouveaux donateurs (#billets solidaires) ont agi émotivement en réaction aux événements quotidiens. »

— Le membership et les cercles philanthropiques

La plupart des musées, plusieurs festivals et quelques organisations des arts de la scène à Montréal proposent du membership ou des entrées dans des cercles philanthropiques à des niveaux divers selon la contribution. Elles sont assorties de privilèges d'accès et d'avantages tangibles, mais seuls les cercles de donateurs accordent une reconnaissance philanthropique. Parmi les privilèges, on compte l'accès aux répétitions générales, aux réserves des musées et aux salons VIP ainsi que certains avantages dans l'achat de billets. Les avantages tangibles comprennent des entrées et des boissons gratuites, des publications ou d'autres articles monnayables. La reconnaissance philanthropique s'exprime par des mentions publiques et des reçus fiscaux pour les dons. Voici ce que pense le directeur du développement d'un grand festival en Ontario de l'aspect transactionnel de cette expérience hybride.

« Dans les premiers temps de la collecte de fonds, on se sentait mal à l'aise de demander de l'argent, et c'est pourquoi nous avons échafaudé des programmes très élaborés de reconnaissance et d'avantages pour remercier nos donateurs. Ça a rendu la relation transactionnelle : "Qu'est-ce que je reçois en échange de ce que je vous donne ?" Alors que la réponse devrait être : "En fait, vous ne devriez rien recevoir. Après tout, qu'est-ce que vous recevez quand vous donnez pour combattre la famine ? Vous recevez la satisfaction de savoir que vous faites une différence." Mais dans le milieu, on s'est sentis coupables de dire qu'on avait besoin d'argent. »

Généralement, plus le tarif de l'adhésion ou le don pour être membre d'un cercle sont élevés, plus l'intention philanthropique qui sous-tend l'engagement est fort. Mais les avantages tangibles peuvent aussi distraire de l'orientation vers la mission qui est le but des programmes de reconnaissance philanthropique. En mettant l'accent sur la légitimité de leur soutien, on peut accroître la fidélité des membres et faire évoluer un programme d'adhésion d'une culture marketing vers une culture philanthropique. Voici de nouveau le directeur du développement du festival ontarien :

« Dans les dernières années, j'ai travaillé avec les équipes à rediriger nos conversations avec les donateurs et à faire ressortir le bien-fondé du soutien qu'ils apportent, la raison d'être des arts, du festival, et ce que leurs dons permettent d'accomplir. On n'a pas réussi à éliminer les avantages, mais on essaie de les mettre en sourdine, de moins les mettre de l'avant quand on parle aux donateurs potentiels. Et on a eu quelques succès. »

Revenu Canada s'assure que, pour les reçus fiscaux, les organisations déduisent la valeur des avantages tangibles du montant total du don. Cela devient lourd pour l'administration et nécessite un logiciel pour comptabiliser les différents éléments d'un don. Dans le secteur muséal, des organisations de petite taille ont choisi de tenir des événements de collecte de fonds plutôt que de chercher des adhérents, à cause des coûts administratifs et du logiciel.

« Les petits musées vont préférer organiser un événement-bénéfice et avoir des commandites plutôt que d'investir [dans] un membership et [dans] un logiciel de base de données. »

— Une association muséale

À Montréal, seules quelques grandes institutions ont des programmes dont les abonnés ou les membres évoluent vers le haut de la pyramide des donateurs.

La transition des abonnés ou des membres vers le statut de donateur peut être délicate. Ces derniers estiment souvent qu'ils ont déjà fourni un soutien en achetant leurs billets de saison ou en payant leur adhésion annuelle. Ajouter un don, au moment de l'achat ou plus tard, signifie qu'on bascule d'une orientation marchande vers une orientation philanthropique, et les agents du service à la clientèle ou les spécialistes en communication doivent user de compétences particulières pour éduquer les acheteurs de billets et les motiver à franchir ce seuil, surtout au téléphone. Il faut souvent tester le texte de la brochure ou du courriel qui vise à vendre un abonnement et se pencher avec attention sur son contenu, de façon à s'assurer qu'il facilite ce passage. Par exemple, voici le message inspirant transmis par une compagnie de danse contemporaine de Toronto dans sa brochure de saison :

« Nos donateurs sont au cœur de la famille xx. Ils nous aident à accomplir notre mission et contribuent ainsi grandement à la danse au Canada. Votre soutien et votre participation à xx nous permettent de former la future génération de chorégraphes, de partager nos ressources avec le milieu, de développer une compagnie de danseurs reflétant la diversité et d'accroître notre public à Toronto, à travers le Canada et à l'étranger. [...] Rejoignez notre cercle de philanthropes passionnés et adhérez maintenant à notre programme de dons. Afin de mettre pleinement en lumière l'amour que nos donateurs nous donnent, nous dressons leur liste complète à xx. »

— Développer un intérêt pour la philanthropie dans les petites compagnies

Quelques petites compagnies qui n'ont pas d'abonnés ou de membres ont quand même commencé à s'atteler à la collecte de fonds auprès de personnes proches et intéressées. Il s'agit là d'une approche relationnelle, authentique et personnalisée.

« La philanthropie est une chose qui s'est développée, mais que l'on a réfléchi d'une façon relationnelle. On n'a pas réfléchi à la philanthropie comme événement. On sent qu'on tisse une communauté plus élargie que nous et notre CA, de gens qui viennent de différents univers et de différents milieux. Ça, c'est vraiment chouette ! Et ils ont des regards sur les organisations qui nous en apprennent sur notre propre compagnie. »

— Une petite compagnie de danse

« On a eu un événement privé pour des donateurs – une dégustation de whisky. L'interaction a été utile entre les anciens donateurs et le conseil d'administration. On a fait le lien entre le passé et aujourd'hui. »

— Une compagnie de théâtre de taille moyenne

RÉSUMÉ LES CAMPAGNES ANNUELLES ET LE MEMBERSHIP

Les campagnes annuelles qui s'adressent aux fondations et aux entreprises font appel à des compétences similaires à celles qui sont requises pour les demandes de subventions. La formation et les programmes d'appariement offerts récemment par artsvest mettent l'accent tout autant sur les habiletés relationnelles que sur les compétences rédactionnelles. Les campagnes annuelles visent aussi des dons individuels plus modestes destinés à des programmes sociaux.

Les programmes d'abonnement et d'adhésion peuvent évoluer vers des programmes de reconnaissance philanthropique. On doit donc les encourager. Ils nécessitent néanmoins, si on veut susciter les dons, de faire ressortir le bien-fondé du soutien plutôt que les privilèges et les avantages tangibles accordés.

CAS 4

Je suis Julio a lancé sa première campagne de collecte de fonds en 2016 à la suite d'un don de 4 000\$ fait par un grand donateur enthousiaste.

LIRE LA SUITE >

CAS 5

Les pratiques de collecte de fonds de Studio 303 ont évolué depuis les soirées cabaret des années 90 jusqu'au grand événement-bénéfice pour son vingtième anniversaire en 2009, pour prendre finalement la forme d'une campagne de lettres adressées à une communauté de donateurs.

LIRE LA SUITE >

JEUNES PHILANTHROPES

Les jeunes philanthropes se définissent comme des gens d'affaires de la nouvelle génération qui sont motivés à soutenir la cause de la culture. Des événements en arrière-scène font souvent partie des programmes qui visent à les attirer, afin qu'ils développent un goût pour les arts et la philanthropie.

« [En] philanthropie, il faut commencer jeune pour que ça puisse être intégré dans la vie. »

— Un cercle de jeunes philanthropes

Pour ces cercles de donateurs, il y a également une dimension démocratique :

« Il y a aussi, d'après Nathalie Bondil, la volonté de rendre la philanthropie accessible à tous, et de toucher de nouvelles communautés pour désacraliser la philanthropie et montrer que tous, même les plus jeunes, peuvent donner³⁷. »

Certains mettent de l'avant une différence d'attitude envers la philanthropie qui serait liée à l'âge.

« Les jeunes voient la bienfaisance comme un style de vie³⁸. »

« La relève d'affaires pour la relève artistique. C'est générationnel. »

— Un cercle de jeunes philanthropes

— La médiation culturelle

Dans la plupart des événements réunissant de jeunes donateurs, les participants sont amenés sur scène ou dans les coulisses : la médiation culturelle est au cœur des activités, comme dans l'ancien programme *Arrimages* du CAM. Mais il est parfois nécessaire de s'assurer que tous sont présents au spectacle avant le moment de socialisation.

« Nous avons exigé que les gens assistent au spectacle avant l'activité sociale, même si la logistique était très compliquée. »

— Un cercle de jeunes philanthropes

Pendant les fermetures liées à la pandémie de COVID-19, les activités en ligne ont rencontré moins de succès auprès de ces groupes. On suppose que cette situation est due à une lassitude par rapport aux médias sociaux ou aux réunions sur les plateformes numériques, qui ne favorisent pas le réseautage plus personnalisé souhaité par ces donateurs.

— La fidélité

Comme dans la culture des événements-bénéfice, le réseautage et les intérêts professionnels poussent les jeunes philanthropes à changer fréquemment leur affiliation à une organisation.

« Ils s'impliquent dans la culture mais pas forcément dans une seule organisation. La mission artistique n'est pas la première motivation. C'est la culture de façon plus générale qui les intéresse. C'est pour cela qu'ils ont tendance à passer d'une institution à une autre. Il y a derrière leur démarche une certaine curiosité culturelle, mais ils sont plutôt dans une optique de développement de carrière et cherchent donc à acquérir un capital culturel. »

— Une institution

« Les jeunes veulent une philanthropie efficace, [ils veulent] en retirer un intérêt et obtenir une reconnaissance ou un carnet d'adresses. Ils sont très exigeants et leurs dons sont faibles. Ils sont aussi volages et changent d'institution. Leurs dons coûtent cher à obtenir et ils sont peu élevés³⁹. »

37 Cardinal, François (30 avril 2016). « Les amis du musée... », *La Presse*.

38 Lasby, David et Cathy Barr (2018). *30 ans de dons au Canada - Les habitudes de dons des Canadiens : qui sont les donateurs, comment procèdent-ils et quelles sont les raisons qui les incitent à donner ?* Fondation Rideau Hall & Imagine Canada, p. 59.

39 Doyon, Frédérique (20 octobre 2012). « La jeune philanthropie passe à l'ère 2.0 », *Le Devoir*.

« C'est sûr, la fidélité est un des grands défis. Les jeunes gens d'affaires ont tellement d'offres autour d'eux, beaucoup de stimulations, beaucoup de changements d'emploi. »

— Un cercle de jeunes philanthropes

— Pour aller plus loin que le statut de jeune philanthrope

Les cercles, même s'ils sont reliés à une organisation, sont souvent dirigés indépendamment par un comité bénévole. Ils font rarement l'objet d'un programme de reconnaissance philanthropique au sein même de l'organisation. Toutefois, l'Opéra de Montréal a récemment apporté des changements à son programme en intégrant les jeunes professionnels dans son Cercle des ambassadeurs. La cotisation est plus élevée, mais elle donne accès à un programme complet de reconnaissance philanthropique qui amène les membres à épouser la mission.

La direction de la BAAM, néanmoins, fait remarquer que le membership n'est pas en croissance et que les contraintes familiales semblent affecter la présence aux événements. On peut se demander si cette tendance reflète ce qui se passe déjà dans d'autres secteurs.

CAS 6

Diplômée de l'École supérieure de ballet du Québec (ESBQ), mais avocate de formation et titulaire d'un MBA, Natacha Engel tenait à redonner à l'école qui lui avait permis de réaliser son rêve d'enfant de devenir ballerine. Les programmes pour jeunes philanthropes qui voyaient le jour partout à Montréal l'ont inspirée.

LIRE LA SUITE >

RÉSUMÉ JEUNES PHILANTHROPES

Les cercles de jeunes philanthropes ont pour objectif de développer un intérêt pour les arts chez la génération montante et d'assurer ainsi l'avenir de la philanthropie culturelle. Mais dans la réalité, c'est plutôt un intérêt pour la culture en général qui prévaut chez cette génération de donateurs, et la fidélité envers une organisation est fragile⁴⁰. Certes, les activités en arrière-scène sont séduisantes, mais le réseautage peut avoir préséance sur les événements. On espère que l'intérêt pour la pratique artistique grandira, mais il n'est pas certain que ces jeunes philanthropes pourront remplacer les donateurs qui entretiennent une relation à long terme avec l'organisation.

40 Épisode (2019). *Étude sur les tendances en philanthropie au Québec en 2020*.

LE FINANCEMENT PARTICIPATIF

Le financement participatif a débuté en 2009. Quelques années plus tard, on a commencé à l'intégrer aux pratiques philanthropiques. Les organisations en découvrent graduellement les avantages et les défis, mais aussi l'expertise qu'il requiert.

Ce type de financement se définit comme « un effort collectif où, généralement par internet, des gens réseautent et mettent leur argent en commun afin de l'investir pour soutenir les efforts initiés par d'autres personnes ou organisations⁴¹ » (traduction libre). Le financement participatif soutient avec succès le démarrage et les projets de diverses entreprises. Des industries culturelles comme le cinéma et la musique (surtout les enregistrements) en bénéficient⁴². Néanmoins, pour connaître la réussite dans les arts, le financement participatif a besoin de l'appui d'une communauté déjà engagée envers la mission qui sous-tend le projet, et ce, quel que soit l'âge de ses membres. Parfois, la communauté s'élargira à des personnes déjà inscrites sur la plateforme de financement et qui répondront à l'appel, mais ce n'est pas sur elles que reposera le succès de la campagne. Les objectifs financiers dans les arts de la scène et le patrimoine sont généralement moins ambitieux que pour les projets dans les industries culturelles comme le cinéma, l'édition et l'enregistrement sonore.

D'ordinaire, les campagnes proposent différents niveaux de don ou d'investissement, assortis de contreparties. La campagne s'étale sur une courte période de temps (30 ou 60 jours) pour stimuler la participation. Parfois, l'objectif de départ doit être atteint si l'on veut obtenir les fonds recueillis; dans d'autres cas, les fonds peuvent être récoltés quel que soit le montant atteint – le choix peut être laissé à l'instigateur de la campagne, ou la plateforme peut établir les règles qui s'appliquent. Des chercheurs ont découvert l'importance de faire appel à la sensibilité philanthropique pour que la campagne soit un succès dans le domaine culturel: en effet, si les bénéficiaires sont trop tangibles ou ont trop de valeur, les participants sont moins motivés⁴³.

Les contreparties en financement participatif sont un peu comme les bénéficiaires dans les programmes de reconnaissance des donateurs. Mais la relation n'est pas permanente, et ces contreparties ne sont

pas renouvelables. D'habitude, l'accent est mis sur un projet urgent.

Dans les paragraphes qui suivent, nous exposerons des témoignages sur cette expérience. L'intérêt général pour cette approche de financement est peut-être en déclin à Montréal. Toutefois, Tangente, le Centre du Théâtre d'Aujourd'hui (CTD'A) et, dernièrement, ZH Festival et Diversité artistique Montréal bonifient leur programmation en s'impliquant dans de nombreuses campagnes pour les artistes qu'ils présentent.

— Le financement participatif dans les arts à Montréal

Le projet le plus ancien que nous ayons identifié sur les principales plateformes de financement au Québec date de 2013, mais leurs précurseurs, Indiegogo et Kickstarter, ont pu accueillir auparavant de petits projets. Des fonds additionnels provenant d'un partenariat avec un organisme public ou du parrainage d'une entreprise privée sont souvent utiles pour atteindre les objectifs. Le programme du 375^e anniversaire de Montréal a été un de ces premiers bailleurs de fonds, suivi par la Caisse Desjardins de la culture et le CAM.

Dans les dernières années, des diffuseurs ont encouragé les chorégraphes ou les petits coproducteurs de théâtre qu'ils présentent à utiliser le financement participatif: Tangente, qui mise sur les chorégraphes de la relève, a parrainé 30 projets en date de décembre 2019, et le CTD'A, qui produit une dramaturgie québécoise contemporaine, en a parrainé 9. ZH Festival, gagnant du Prix du jury au 34^e Grand Prix du CAM, a lancé un programme similaire pour 5 projets en 2019, de même que Diversité artistique Montréal (DAM) (2 projets terminés avant décembre 2019). Une formation aide à monter les campagnes, et les diffuseurs remettent des reçus fiscaux en échange des dons. Les artistes ou les compagnies contactent leurs propres réseaux, incluant leurs amis, leur famille et des travailleurs culturels. Ce n'est pas l'âge qui compte, c'est la proximité relationnelle.

Par ailleurs, nous avons trouvé 30 autres campagnes à Montréal. Les détails sur ces campagnes sont disponibles sur demande auprès du CAM⁴⁴.

41 Ordanini, A., L. Miceli, M. Pizzetti et A. Parasuraman (2011). « Crowd-Funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms », *Journal of Service Management*, vol. 22, no 4, p. 443-470.

42 Sawa, Paul (2014, 4 janvier). « Past, present and future of crowdfunding », *Insider*.

43 Boëuf, Benjamin, Jessica Darveau et Renaud Legoux (2014). « Financing creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects », *International Journal of Arts Management*, vol. 16, no 3, p. 33-48.

44 Talar Agopian, chargée de projets – arts et philanthropie.

TABLEAU 5
LE FINANCEMENT PARTICIPATIF DANS LES ARTS À MONTRÉAL

Année	Projets du milieu (Kiss Kiss Bank Bank, Indiegogo, La Ruche, Ulule, Haricot, GoFundMe)	Projets parrainés par Tangente (Kiss Kiss Bank Bank puis La Ruche en 2018)	Projets parrainés par le CTD'A (Kiss Kiss Bank Bank jusqu'au printemps 2019, puis La Ruche)	Projets parrainés par ZH Festival (La Ruche)	Projets parrainés par DAM (La Ruche)
2013	1				
2014	2				
2015	4				
2016	4	6			
2017	7	10	1		
2018	5	11	6		
2019	7	3	3	5	2
Total	30	30	10	5	2

— Expériences positives de financement participatif

Un événement-bénéfice mobilise le conseil d'administration et un comité spécial. L'expérience vécue par une organisation montre que les projets de financement participatif ramènent pour leur part la philanthropie et la relation avec les donateurs à l'interne, entre les mains des employés. Le financement participatif peut ainsi devenir un mécanisme de changement utile pour créer une communauté de donateurs autour d'une organisation.

« Avant, la campagne et la soirée-bénéfice étaient vraiment gérées par le CA, l'équipe en était loin, passive. [...] Cette campagne de financement a permis de ramener ça à l'interne, d'impliquer tout le monde, et de voir les impacts et les résultats en temps réel. On est passés du "corporatif" au participatif. »

— Une compagnie de théâtre de taille moyenne

De la même façon, une compagnie de théâtre inclusif a trouvé que, compte tenu de la spécificité de sa mission, cette stratégie était utile. Elle la renouvelle tous les deux ans.

« C'est facile à promouvoir et à lancer. Les gens y répondent très bien. »

Une travailleuse culturelle mentionne quant à elle que les demandes liées au financement participatif l'ont conduite à faire des dons à des collègues et des artistes plus jeunes. Ce type de financement peut donc contribuer à propager une culture philanthropique dans le milieu.

« Il y a 30 ans, on pensait que nos institutions culturelles devaient être soutenues en grande partie par les subventions de l'État et les dons d'une classe de gens d'affaires fortunés, mais surtout pas par les artistes et les travailleurs culturels ! J'ai commencé par faire des petits dons à l'École nationale de théâtre du Canada, mon alma mater. Ensuite, j'ai commencé à contribuer par le bénévolat, à participer à des événements-bénéfice et finalement à participer à des campagnes de financement participatif dans l'idée de soutenir des artistes en début de carrière. En 30 ans, j'en ai fait, du chemin ! Aujourd'hui, je consacre 1 % de mon revenu annuel à des institutions et des projets artistiques et culturels qui ont du sens pour moi. J'essaie d'être en adéquation avec ce que le « milieu » demande aux gouvernements... Pour moi, c'est un devoir civique de participer individuellement à soutenir nos institutions. »

CAS 7

Le Théâtre Geordie est un théâtre jeune public qui fait des tournées au Québec, en Ontario et dans les Maritimes. Son école de théâtre (GTS) établie à Montréal a lancé trois campagnes de financement participatif pour des bourses destinées à des enfants qui suivent ses formations [...]

LIRE LA SUITE >

Alors qu'il semble porter fruit pour les projets, certains doutent de l'utilité du financement participatif pour les objectifs plutôt liés à la mission. Cela semble particulièrement vrai pour les musées québécois.

« Ce n'est pas quelque chose qui pourrait se refaire automatiquement chaque année. Il faut une espèce d'urgence. Un soutien à la mission ne pourrait pas se faire par une campagne de sociofinancement, par exemple. [...] Donc, si les musées se mettaient à faire des campagnes pour des expositions, cela serait mal perçu, car c'est au cœur même de leur mission que de faire des expositions. »

— Une association muséale

— Critiques du financement participatif

L'enthousiasme initial soulevé par la découverte de nouveaux sympathisants grâce à une plateforme en ligne s'accompagne de la nécessité d'avoir l'énergie et l'expertise suffisantes pour générer les dons à des moments cruciaux dans la campagne⁴⁵. La formation joue là un grand rôle. Plusieurs ont compté sur leur famille, leurs amis et leurs propres fonds pour atteindre leurs objectifs. Bon nombre d'artistes indépendants ne souhaitent pas renouveler l'expérience à cause de la somme de travail en jeu, qui les éloigne du processus créatif. De plus, l'impression qu'ils se placent en situation de concurrence avec des collègues crée chez eux un sentiment de malaise. Comme pour les événements-bénéfice, il semble y avoir des risques.

« Plus jamais de sociofinancement ! Ça a fatigué toute l'équipe. Le temps investi pour la somme récoltée n'en vaut pas le coup. On a récolté 15 000\$ sur un objectif de 10 000\$, mais ça a demandé un temps fou. »

— Un festival de taille moyenne

« Il y a eu une campagne très mal menée qui a demandé beaucoup d'énergie, et sur les 30 000\$ investis dans cette campagne il n'y a eu que 10 000\$ de retour. »

— Une compagnie de théâtre de taille moyenne

Les petites, et surtout les très petites organisations sont particulièrement vulnérables, car les employés y travaillent souvent soit à temps partiel, soit pour une période limitée.

« On s'est lancés là-dedans avec beaucoup d'espoir mais trop peu de préparation. Je sais tout ce qu'il y a à faire, mais je n'ai pas le temps, je travaille ailleurs vingt heures par semaine. »

— Une petite compagnie de théâtre

Il peut aussi y avoir un effet de saturation, comme pour les événements.

« Il y a eu un moment où il y avait trop de sollicitation, trop de requêtes de sociofinancement, on n'ouvrait même plus le lien, ça devenait insupportable, voire irritant. »

— Une association

⁴⁵ Tremblay, Maryse et Wendy Reid (sous presse, 2020). « Apprendre la générosité. Démystifier une campagne de financement participatif en danse à Tangente », *Revue internationale de cas en gestion*, Centre de cas, HEC Montréal.

RÉSUMÉ LE FINANCEMENT PARTICIPATIF

Le financement participatif demande une expertise, de l'énergie, de l'application, du temps et, pour les campagnes importantes, de l'argent supplémentaire pour activer les contacts sur Facebook. Il nécessite aussi l'existence d'une communauté particulière, comme pour la philanthropie.

Néanmoins, il peut rapprocher de l'organisation une communauté de soutien, contrairement aux événements-bénéfice. La réussite est au rendez-vous pour des projets très précis ou comportant une mission sociale qui permet de renouveler l'exercice annuellement. Ce n'est pas le cas quand on veut financer une mission plus globale ; ce mode de financement manque alors peut-être de pertinence.

Des petits projets ont rencontré du succès à Montréal grâce à des partenariats avec des diffuseurs pour la présentation de jeunes créateurs. Il semble essentiel d'ajouter du financement afin de soutenir ces projets, qui constituent actuellement la majorité des campagnes d'organisations artistiques montréalaises. Cependant, quelques artistes s'élèvent contre la pression exercée pour mener ces campagnes, à cause de la compétition présente dans le milieu et du fait qu'elle s'échelonne sur une longue période qui est critique pour le processus créatif. Les artistes formés pour ce type de stratégie entreprendront-ils de nouvelles campagnes ? Il est tôt pour le dire, mais pour le moment peu de signes indiquent que ce sera le cas. L'épuisement et la perception d'une concurrence pourraient peser sur la décision.

Lors d'une conversation en ligne animée par Synapse C (une organisation sans but lucratif regroupant des consultants experts en analyse de données) pendant la pandémie de COVID-19, le représentant d'une plateforme de financement participatif a suggéré de lancer une campagne collective pour des compagnies d'une même région. Même si cette approche peut séduire pour une collecte de fonds, elle limite le développement d'une relation philanthropique entre une communauté de donateurs et la mission d'une organisation.

LES FONDS DE CAPITALISATION ET LES FONDATIONS PARALLÈLES

Le présent rapport contient beaucoup d'informations sur le développement des fonds de capitalisation, dans les paragraphes consacrés à Mécénat Placements Culture, à l'avantage fiscal pour le seul don important en culture et à Mécénat Musica. Mais il existe aussi toute une gamme de fonds de capitalisation placés dans des fondations parallèles à des institutions artistiques montréalaises (par exemple l'Orchestre symphonique de Montréal, le Musée des beaux-arts de Montréal, les Grands Ballets canadiens de Montréal). Plusieurs de ces fondations ont été créées avant Mécénat Placements Culture, mais ont aussi bénéficié de programmes d'appariement et des avantages fiscaux du seul don important en culture, même si elles ne sont pas associées à Mécénat Musica. Quelques-unes se limitent à un conseil d'administration, mais dans d'autres on retrouve tout le personnel consacré à la collecte de fonds, en parallèle de l'organisation.

Ces fondations peuvent accueillir une variété de fonds, comme des fonds de dotation à perpétuité ou d'autres alloués à des projets précis. Pour plusieurs, la collecte de fonds annuelle représente une partie des revenus, et ces campagnes sont donc directement au service des opérations. Le montant du financement transféré de la fondation aux opérations est sujet à négociation entre les deux directions et les conseils d'administration de ces entités parallèles.

Les États-Unis ont acquis une grande expérience des fonds de dotation, qui servent à stabiliser les organisations artistiques. Mais leur expérience démontre que les fonds de grande importance peuvent provoquer une certaine tension entre les opérations et les fondations qui hébergent ces fonds. Les membres des conseils d'administration des fondations souhaitent en général investir dans des fonds pour construire l'avenir, et peuvent finir par critiquer le contrôle des coûts d'opération, voire les résultats des négociations de l'organisation artistique avec les syndicats au sujet des conventions collectives. Les besoins opérationnels peuvent être mal compris. D'un autre côté, du point de vue opérationnel, on peut être amené à penser que les revenus provenant des fonds sont un remède approprié aux problèmes de gestion et aux crises financières. La recherche semble indiquer que des tensions similaires pourraient être présentes au Québec⁴⁶. La gestion de la relation entre la compagnie et la fondation demande du travail.

Une analyse approfondie a été menée aux États-Unis sur l'utilisation de la capitalisation dans la gestion des risques (fonds de roulement, fonds d'opération pour de nouvelles productions, fonds d'entretien pour les infrastructures et fonds de dotation)⁴⁷. Les organisations culturelles au Québec en sont à leurs débuts au chapitre de l'élaboration des fonds, et les conseils d'administration trouveront sûrement utile de se pencher sur leur nécessité et leur adaptabilité.

RÉSUMÉ LES FONDS DE CAPITALISATION ET LES FONDATIONS PARALLÈLES

On trouve le plus souvent les fondations parallèles affiliées à de grandes institutions dans les secteurs des musées et des arts de la scène. D'autres organisations ont choisi de placer leurs fonds à la Fondation du Grand Montréal plutôt que de mettre sur pied leur propre fondation.

D'un côté, la gestion des fonds dans des fondations parallèles peut être plus souple ; de l'autre, elle nécessite qu'on prête attention à la relation entre la structure opérationnelle et la fondation. Les conseils d'administration doivent être conscients des enjeux associés à cette relation et prévenir la formation d'un trop grand écart entre les deux entités. Il serait bon de partager des recherches et de l'expertise sur ce sujet, qu'elles proviennent du Québec ou d'ailleurs.

⁴⁶ Zúñiga-Salas, Verónica et Johanne Turbide (2017). *Guide sur les fondations parallèles*, Pôle IDEOS, HEC Montréal.

⁴⁷ Nelson, Susan, (2009). *Getting Beyond Breakeven: A Review of Capitalization Needs and Challenges of Philadelphia-area Arts and Culture Organizations*, Boston, TDC Inc., Étude commandée par Pew Charitable Trusts et la William Penn Foundation.
Wong, San San, Laura Sherman, Susan Nelson et Ashley Berendt (2015). « Capitalization and Risk », *GTA Reader*, vol. 26, no 1.

LES GRANDS DONATEURS

Plusieurs grands donateurs jouent un rôle déterminant dans le milieu des arts à Montréal, et ils sont parfois les bienfaiteurs uniques, et donc essentiels, d'une organisation. Hommes ou femmes, peu importe leurs origines culturelles, ils ont par leur présence permis l'établissement de carrières et d'organisations. Ce sont des joueurs stratégiques là où ils s'impliquent. Ils exercent le rôle de président du conseil d'administration, par exemple, ils montent des fondations, ils financent des édifices et des projets comme des enregistrements, des créations artistiques ou des installations. On compte parmi eux des collectionneurs d'œuvres d'arts visuels ou d'instruments de musique, qui sont offerts ou prêtés au besoin. Certains ont fondé leur propre organisation, qu'ils continuent à financer en grande partie.

Leur présence est souvent due à leur propre désir de s'impliquer, mais depuis peu leur collaboration avec les professionnels de la philanthropie dans certaines grandes organisations influence la manière dont ils apportent leur contribution. Des contrats bien pensés pour les dons importants assurent une transparence et des garanties à la fois pour le donateur et pour l'organisation. Les conseils

d'administration pourraient peut-être se pencher sur le rôle des grands donateurs afin de s'assurer que leur soutien s'exerce le mieux et le plus stratégiquement possible pour l'organisation.

Au début de leur parcours en philanthropie, les petites organisations rêvent souvent de trouver un grand donateur qui les financera et assurera leur avenir. Dans leur recherche de soutien, on les entend dire que « tout ce dont on a besoin, c'est d'un grand mécène ». Cette recherche d'un « sauveur » détourne l'attention vers « l'autre » et nuit à la mise en œuvre du travail nécessaire pour guider leurs alliés les plus proches vers la philanthropie. C'est pourtant chez ces alliés que peuvent émerger des membres du conseil d'administration et de futurs grands donateurs.

RÉSUMÉ LES ACTIVITÉS DE COLLECTE DE FONDS

Toutes les stratégies décrites dans cette partie du rapport peuvent être utiles et appropriées à un moment donné pour l'organisation. Elles seront encore plus adéquates si elles sont liées à des stratégies axées sur des relations philanthropiques tournant autour de la mission. En effet, le succès global de la philanthropie n'est pas assuré sans une orientation qui inclut toute l'organisation.

La culture de la philanthropie dans le milieu culturel montréalais en est à ses débuts, mais l'expérience acquise pendant la pandémie de COVID-19 pourrait donner lieu à une réflexion stimulante sur les stratégies philanthropiques. L'intérêt soulevé par les programmes gouvernementaux, les événements et les campagnes de financement participatif contribue à faire découvrir de nouvelles possibilités de financement, complémentaires aux fonds publics. La section qui suit se penche sur la manière dont peut se développer la culture philanthropique à Montréal.

5.3 LA CULTURE

Réussir à attirer des donateurs dépend de l'engagement de l'ensemble de l'organisation, ce qui signifie qu'une culture philanthropique doit y exister. Les prochains paragraphes touchent les enjeux liés à cette culture, l'implication des conseils d'administration, l'impact d'une culture de l'urgence sur la philanthropie, la tradition philanthropique des donateurs dans les différentes communautés culturelles, et les défis particuliers des organismes se consacrant aux arts issus de la diversité culturelle, aux arts autochtones ou à l'inclusion.

UNE CULTURE PHILANTHROPIQUE

Tous les professionnels en philanthropie peinent à développer une culture philanthropique au sein et autour de leur organisation, quel que soit le lieu ou le secteur d'activité. Un plan stratégique pour la philanthropie qui implique toute l'organisation autour de séances régulières de réflexion, même une fois qu'il est établi, s'avère bénéfique et permet de gagner du temps et de préserver les énergies. Les discussions facilitent le changement organisationnel qui est essentiel pour introduire la collecte de fonds philanthropique dans l'organisation. Le processus ne repose pas seulement sur le nouvel expert qui a été recruté.

Une grande étude menée aux États-Unis en 2013 expose les risques associés à une culture philanthropique sous-développée⁴⁸ :

- Peu de gens à l'interne se mobilisent dans le processus ;
- Le changement s'opère lentement ;
- Les professionnels se sentent isolés, et on se décharge sur eux du dossier de la philanthropie ;
- Le taux de roulement est élevé.

En conséquence, l'organisation s'affaiblit financièrement et les relations avec la communauté de donateurs sont rompues. À ce chapitre, les organisations américaines sont très vulnérables, puisque les revenus philanthropiques sont cruciaux pour assurer leur survie.

À Montréal, la philanthropie est moins critique pour la survie des organisations, même si sa portée relationnelle a été révélée aux yeux de plusieurs pendant les fermetures liées à la pandémie de COVID-19.

La création d'une communauté engagée de donateurs génère des revenus additionnels et un soutien pour le développement de l'innovation artistique. C'est là qu'une culture philanthropique apporte de la valeur.

La collecte de fonds consiste souvent, pour les organisations de taille petite ou moyenne, en des commandites ou des partenariats avec des entreprises, ou encore en des événements-bénéfice. Ces activités sont généralement confiées à une seule personne qui a probablement aussi d'autres responsabilités, comme les communications. De plus, des stagiaires non rémunérés sont souvent recrutés pour rédiger des demandes de financement adressées à des entreprises et contribuer à organiser les événements. Des organisations s'inquiètent de la possibilité qu'après le large soutien apporté par le gouvernement pendant la crise liée à la COVID-19 les subventions soient coupées, entraînant une réduction des ressources vouées au développement de la philanthropie et limitant ainsi sa croissance.

Pour mobiliser toute l'organisation par rapport à la philanthropie, un processus qui nécessite un changement culturel, il faut, comme nous l'avons souligné plus haut, l'intégrer dans une planification stratégique, et le spécialiste de la philanthropie doit faire montre de grandes habiletés politiques et de persuasion afin d'entraîner ses collègues dans la démarche. Dans les petites organisations, de petits gestes et une poignée de donateurs sont souvent utiles pour débiter. Par « petits gestes », on entend par exemple que les membres du conseil d'administration remercient les donateurs actuels en leur écrivant ou en leur téléphonant. Le conseil d'administration joue alors son rôle d'ambassadeur dans la démarche philanthropique.

CAS 8

L'exploration de la philanthropie est d'abord motivée chez Karla Etienne, interprète et directrice adjointe de Nyata Nyata, par le besoin de diversifier les revenus de la compagnie et par un projet immobilier.

LIRE LA SUITE >

48 Bell, Jeanne et Marla Cornelius (2013). *UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising*, Oakland, CA, CompassPoint Nonprofit Services. Étude commandée par l'Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund.

RÉSUMÉ UNE CULTURE PHILANTHROPIQUE

Selon l'étude de Jeanne Bell et Marla Cornelius en 2013, la culture philanthropique s'articule ainsi :

- Un engagement envers un apprentissage organisationnel afin d'élaborer le plan philanthropique et ses programmes ;
- L'implication de tous les membres du conseil d'administration et de la direction en tant que donateurs modèles et ambassadeurs pour l'organisation ;
- Des ambassadeurs issus de l'organisation qui invitent ceux qui affichent leur intérêt à soutenir la mission ;
- Une communauté de donateurs individuels ;
- Des outils pertinents, comme des logiciels de bases de données ;
- Des employés bien formés et fidèles qui participent à des stratégies collectives mûrement réfléchies ;
- L'engagement de tous envers les valeurs de la philanthropie.

Maintenir l'engagement requiert de la détermination malgré la fatigue occasionnelle et les refus. Mais dans certains cas, dans de petites comme dans de grandes organisations, on est arrivé à bâtir une culture philanthropique. La crise de la COVID-19 a permis à quelques petites organisations de goûter pour la première fois à la philanthropie grâce au #billetsolidaire. Rien n'est jamais parfait, mais c'est souvent dans les petites choses que le changement se manifeste et qu'une culture s'épanouit.

LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les membres des conseils d'administration exercent plusieurs fonctions⁴⁹, y compris au chapitre de la philanthropie. Équilibrer ces fonctions représente un défi, car il faut :

- Jouer pleinement son rôle d'administrateur et assister aux activités artistiques ;
- Superviser et planifier en partenariat avec la direction ;
- Comprendre la mission organisationnelle et le modèle d'affaires afin d'évaluer les risques ;
- S'engager comme donateur et ambassadeur de l'organisation dans la communauté philanthropique.

C'est cette dernière fonction qui constitue le lien avec la philanthropie⁵⁰. Être un ambassadeur signifie non seulement qu'on donne à l'organisation, mais aussi qu'on invite d'autres personnes à partager notre intérêt pour ses activités artistiques : on devient ainsi un modèle à suivre.

Il est difficile de trouver les administrateurs adéquats pour une organisation, quelle qu'elle soit. On peut rechercher une expertise en affaires, par exemple, ou encore en droit, en comptabilité ou en immobilier. Mais on met aussi souvent l'accent sur la nécessité d'avoir des administrateurs attachés à la mission et qui comprennent les pratiques organisationnelles.

« Le milieu culturel est assez peu connu du milieu des affaires. Et ses réalités également, surtout au [chapitre] du financement. Pour une personne très cartésienne du milieu des affaires, ne pas être sûr à 100 % que l'année prochaine ta subvention au fonctionnement va être renouvelée, ça peut être assez paniquant. Comme investir dans un spectacle sans savoir si ça peut se vendre. Donc des fois, c'est plus difficile de faire avancer les choses parce que tu ne veux pas prendre des risques. »

— Une compagnie de théâtre de taille moyenne

« Avoir des gens qui viennent d'ailleurs c'est intéressant, mais les attentes ne sont pas nécessairement les mêmes [...] C'est très important dans ce milieu de comprendre l'organisme culturel et la façon dont il fonctionne. »

— Un festival de cinéma

Certains sont cependant convaincus que la présence de gens d'affaires est un atout pour leur organisation.

« La force de notre organisme, c'est que tous les administrateurs de notre CA viennent du milieu des affaires. »

— Un ensemble musical de taille moyenne

La taille et le niveau de développement de l'organisation peuvent être un facteur déterminant pour choisir qui va siéger au conseil et comment se fera le recrutement. La planification d'un événement-bénéfice peut justifier une plus grande présence de gens d'affaires parmi les membres du conseil, car, comme nous l'avons dit plus tôt, leurs réseaux sont utiles pour la vente de billets. On peut s'aider d'une grille détaillant les attributs recherchés. Il est également opportun de réviser régulièrement les profils dont a besoin l'organisation.

CAS 9

Lorsqu'elle met sur pied un conseil d'administration entièrement féminin pour sa jeune compagnie de création chorégraphique, Anne Plamondon décide de rechercher des personnes qui ont une connaissance et une expérience dans les arts, pas seulement dans les entreprises.

LIRE LA SUITE >

— Les mandats

La plupart des conseils d'administration en Amérique du Nord fixent une limite au nombre de mandats que peuvent remplir les membres, ce qui permet d'en prévoir le roulement. On considère aussi que c'est une façon de diversifier les points de vue, de répondre aux changements dans l'environnement et d'accroître les relations avec des donateurs. L'organisation s'assure ainsi d'étendre son rayonnement, grâce à une pluralité d'ambassadeurs qui vont faire en sorte d'élargir l'engagement de la communauté.

Dans les arts au Québec, la rotation n'est pas vraiment une tradition, et on entend souvent dire que la stabilité des membres et la connaissance qu'ils retirent de cette continuité rejaillissent sur l'organisation⁵¹. Pour les sociétés muséales d'État, la nouvelle loi⁵² adoptée en 2016 (Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux) a allongé le nombre de

49 Cornforth, Chris (2004). « La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : Une perspective de paradoxe », *Économie et solidarités*, vol. 35, nos 1-2, p. 81-98.

50 Sternberg, Dave (2008). *Fearless Fundraising for Nonprofit Boards*, 2^e éd., Washington, DC, BoardSource.

51 Bernard Lamarre, cité dans le cas : Ouellette, Pierre-François et Laurent Lapierre (2005). « Pierre Thériberge et le Musée des beaux-arts de Montréal », *Revue internationale de cas en gestion*, vol. 3, no 2, Centre de cas, HEC Montréal.

52 Ministère de la Culture et des Communications du Québec (2016) : www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2016C32F.PDF

mandats renouvelables avant que la rotation soit exigée. Les conseils d'administration, lorsqu'ils étudient leurs politiques, pourraient se pencher sur cette question.

Certains avancent également qu'un président sérieux et qui siège depuis longtemps peut participer de manière plus stratégique et avec plus de perspicacité au développement de l'organisation⁵³. Au Québec, de nombreux présidents de conseil restent en poste plusieurs années : ce sont des leaders reconnus du monde des affaires et de la communauté, ou d'anciens politiciens.

Ailleurs en Amérique du Nord, la durée des mandats des présidents de CA s'étale normalement de deux à quatre ans. La recherche de nouveaux membres et de nouveaux présidents est bien sûr exigeante et constante. Il devient alors pertinent d'avoir une réserve de personnes qui s'intéressent à l'organisation, que l'on peut trouver dans la pyramide des donateurs ou parmi les bénévoles.

— La recherche de membres du conseil d'administration

Pour répondre au défi de trouver de nouveaux membres pour les conseils d'administration, le CAM offre un programme bisannuel qui aide au jumelage des organisations et d'administrateurs potentiels. L'idée de cette initiative revient à la communauté des affaires et au milieu culturel. Au cours d'une soirée spéciale, les organisations sélectionnées se présentent aux candidats, et on procède au jumelage. Les gens d'affaires sont ciblés, car certaines firmes de professionnels demandent à leurs employés un engagement de cet ordre dans la communauté. Au cours de la dernière année, le CAM, Bénévoles d'affaires (qui fait désormais partie du Centre d'action bénévole de Montréal) et Leadership Montréal ont travaillé à étendre la recherche de candidats au-delà de la communauté des affaires.

Les résultats du jumelage sont inégaux. Certaines organisations ont trouvé l'administrateur idéal. Mais pour d'autres, malgré des sondages positifs à la suite de la soirée, le processus lui-même ou encore l'initiation et l'intégration des gens d'affaires, particulièrement à long terme, s'avèrent délicats.

« On a assisté à Go-C.A. Et cela s'est bien passé, mais les personnes ne sont pas restées à terme [au] CA. Elles n'ont pas rempli leur mandat. »

— Une compagnie de théâtre de taille moyenne

« Une compagnie de théâtre est arrivée avec une star, et tout le monde voulait siéger [au conseil de] cette compagnie. Personne n'a voulu aller [dans] notre CA. »

— Une association

Chercher des administrateurs qui s'intéressent à l'organisation et qui sont déjà des donateurs peut être une stratégie porteuse.

« Ça aide quand la personne vient vers toi, c'est plus facile parce qu'il y a déjà un intérêt sans que tu aies à vendre ton entreprise. »

— Une compagnie de théâtre de taille moyenne

« À moyen ou long terme, Go-C.A. n'est pas une solution parce qu'on veut solliciter nos propres réseaux et des gens qui soutiennent notre organisme et le connaissent. »

— Un diffuseur

Les organisateurs de Go-C.A. au CAM mettent de l'avant le fait que le programme sert uniquement à trouver de nouveaux membres du conseil d'administration qui viennent de l'extérieur. Ils admettent que l'idéal est le recrutement de personnes qui gravitent déjà autour de l'organisation.

Pour les petites organisations surtout, le développement d'une communauté de donateurs peut alimenter la recherche d'administrateurs qui sont motivés par l'organisation et qui la connaissent. On a ici l'application ultime de la stratégie illustrée par la pyramide en philanthropie.

CAS 10

Caroline Bergeron, tout comme son jeune garçon Ludovic, qui l'accompagne, est transportée par les spectacles de L'Illusion, théâtre de marionnettes.

LIRE LA SUITE >

— Les membres du conseil d'administration, ambassadeurs de la philanthropie

Le soutien financier apporté à la mission envoie un message par rapport à la culture philanthropique dans l'organisation. Le rôle d'ambassadeur de l'organisation s'illustre par la présence aux spectacles ou aux concerts, et par les dons faits par les membres du conseil. Dave Sternberg l'explique ainsi :

« L'influence que l'on gagne grâce aux dons qu'on a faits est un levier puissant pour la collecte de fonds⁵⁴. (Traduction libre) »

53 Fogel, H. (2000). « Are three legs appropriate? Or even sufficient? », *Harmony*, vol. 10, p. 11-34.

Une organisation dont le mandat touche l'inclusion culturelle a réussi à trouver des administrateurs mobilisés.

« Presque tous nos membres du conseil sont en quelque sorte des artistes ou l'ont été. Ceux qui viennent [du milieu] des affaires ont toujours un côté artiste en eux. Ils se sont toujours intéressés aux arts et y ont participé, mais en ayant un autre travail. Ils viennent aux événements, ils nous représentent, ils parlent aux gens, répondent aux questions, et on les reconnaît. Ils s'impliquent en nous aidant à vendre des billets pour le gala. »

— Une compagnie de théâtre de taille moyenne

De nombreux membres de conseils d'administration, qu'ils évoluent dans de petites ou de grandes organisations culturelles montréalaises, ne semblent pas très engagés. Toutefois, la crise liée à la pandémie de COVID-19 a fait apparaître parmi eux de nouveaux appuis; les rôles qu'ils exercent sur le plan de la gouvernance peuvent en effet être multiples. Mais en dépit de ce que suggère le modèle américain en matière de donations faites par les membres du conseil, certains administrateurs au Québec pensent que ce niveau d'engagement pourrait nuire à l'indépendance de leur jugement dans l'exercice de leurs responsabilités de gouvernance. Pourtant, le MCCQ a neutralisé la tension entre ces deux points de vue en adoptant en 2016 la Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux, qui limite la proportion de philanthropes dans les conseils d'administration à 50%. C'est pourquoi il serait bon que les CA

réfléchissent aux moyens d'équilibrer l'accroissement des ressources et la gestion des risques quant à la gouvernance de leur organisation. Des politiques devraient être mises en place pour que chacun comprenne ses responsabilités et que les nouveaux membres soient bien informés à leur arrivée.

— L'élaboration de politiques organisationnelles par les conseils d'administration

Les conseils d'administration ont la responsabilité d'équilibrer leurs devoirs de gouvernance et de philanthropie. Leurs prises de décision seront facilitées par la mise en place de politiques qui traitent de ces enjeux.

Des modèles de politiques ont été élaborés dans le cadre de programmes d'agrément pour le milieu muséal, que ce soit au Québec ou en Ontario⁵⁵. Imagine Canada a mis au point un autre programme de normes qui couvre la philanthropie, la gouvernance et les ressources humaines pour satisfaire aux exigences de l'agrément. Tout comme le programme pour le milieu muséal, celui-ci doit être reconduit régulièrement pour être reconnu. Trois grands musées et une dizaine d'autres organisations culturelles ont reçu cet agrément par Imagine Canada à travers le pays. L'expérience ainsi acquise pourrait s'avérer utile à la fois pour les conseils d'administration et la direction des organisations culturelles à Montréal.

RÉSUMÉ LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Il est important pour les conseils d'administration d'équilibrer les différents rôles liés à la gouvernance; actuellement, on estime que c'est au sein de la communauté des affaires qu'on est le plus susceptible de trouver une expertise pour assurer cet équilibre. Mais dénicher des personnes qui présentent à la fois un intérêt pour la pratique artistique et une compréhension du fonctionnement de l'organisation paraît ardu. Toutefois, si cette dernière a un programme d'abonnement ou de membership, des candidats pour le conseil peuvent s'y trouver. L'efficacité du conseil peut être grandement améliorée si les membres témoignent d'un intérêt philanthropique manifeste envers la mission de l'organisation. Les diverses expériences au cours de la pandémie de COVID-19 pourront amener les administrateurs à participer davantage à la philanthropie, que ce soit par des dons ou en s'impliquant dans les remerciements aux donateurs.

Une gouvernance responsable se reflète dans l'élaboration et la révision des politiques qui touchent aux responsabilités du conseil, au renouvellement des mandats et à la philanthropie. On peut trouver des modèles à suivre dans les programmes d'agrément au Québec et au Canada.

54 Sternberg, Dave (2008). *Fearless Fundraising for Nonprofit Boards*, 2^e éd., Washington, DC, BoardSource, p. 6.

55 Société des musées du Québec. Agrément des institutions muséales. www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=6154

www.musees.qc.ca/fr/professionnel/bonnes-pratiques/agrement-des-institutions-museales

Ministère des Industries, du Patrimoine, du Sport, du Tourisme et de la Culture. *Normes applicables aux musées communautaires de l'Ontario*.

LES DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

Le portrait d'une culture de l'urgence s'est dessiné au fil de notre recherche. Il y a beaucoup à accomplir et les ressources sont limitées. Pour développer des relations philanthropiques, il faut investir dans la durée, ce qui s'ajoute aux autres tâches de gestion et de production.

« Souvent, au CAM, quand il y a des formations sur la philanthropie, les exemples qui sont donnés ne s'accordent pas à la réalité de la plupart des organismes. »

— Une association

« On n'a personne qui travaille seulement pour la philanthropie. On n'a pas le temps de lire, de comprendre, de s'informer, de s'assurer qu'on peut se servir de ces informations pour aller chercher des gens. »

— Une petite compagnie de théâtre

« Tous ces programmes sont bons si on arrive à faire une belle campagne de collecte de fonds. Mais le problème, c'est le court terme. »

— Une petite compagnie de théâtre

En dépit de la réussite que connaissent quelques petites organisations quand il s'agit de collecter des fonds ou de bâtir une communauté, la fatigue et la déception peuvent prendre le pas. Pendant la crise liée à la pandémie de COVID-19, cependant, l'absence de spectacles et d'activités sociales a libéré du temps dans les organisations, permettant ainsi d'approfondir les relations avec chacun des donateurs.

L'étape suivante dans la démarche est parfois difficile à envisager. Partager ses expériences et ses idées avec des collègues peut être utile dans ces moments de doute. Une initiative de codéveloppement⁵⁶ a été lancée dans le milieu ; elle pourrait intéresser de plus grandes organisations, car elles aussi, bien sûr, font face parfois aux mêmes enjeux.

LA CONTRIBUTION ET L'IMPACT

L'argumentaire est un point d'ancrage en philanthropie⁵⁷. Il s'agit de rédiger des objectifs qui expliquent comment la vision de l'organisation apporte une contribution et quel est l'impact de la mission. L'organisation et sa communauté peuvent alors s'y référer. L'argumentaire articule la raison d'être de l'organisation et ce qu'elle offre à la collectivité, et est à la base d'un plan de communication et d'action

efficace. Les donateurs sont motivés par les causes qui les touchent personnellement ou qui font changer les choses⁵⁸.

Il est fréquent que les petites compagnies se lancent dans la philanthropie en concentrant leurs demandes sur leurs besoins artistiques et techniques, sans présenter leur impact dans la collectivité, quelle que soit la façon dont il se définit. Les nouveaux bénéficiaires du programme Parrainage fiscal du CAM⁵⁹ arrivent très souvent avec ces réflexes. Le CAM rapporte qu'il doit souvent guider les demandeurs pour qu'ils ajustent la formulation de leur mission de façon à démontrer leur impact social dans une communauté particulière.

LES ORGANISATIONS SE CONSACRANT AUX ARTS ISSUS DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE, AUX ARTS AUTOCHTONES OU À L'INCLUSION

Notre recherche nous a conduits à la rencontre de 10 organisations dont le mandat touche l'inclusion, les arts issus de la diversité culturelle ou les arts autochtones. Ces organismes ont souvent touché du financement public plus tardivement que les organisations traditionnelles équivalentes. Pour ceux qui sont établis depuis plus longtemps, le développement de la philanthropie a été favorisé par l'octroi de ressources. Par ailleurs, le fait que leur mission soit clairement articulée semble susciter un soutien plus actif de leurs communautés. Mais en dépit de ce soutien, les efforts des organisations plus jeunes sont quant à eux entravés par un financement gouvernemental limité.

« La nouvelle élaboration de la mission a permis de nous exprimer avec plus de précision. Une nouvelle définition de la mission a apporté plus de financement public et privé. »

— Une petite compagnie de théâtre féministe

LES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Montréal se démarque nettement comme une communauté de communautés bien définies, chacune ayant une relation historique distincte avec la culture francophone aujourd'hui dominante. De nombreux constats ont été émis par des professionnels de la philanthropie selon lesquels cette particularité influence la façon dont se développe la relation

⁵⁶ Association québécoise du codéveloppement professionnel. www.aqcp.org/

⁵⁷ Des idées concernant l'argumentaire pour la collecte de fonds sont faciles à trouver sur internet : de nombreux consultants partagent de bonnes approches. Mots clés pour des articles – en français : *argumentaire pour la collecte de fonds* ; en anglais : *case for support*.

⁵⁸ Lasby, David & Cathy Barr (2018). *30 ans de dons au Canada - Les habitudes de dons des Canadiens : qui sont les donateurs, comment procèdent-ils et quelles sont les raisons qui les incitent à donner?*, Fondation Rideau Hall et Imagine Canada, p. 50.

⁵⁹ Programme offert par le CAM à ses clients désireux d'amorcer une démarche philanthropique. Voir la section 5.5 p. 60 pour plus de détails.

philanthropique. Une approche de la collecte de fonds « basée sur le donateur » implique ensuite une bonne écoute et de la compréhension pour optimiser la relation.

« On doit modeler la relation à partir de leurs attentes et de leurs expériences. Ça ne doit pas être générique – il faut interagir sur une base personnelle, ils doivent sentir que vous venez à leur rencontre. »

— Une fondation

À Montréal, la reconnaissance philanthropique peut se limiter à une communauté culturelle, ce qui diminue le développement d'une culture philanthropique plus globale à Montréal.

La tradition philanthropique diffère selon les origines culturelles, et le succès rencontré peut conduire à l'adoption d'un stéréotype du donateur idéal.

« Pour notre petit CA, on cherche un comptable, un avocat et un anglophone. »

— Une petite association

Ceux qui rêvent d'un « grand mécène » véhiculent des stéréotypes particuliers, alors qu'il vaut sans doute mieux chercher des donateurs parmi les personnes déjà proches de l'organisation et de sa mission.

RÉSUMÉ LA CULTURE

La philanthropie requiert un engagement organisationnel total pour que la planification, la réflexion et la gouvernance viennent la soutenir. Le changement exige du temps et de l'expertise organisationnelle. Face à ce changement, les grandes et les petites organisations ont des capacités différentes.

Une culture de l'urgence peut prendre le dessus et empêcher le développement philanthropique malgré les bonnes intentions. Les petites organisations sont particulièrement vulnérables à ce chapitre.

Le besoin est grand en fait de membres de conseils d'administration qui comprennent et soutiennent la mission, qui donnent et font preuve de leadership communautaire et organisationnel.

Les organisations axées sur la diversité et l'inclusion sont parfois en mesure de façonner ce type de culture dans une communauté particulière grâce à une passion collective inhérente à la mission. Par ailleurs, il est judicieux d'être à l'écoute et de s'adapter aux différences culturelles en ce qui concerne la philanthropie.

5.4 LES PERSONNES

La collecte de fonds philanthropique, pour être menée à bien, demande un travail intensif qui mobilise toute l'organisation. Cela nécessite souvent un changement de culture qui repose non seulement sur une connaissance de la philanthropie, mais aussi sur des compétences organisationnelles et de gestion. L'expertise et le discernement sont sollicités dans la mise sur pied de communautés. Certains principes en philanthropie s'appliquent à tous les secteurs, mais la présence des artistes et la nature hybride des organisations culturelles (marketing et philanthropie) mettent à l'épreuve les façons traditionnelles de développer une communauté philanthropique.

Dans cette section, nous aborderons la formation en philanthropie, nous comparerons le secteur culturel avec les autres secteurs de bienfaisance, et nous parlerons des stagiaires et des bénévoles.

LA PROFESSION DE LA PHILANTHROPIE

— La formation

Au cours des 10 dernières années, l'intérêt envers la collecte de fonds et la philanthropie s'est accru. L'Université de Montréal et HEC Montréal offrent maintenant des formations professionnelles en philanthropie. De plus, des stages, des ateliers, des forums d'échange et des groupes d'apprentissage par les pairs stimulent son essor dans la collectivité.

En ce qui concerne la formation professionnelle, l'Université de Montréal a mis en place un programme de certificat en 2009, qui a fait 212 diplômés à ce jour. Il comprend 10 cours, notamment en philanthropie, en communication et en gestion. Environ 20 diplômés ont travaillé ou travaillent actuellement dans le milieu culturel, les autres se concentrant plutôt en éducation, en santé ou dans le secteur communautaire. Le milieu culturel montréalais bénéficie de la grande influence exercée par l'existence de ce programme.

En 2013, un cours sur la philanthropie s'est ajouté au programme d'études en management culturel de HEC Montréal. Quelque 300 étudiants ont suivi le cours, et environ 30 diplômés exercent des responsabilités dans ce domaine. Nombreux sont ceux qui ont été sensibilisés aux principes de la philanthropie et qui contribuent ainsi à la culture philanthropique dans le milieu. Une majorité d'étudiants du programme sont des professionnels qui travaillent déjà dans le secteur culturel; la formation peut donc avoir un impact direct sur les opérations de leurs organisations.

Le CAM, qui a adopté une approche d'accompagnement pour ceux qui font leurs premiers pas en philanthropie, a mis en œuvre deux initiatives importantes : des stages rémunérés et des ateliers. Le programme de stages se développe peu à peu; 15 étudiants en ont profité à ce jour. Les étudiants proviennent soit du programme de certificat de l'Université de Montréal, soit du programme de management culturel de HEC, et ils sont supervisés à la fois par leur école et par l'organisation. Un processus de codéveloppement y a été intégré en 2019, et il connaît un grand succès. Les stagiaires y partagent leurs défis organisationnels et techniques relatifs à la collecte de fonds, et un riche apprentissage par les pairs alimente leur réflexion sur la pratique professionnelle. Plus que les compétences techniques, le savoir-être est peut-être à l'origine des apprentissages les plus marquants pour ces recrues.

« Il faut développer un pôle d'expertise pour les petites organisations. Le CAM ici peut jouer un rôle. »

— Un grand festival

« Il faut que le milieu ait une vision commune de la philanthropie, et il faut aussi retenir l'expertise, notamment par des programmes de stages. »

— Un diffuseur de taille moyenne

Quant aux ateliers proposés par le CAM, ils sont très fréquentés. Des consultants experts y abordent des sujets pertinents liés à la philanthropie, ou des débats s'y tiennent entre pairs du milieu. Mais malgré des évaluations positives sur-le-champ, l'application des idées semble représenter un défi pour plusieurs. De retour dans leur organisation, ils font face à des ressources limitées et à une culture de l'urgence qui nuit à l'implantation des changements. Les échanges entre pairs et l'apprentissage par l'expérience peuvent grandement contribuer à faire découvrir des solutions pour soutenir les efforts à long terme.

Les Conversations philanthropiques en culture ont pour objectif de favoriser les échanges entre les professionnels de la philanthropie dans le milieu. Nées à HEC du besoin d'apprendre de ses pairs, les rencontres comprennent des discussions ouvertes ou encadrées et des séances de codéveloppement en groupe. En s'interrogeant sur les nombreux petits gestes à réaliser, on espère bâtir la confiance en soi et clarifier les façons de faire en philanthropie, surtout dans les petites organisations. Des organisations de services dans les arts offrent aussi de temps en temps des ateliers sur les outils à appliquer en philanthropie.

La certification CFRE (*Certified Fund Raising Executive*) est supervisée par une organisation sans but lucratif internationale et indépendante, mais la formation

est donnée par différentes branches de l'Association des professionnels en philanthropie (AFP)⁶⁰. Rares sont ceux au Québec qui sont certifiés. C'est aussi le cas dans le milieu culturel en général, étant donné qu'il faut générer un minimum de revenus pour garder sa certification. Ce programme offre un vaste aperçu de tous les aspects liés à l'approche philanthropique telle que pratiquée aux États-Unis.

Dans le passé, les professionnels en philanthropie culturelle venaient d'autres secteurs. Peu étaient formés en arts, et leur passage en culture représentait une étape dans leur carrière, qui se poursuivait ensuite ailleurs. La nouvelle génération qui intègre le milieu a une formation en arts et en philanthropie qui peut être gage de fidélité à long terme. Son implication dans le secteur culturel sera aussi renforcée par la continuité des échanges entre pairs.

CAS 11

Laureen Bardou est, parmi les professionnels en philanthropie au Québec, une des rares à détenir l'accréditation américaine CFRE (*Certified Fund Raising Executive*).

LIRE LA SUITE >

— Les conditions de travail en culture

Le développement d'une communauté philanthropique est un processus qui s'échelonne dans le temps, et qui demande de la patience et un engagement envers ses valeurs. Les petites organisations particulièrement n'ont pas les moyens d'importer une expertise à long terme. On recrute souvent quelqu'un à qui on confie cette responsabilité et on le laisse se débrouiller. Au bout d'un an, si les résultats ne sont pas là, le poste est abandonné.

« L'expertise se développe dans la philanthropie, car il y a plus de concurrence. Mais les revenus générés ne sont pas si significatifs par rapport à ce qu'il faut dépenser pour les gagner. »

— Un grand festival

Beaucoup de gestionnaires culturels voient la philanthropie indépendamment du reste de l'organisation, et comprennent mal le temps et l'expertise que cela implique. Les professionnels sur le terrain se sentent souvent isolés et peu soutenus par le faible engagement envers une culture holistique.

Les galas peuvent impressionner par leur prestige apparent, mais les salaires et les conditions de travail en culture sont moins attirants que dans les autres secteurs. Un diplômé du programme de certificat de l'Université de Montréal fait cette observation en comparant les secteurs :

« La culture est sans doute le domaine le moins attrayant. En cours, les intervenants venaient plus du milieu hospitalier, des fondations dans l'éducation ou du communautaire [...] Les professionnels qui veulent se développer dans la philanthropie vont moins aller dans des organismes culturels parce qu'il y a moins d'argent ; c'est moins lucratif. »

RÉSUMÉ LA PROFESSION DE LA PHILANTHROPIE

En soutenant le développement des personnes déjà actives sur le terrain, on les fidélise et on renforce une démarche propre aux enjeux du milieu culturel. Le programme à HEC, les stages et les ateliers qui permettent aux travailleurs culturels de partager leurs expériences ont commencé à répondre à ce besoin.

60 www.afpquebec.ca/fr/evenements-et-formations/certification-cfre/

LES STAGIAIRES

Les stages non rémunérés sont une source de financement invisible dans le milieu culturel. Ils sont souvent le lot des étudiants, car les programmes de premier cycle, tout comme ceux des cycles supérieurs, exigent des stages pour l'obtention des crédits.

De son côté, Emploi-Québec finance des contrats de six mois, entre autres dans le secteur culturel, s'adressant aux personnes plus âgées qui cherchent à pénétrer le milieu du travail. Alors qu'ils travaillent souvent à temps partiel, les stagiaires peuvent exercer d'importantes responsabilités, surtout dans les festivals, où ils représentent une partie non négligeable de la main-d'œuvre dans les six mois qui précèdent l'événement. Par ailleurs, on trouve aussi couramment un stagiaire dans les petites organisations culturelles.

La recherche sur les stages démontre que la documentation régulière des réflexions du stagiaire, la supervision pédagogique et le mentorat organisationnel sont des éléments clés pour la réussite de l'apprentissage et du développement⁶¹. Les organisations peuvent contribuer à ce succès en accueillant le stagiaire avec l'information nécessaire à son intégration, une description de tâches claire et un mentor autre que son superviseur. Souvent les stagiaires, quand ils sont plusieurs, se soutiennent mutuellement, ce

qui peut servir de mentorat. Mais cette dynamique peut aussi les isoler de la culture organisationnelle et nuire ainsi aux tentatives de créer une culture philanthropique. On peut donc dire que des compétences en coaching et en mentorat sont utiles aux superviseurs de stages. S'ils sont aussi en contact avec un programme universitaire, cela peut les stimuler dans leurs responsabilités de gestion, d'autant plus que les stages répondent à la mission de l'organisation si celle-ci s'attache au développement de la relève.

Le nombre de stagiaires en philanthropie à Montréal augmente parallèlement aux besoins en personnel. Les stagiaires initient souvent les démarches philanthropiques dans les organisations en s'attaquant aux premières étapes d'un plan, comme la demande du statut d'organisme de bienfaisance ou l'élaboration d'une base de données; ou bien ils viennent grossir les équipes et peuvent devenir permanents, limitant ainsi les risques associés au recrutement. Les événements-bénéfice reposent souvent en grande partie sur leurs épaules. Couramment, ce sont eux qui vont chercher des lots pour les enchères et qui préparent les sollicitations pour les tables d'entreprises; mais dans les petites organisations, ils peuvent aller jusqu'à prendre en charge l'organisation complète de l'événement. Ce sont eux aussi, traditionnellement, qui rédigent les demandes de commandite et de partenariat. Tout ceci illustre comment la philanthropie est souvent perçue dans le milieu, à savoir

RÉSUMÉ LES STAGIAIRES

Les stages représentent une solution au manque de ressources humaines pour plusieurs organisations culturelles à Montréal, mais ils constituent une source de financement non reconnue. Les programmes de formation externes et les dispositions internes concernant les ressources humaines consolident l'apprentissage et la satisfaction du stagiaire tout comme le succès de l'organisation.

Les dynamiques organisationnelles dans une culture philanthropique en mutation entraînent des apprentissages marquants pour les stagiaires. Le codéveloppement s'avère utile pour eux, car ils peuvent ainsi partager ces apprentissages et les façons de faire qui s'y rattachent. En usant d'habiletés de coaching et de mentorat, leurs superviseurs dans les organisations renforcent l'apprentissage. L'AFP offre au Québec un programme d'appariement en habiletés de mentorat qui pourrait servir de modèle.

Les stages non rémunérés diffèrent du bénévolat, sur lequel nous nous pencherons dans les prochains paragraphes.

61 Baril, Mathieu (2016). *La relève en management des OBNL: Gestion des stages dans le milieu culturel*, Projet d'intégration (M.M.E.C.), HEC Montréal.

comme une série de projets à déléguer plutôt que comme un processus stratégique et le développement d'une culture. Les stages permettent à l'organisation d'acquérir un peu d'expérience en philanthropie, sans qu'elle ait à prendre trop de risques.

Les stagiaires peuvent apprendre beaucoup sur les défis organisationnels associés au développement de programmes philanthropiques, et le codéveloppement s'avère utile pour cet apprentissage et pour le partage entre pairs. Souvent, on pense qu'un stagiaire doit d'abord apprendre sur le fonctionnement de l'organisation. Ceux qui veulent apporter des suggestions estiment que cette attente est contraignante. Dans d'autres cas, les organisations profitent des initiatives du stagiaire, mais le changement prend du temps et le stagiaire n'est là que pour quatre ou six mois. L'impact est donc relativement limité, la philanthropie étant basée sur des relations à long terme.

Les stagiaires participent rarement au développement de relations avec des donateurs individuels ou avec le conseil d'administration. Cette responsabilité ne vient qu'avec un poste permanent à temps plein. Les possibilités d'obtenir ces postes qui attirent les nouveaux diplômés croissent avec la demande actuelle du milieu quant aux professionnels de la philanthropie. Il s'ensuit que la direction générale d'une organisation peut souhaiter travailler en partenariat avec son nouvel employé pour faire évoluer la relation philanthropique avec les membres du conseil et les grands donateurs de l'organisation.

LES BÉNÉVOLES

Les bénévoles ont toujours été des acteurs majeurs de l'engagement philanthropique dans le secteur culturel, où ils jouent différents rôles selon les besoins et le type d'organisation. On les trouve en premier lieu dans les conseils d'administration, pour la gouvernance et la collecte de fonds, ou en soutien aux tâches administratives, éducatives ou logistiques. Les comités pour les activités et pour le recrutement de membres dans les cercles sont généralement constitués de bénévoles du milieu des affaires. Des cercles de jeunes philanthropes participent à des projets de communication ou aux activités de médiation de l'organisation, en plus d'assister aux événements-bénéfice. Ces derniers, par ailleurs, nécessitent souvent l'ajout de bénévoles, parfois recrutés spécialement pour l'occasion.

Dans les musées et les ensembles de musique classique, les bénévoles, d'habitude, sont des professionnels à la retraite. Dans les grandes institutions, ils sont regroupés au sein d'une structure organisationnelle distincte, avec à leur tête une direction qui est élue⁶². Dans les ensembles de musique classique, ils aident à la logistique des événements et des concerts. Dans les musées, ce sont des guides qui reçoivent une formation avant d'occuper leurs fonctions. Les festivals ajoutent de nombreux bénévoles à leur personnel (employés et stagiaires) pour la logistique des événements. La gestion des bénévoles est une compétence en plein développement. Les compagnies de création en danse et en théâtre, quant à elles, se tournent rarement vers le bénévolat. Dans les centres d'artistes, enfin, les bénévoles sont des membres.

Les employés des organisations culturelles estiment fréquemment qu'ils font presque du bénévolat : en effet, il est couramment admis que la vocation s'accompagne d'une faible rémunération. L'urgence qui prévaut laisse peu de temps et de place pour la gestion des bénévoles. La plupart des compagnies de création sont dirigées par leur fondateur, et leur modèle d'affaires les amène à passer beaucoup de temps en tournée à l'étranger, ce qui affecte la disponibilité pour gérer des bénévoles issus de la communauté, lesquels apportent un point de vue différent. Par ailleurs, quand les syndicats sont très présents dans une organisation, par exemple dans certains musées, les bénévoles peuvent en être absents.

62 Côté, Martine B., Roxanne Musial et Wendy Reid (2016). « Philanthropes engagés au service de la musique classique : les bénévoles de l'Orchestre symphonique de Québec », *Revue internationale de cas en gestion*, vol. 14, no 3, Centre de cas, HEC Montréal.

— La motivation et la reconnaissance des bénévoles

La motivation des bénévoles a fait l'objet de recherches. Pour les retraités, le bénévolat permet de créer des liens, tandis que les gens d'affaires y voient l'occasion d'accroître leur réseau et de développer des compétences s'ils souhaitent faire avancer leur carrière^{63, 64}. Pour plusieurs nouveaux arrivants à Montréal, c'est également un moyen de rejoindre une communauté et de faire de nouvelles rencontres.

Comme pour tous les employés, les petits gestes de reconnaissance comptent aux yeux des bénévoles, mais une réunion annuelle plus formelle représente aussi un geste symbolique appréciable. Si beaucoup sont motivés par l'altruisme, des différences existent selon les secteurs. Les privilèges liés à la billetterie sont prisés surtout par les bénévoles dans les arts de la scène⁶⁵. Des ensembles de musique ayant des contrats avec des associations de bénévoles allouent des billets en contrepartie. Des bénévoles s'impliquent pour des périodes courtes mais intenses dans les festivals en échange d'un accès aux événements.

En l'absence d'activités pendant la crise liée à la pandémie de COVID-19, la participation des bénévoles a été réduite à néant. Renouer les liens constituera peut-être un défi, mais pourrait aussi être l'occasion de repenser leur rôle dans la philanthropie.

— Les bénévoles et les dons

La pyramide semble suggérer que les bénévoles sont une source logique de soutien philanthropique financier en raison de leur proximité avec l'organisation. Mais peu d'organisations se sentent à l'aise de demander un don à leurs bénévoles, estimant que le bénévolat est déjà en lui-même une contribution. Pourtant, on s'attend à ce que ceux qui s'impliquent dans les comités pour les événements achètent des billets et participent au programme de dons. Une réflexion plus approfondie sur la manière de mobiliser les bénévoles pourrait être pertinente.

RÉSUMÉ LES BÉNÉVOLES

Les bénévoles sont diversement présents en culture : cela va d'une relation structurée et à long terme à une relation plus spontanée et sporadique. Parfois, la culture de l'urgence limite la disponibilité et l'intérêt de l'organisation à leur endroit.

Les bénévoles sont rarement intégrés dans un programme de reconnaissance philanthropique, mais ils s'attendent à des avantages similaires à ceux des adhérents.

63 Centre d'action bénévole Ottawa-Carleton (1992). *Pourquoi les gens font du bénévolat : Soutien aux organismes volontaires*, Ottawa, Multiculturalisme et Citoyenneté Canada.

64 De Luca, Sara (2017). *Cycle de vie du bénévole dans les comités d'honneur d'événements-bénéfices*, Projet d'intégration (M.M.E.C.), HEC Montréal.

65 T. Labrie, Arianne (2017). *La manifestation des motivations et des différents profils altruistes chez les bénévoles selon leurs secteurs d'activité*, Mémoire (M. Sc.), HEC Montréal.

RÉSUMÉ LES PERSONNES

Dans le milieu culturel, l'équipe de collecte de fonds rassemble le personnel, des stagiaires, des membres du conseil d'administration et des bénévoles. Les autres professionnels dans l'organisation doivent évidemment contribuer eux aussi à l'essor de la philanthropie avec les spécialistes en place.

La formation en philanthropie, quand elle est donnée à des personnes issues du milieu et qui sont déjà formées aux arts, peut assurer chez ces futurs professionnels une fidélité et un ralliement plus sincère à la culture et aux valeurs intrinsèques aux arts. Deux programmes offrent une formation professionnelle à Montréal. S'y ajoutent les stages et l'apprentissage par les pairs, incluant le codéveloppement, qui facilitent l'apprentissage des dynamiques organisationnelles autour de la philanthropie.

On pourrait bonifier les stages dans le milieu grâce à une formation pour les personnes qui agissent comme mentors.

Les bénévoles jouent toutes sortes de rôles dans le secteur culturel. Ils sont souvent récompensés de leurs efforts par des privilèges liés à la billetterie. Si le bénévolat finance par la main-d'œuvre les organisations, les bénévoles, eux, donnent rarement.

Les bénévoles dans les conseils d'administration et dans les comités pour les événements, tout comme les jeunes philanthropes, fournissent idéalement un leadership philanthropique et des dons à l'organisation ; mais dans les arts, cet engagement total n'est pas encore atteint.

5.5 LES OUTILS

Les outils numériques peuvent appuyer le développement d'une approche relationnelle en philanthropie. Dans cette section, nous nous intéresserons à la gestion et à l'analyse des bases de données, à l'acquisition de données sur le public, au statut d'organisme de bienfaisance et aux rassemblements en ligne qui ont fleuri pendant les fermetures occasionnées par la pandémie de COVID-19.

LES DONNÉES

— Les bases de données sur le public et les donateurs

Afin que l'organisation encourage les membres de son public à gravir la pyramide et à devenir des donateurs, l'historique de la relation doit être documenté de façon à assurer un service à la clientèle adéquat et à alimenter les décisions de marketing et les stratégies de collecte de fonds. Pour cela, il faut obtenir de l'information à la fois sur la billetterie et sur les dons. En effet, ces deux éléments sont le reflet de la relation hybride qu'entretient le milieu avec son public. La technologie numérique peut soutenir le développement de cette relation.

Les petites organisations commencent souvent avec le logiciel Excel, mais de plus grandes organisations l'utilisent aussi pour des usages précis. Les organisations disposant de bases de données plus importantes ont toutefois besoin d'un logiciel qui marie les données sur le public et celles sur les dons. Malheureusement, ces deux types de données se retrouvent souvent dans des systèmes distincts, et cette séparation ainsi que les différences de configuration rendent difficiles l'extraction et l'analyse de données cohérentes. Un des défis à Montréal est de trouver un logiciel de gestion de la relation client (GRC, ou CRM en anglais, pour *customer relationship management*) qui facilite cette cohérence. Un logiciel idéal, qui superviserait la billetterie et les relations philanthropiques dans le milieu des arts, est difficile à trouver en français.

Tessitura, un logiciel intégré et très perfectionné, a été développé au Metropolitan Opera à partir du point de vue du client⁶⁶. Il compte désormais une large communauté d'utilisateurs dans les arts de la scène et les musées. *Theatre Manager*⁶⁷, pour sa part, est un logiciel mis sur pied à Calgary, en Alberta, et qui est similaire à *Tessitura*. Il est d'accès facile pour les organisations plus petites. Ces logiciels pourraient

servir de modèles pour un projet en français au Québec. Le directeur du développement d'un festival en Ontario parle de l'expérience de son équipe avec le logiciel *Tessitura*.

« Je crois qu'une base de données complètement intégrée nous amène à aborder le mécénat de manière holistique. Oui, nous avons Tessitura. C'est un changement majeur et stratégique. [...] C'est un logiciel fabuleux qui fait en sorte que le marketing et le développement travaillent main dans la main. »

L'expérience dans le milieu culturel nord-américain indique une augmentation de l'efficacité et des revenus liée à l'utilisation d'un logiciel intégré comme les deux mentionnés ici. À Montréal, toutes sortes de combinaisons de logiciels sont actuellement utilisées. Des conversations parmi les utilisateurs pourraient devenir une source de découverte et d'innovation.

— La gestion des données

La gestion de données personnelles a des implications légales et de gouvernance quant à leur sécurité et à leur manipulation. De plus, les données doivent être structurées de façon à ce qu'en soient facilités l'accès et une analyse pertinente et uniforme. La gestion des données représente un enjeu stratégique pour toutes les organisations culturelles qui s'intéressent à la philanthropie. Il serait donc opportun que celles-ci développent des processus et allouent des ressources qui mèneraient à la création d'une culture de gestion et d'analyse des données. Cette culture peut être difficile à implanter, et les utilisateurs du milieu auront sans doute envie d'échanger entre eux des solutions et des façons de faire.

Le développement d'une culture d'analyse des données accompagne celui d'une culture philanthropique. Si toute l'organisation comprend la valeur apportée par les données ainsi que les avantages liés à leur structuration, à leur validité et à leur analyse, il sera plus facile de bâtir une communauté de donateurs. Par ailleurs, privées de la possibilité d'organiser des rassemblements pendant la pandémie de COVID-19, des organisations ont découvert à quel point les bases de données étaient la clé des relations avec les donateurs.

Actuellement, le milieu peut tirer avantage d'une chaire de recherche en données massives sur les arts et la culture à HEC Montréal. L'OSBL Synapse C⁶⁸, qui regroupe des consultants en analyse de données,

66 Ravanas, Philippe (2007). « A Quiet Revolution: The Metropolitan Opera Reinvents Client Relations Management », *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no 3, p. 78-88.

67 Arts Management Systems www.artsmgmt.com/

68 synapsec.ca/

travaille en partenariat avec cette chaire de recherche. Ces experts pourraient alimenter des conversations créatives sur les logiciels, le développement de compétences en analyse de données et la façon de bâtir une culture d'analyse dans le milieu.

— L'accès aux informations sur les acheteurs de billets

Il est difficile pour une compagnie d'obtenir de l'information sur son public quand elle ne contrôle pas directement la billetterie, ce qui limite les relations avec des donateurs potentiels. La réglementation sur la protection des renseignements personnels limite l'accès aux informations sur la clientèle, qui peut cependant être autorisé au moment de l'achat. Mais pour que ces informations soient utilisées par une tierce partie, il faut négocier d'autres autorisations. Les gérants de salles de diffusion se montrent parfois réticents à partager ces informations avec les compagnies qu'ils présentent, surtout dans les grandes institutions publiques où des ententes ont été établies avec des compagnies en résidence. Cet enjeu mérite d'être exploré plus avant, dans un souci de coopération. C'est une préoccupation majeure pour les organisations qui fonctionnent largement par tournées mais qui souhaitent développer une communauté de donateurs.

LE STATUT D'ORGANISME DE BIENFAISANCE

Le statut d'organisme de bienfaisance attribué par l'ARC encourage les individus et les fondations à faire des dons, surtout des dons majeurs et planifiés, et facilite l'accès à des programmes d'avantages fiscaux comme ceux offerts pour le seul don important en culture et le mécénat culturel. Il donne aussi une idée de l'étendue de la culture philanthropique dans le milieu.

L'obtention de ce statut demande du temps et de l'expertise. C'est pourquoi le CAM a mis sur pied en 2008 le programme Parrainage fiscal, qui agit en partenariat avec ses clients qui ébauchent des stratégies philanthropiques. Les clients du CAM font une demande au programme de soutien ; les donateurs envoient leurs dons au CAM, qui en retour leur envoie un reçu à des fins fiscales ; et si l'organisation a respecté l'entente avec le CAM, elle reçoit une subvention équivalente. Un client peut avoir été accepté dans le programme sans s'impliquer activement.

Le programme a été revu par l'ARC en 2017. Depuis, le CAM limite ce soutien à une durée maximale de cinq ans, durant laquelle les organisations doivent demander leur statut d'organisme de bienfaisance, dans la mesure où elles y ont droit. Au total,

141 organismes ont participé au programme (de 2008 à 2018) et plus de 3 millions de dollars ont été reversés aux clients qui ont sollicité des dons avec succès. Le CAM prélève 4 % en frais administratifs. Voici un aperçu du programme. (Étant donné que les organisations peuvent souscrire au programme pendant un certain nombre d'années qui ne sont pas forcément consécutives, le nombre total d'acceptations par discipline ne représente pas la somme des organismes qui ont été acceptés au fil des ans)

[VOIR TABLEAU 6 À LA PAGE 62].

Parmi les 141 organismes acceptés au programme, 80 ont pu générer des dons. Le reste, soit 61 organismes, n'ont pas reçu de dons, mais l'expérience récente démontre que les contraintes de temps, les nouveaux projets ou les changements organisationnels peuvent affecter la capacité d'une petite organisation à réaliser ses ambitions. De plus, le Parrainage fiscal peut être utilisé pour appuyer une seule candidature par année à un programme particulier auprès d'une fondation, et le risque existe que cette demande soit refusée.

Néanmoins, la rédaction des demandes de dons et les efforts pour mettre sur pied une campagne se sont avérés de riches occasions d'apprentissage pour les organismes impliqués. De même, les conseils et l'aide fournis dans le cadre du processus de candidature au programme permettent d'en apprendre plus sur les pratiques philanthropiques.

L'efficacité du programme a évolué au fil du temps. Les deux premières années, le taux de succès pour l'octroi de dons était de 37 %. En 2013-2014 (c'est-à-dire à mi-programme), 66 % des organismes ont réussi à obtenir des dons pendant leurs années de participation. En 2017 et 2018, le taux s'élevait à 77 %.

Le total annuel d'organismes acceptés a augmenté, ce qui illustre peut-être un intérêt grandissant pour la philanthropie. Cela se voit surtout en 2013 et en 2016. La baisse récente reflète probablement le fait que les clients de plus longue date ont maintenant obtenu leur statut. Depuis le début du programme, 19 clients bénéficiant du programme Parrainage fiscal (14 %) ont obtenu leur statut et 46 autres clients du CAM l'ont obtenu sans avoir participé au programme.

TABLEAU 6
ORGANISMES ACCEPTÉS AU PARRAINAGE FISCAL (CAM) PAR ANNÉES ET PAR SECTEURS

Secteur	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Nb d'org. acceptés
Cirque	1	1	1	2	2	6	2	3	4	4	3	7
Arts numériques	1		1				1		2	1		5
Arts visuels	2	3	1	3	2	5	5	5	4	3	3	14
Cinéma/Vidéo	3	3	2	4	5	5	4	4	5	5	7	13
Danse	1	3	2	4	6	7	3	2	3	1	3	14
Littérature		3	3	1	3	4	3	3	4	1	2	8
Musique	2	2	5	8	7	8	5	6	7	4	4	28
Nouvelles pratiques artistiques			1	2	3	3	3	1				5
Pluridisciplinaire			2	2	2	3	2	4	6	4	3	10
Théâtre	6	5	8	11	12	12	13	8	14	7	6	37
Total des organismes	16	19	26	37	42	53	41	36	49	30	31	141

Le tableau suivant fait un survol des clients du CAM qui ont reçu leur statut d'organisme de bienfaisance, par périodes et selon le type de subvention [VOIR TABLEAU 7 À LA PAGE 63].

Parmi les organisations qui reçoivent des subventions de fonctionnement du CAM, 64 % (182 sur 285) ont leur statut. Il y a aussi 68 organisations qui possèdent ce statut mais ne reçoivent pas de subventions de fonctionnement depuis trois ans. Au Conseil des arts de Toronto, en 2019, ce sont 87 % des organisations recevant des subventions de fonctionnement qui ont le statut d'organisme de bienfaisance (193 sur 222), ce qui reflète peut-être une culture philanthropique plus établie.

À Montréal, le taux est plus élevé pour certaines disciplines : les arts visuels (62 %), la danse (70 %), la musique (75 %) et le théâtre (78 %). Le secteur pluridisciplinaire a le plus haut taux (100 %), mais c'est un très petit secteur qui compte des organisations

bien établies en ce qui concerne les subventions de fonctionnement. D'autres organisations du même type sont beaucoup plus petites et n'ont pas ce statut. Le cirque n'a été reconnu que récemment par l'ARC. Le taux est aussi faible pour le secteur cinéma/vidéo, la littérature et l'édition, mais ces disciplines font partie d'industries culturelles pour lesquelles il peut être difficile de convaincre l'ARC qu'elles ont droit au statut d'organisme de bienfaisance.

Pour ce qui est des secteurs sans subventions de fonctionnement, on présume que la plupart souhaitent compenser le manque de financement public par des revenus philanthropiques. Quelques-unes de ces organisations, plus anciennes, ne reçoivent plus de financement aux opérations. La musique, elle, dans la dernière décennie, a progressé à pas de géant.

En compilant les données de l'ARC de 2013 à 2017, nous avons découvert que ce ne sont pas tous les organismes qui utilisent leur statut. Par ailleurs,

TABLEAU 7
CLIENTS DU CAM AYANT OBTENU LE STATUT D'ORGANISME DE BIENFAISANCE, PAR PÉRIODES

Discipline	Avec subvention de fonctionnement (2016-2018)							Sans subvention de fonctionnement (2016-2018)				
	Avant 1990	1990 1999	2000 2009	Après 2009	Total statut d'org. de bienfaisance	Total clients du CAM 2018	% clients	Avant 1990	1990 1999	2000 2009	Après 2009	Total statut d'org. de bienfaisance
Cirque			1	2	3	5	60 %					0
Arts numériques		3	1		4	8	50 %			1		1
Arts visuels	10	5	4	4	23	37	62 %	2		4	3	9
Cinéma/Vidéo	5	1		1	7	20	35 %	1		1		2
Danse	8	10	6	6	30	43	70 %	1	2	2	1	6
Littérature et édition		4	2	2	8	29	28 %	2	1	1	1	5
Musique	11	13	18	5	47	63	75 %	5	3	3	12	23
Nouvelles pratiques artistiques		2	1	3	6	13	46 %	2	3	1	1	7
Pluridisciplinaire		3	2	4	9	9	100 %			1		1
Théâtre	25	4	10	6	45	58	78 %	3	3	4	4	14
Total	59	45	45	33	182	285	64 %	16	12	18	22	68

	Avant 1990	1990-1999	2000-2009	Après 2009	Total
Total cumulé (avec ou sans subvention de fonctionnement)	75	57	63	55	250

certaines musées ou associations professionnelles sont reconnus seulement au Québec en tant que musées ou organismes culturels ou de communication enregistrés (OCCE), ce qui donne droit à des avantages fiscaux exclusivement au niveau provincial. L'ARC attribue un statut d'organisme de bienfaisance particulier à des « organismes de services nationaux dans le domaine des arts », qui n'incluent pas les organisations ayant une mission semblable au niveau provincial. Il n'empêche que nombre de ces organisations au Québec ont des budgets et des activités plus importants que ceux de leurs pendants pancanadiens.

Certains laissent entendre qu'il est difficile d'obtenir le statut d'organisme de bienfaisance dans les arts. Les données suggèrent pourtant que ce n'est pas le cas. Un bon conseil juridique pourrait permettre de gagner du temps et d'éviter les frustrations. Plusieurs, cependant, ont souligné que cette aide n'est pas facile à trouver. Mais pour les nouvelles pratiques artistiques, il peut être particulièrement important de réfléchir à une stratégie avant de présenter sa demande.

LES RASSEMBLEMENTS NUMÉRIQUES

Les restrictions liées à la pandémie de COVID-19 ont été source d'innovation. Des organismes ont remodelé les activités de collecte de fonds en les transposant en ligne. On a vu surgir des communautés engagées à l'occasion de visionnements de concerts ou de spectacles sur YouTube. La réussite a été au rendez-vous pour des activités de reconnaissance s'adressant aux donateurs déjà impliqués. Des entrevues en arrière-scène avec des artistes et des leaders de grandes organisations à travers le monde ont su susciter l'intérêt et engendrer des dons.

Selon des commentaires, l'organisation d'activités en ligne peut être aussi exigeante et prendre autant de temps que les activités en personne. Néanmoins, ceux qui y participent, le public autant que les donateurs, gardent de ces expériences de bons souvenirs qu'ils sont heureux de partager. Ce sentiment laisse deviner un potentiel pour la philanthropie.

RÉSUMÉ LES OUTILS

La mise en place de bases de données, leur analyse ainsi que l'obtention du statut d'organisme de bienfaisance sont des éléments clés pour le développement de la philanthropie. Pour que les relations philanthropiques prennent forme, il faut investir et faire preuve d'expertise dans l'acquisition, la programmation, la maintenance et l'analyse des bases de données. Si le logiciel Excel est un excellent outil pour les petites organisations et pour la création de rapports, les organisations de taille moyenne ou grande bénéficieraient d'un logiciel qui relie les données sur le public et celles sur les donateurs.

Il existe toutes sortes de combinaisons de logiciels utilisées à Montréal ; la situation pourrait évoluer de manière créative si elle était prise en charge collectivement. La supervision des données, leur validité et leur cohérence sont des facteurs importants pour mettre en place dans le milieu une culture solide de gestion et d'analyse des données. Sans engagement quant à l'analyse des données, même dans les petites organisations, la pyramide perd en capacité.

Le programme Parrainage fiscal vient en aide à un créneau de petites organisations qui font leurs premières armes en philanthropie. Pour les demandes du statut d'organisme de bienfaisance, une expertise juridique permet de gagner du temps et de réduire les contrariétés.

Les expériences en lien avec la pandémie de COVID-19 ont peut-être ouvert la porte à des pratiques nouvelles permettant de développer des liens philanthropiques.

6

RECOMMANDATIONS

6.1 SOMMAIRE STRATÉGIQUE

Certains paradoxes ressortent de notre analyse de la philanthropie culturelle à Montréal. Ils révèlent des tensions existantes dans le secteur et servent de toile de fond pour les étapes à venir.

Les grandes organisations versus les petites

Montréal abrite des organisations culturelles dont la taille et le modèle d'affaires sont diversifiés. Il en résulte des capacités très différentes en ce qui a trait aux pratiques philanthropiques. Même si les principes qui gouvernent la collecte de fonds relationnelle restent les mêmes, leur application est sujette à des variations.

La motivation personnelle : les réseaux d'affaires versus l'engagement envers la mission

D'une part, la présence de bénévoles du domaine des affaires qui exercent des rôles de leadership est bien établie dans le milieu. D'autre part, le succès des événements-bénéfice repose sur une dynamique de réciprocité. En conséquence, la vision de la collecte de fonds pour les arts se limite souvent à la communauté des affaires.

En comparaison, les abonnés, les membres et les donateurs représentent potentiellement une communauté de soutien à long terme davantage centrée sur la mission. Trouver des gens d'affaires qui sont aussi motivés par la mission artistique de l'organisation permet d'étendre le bassin de leaders pour développer la philanthropie.

L'approche organisationnelle : resserrée versus élargie

La recherche de commandites d'entreprises et la planification d'événements-bénéfice sont souvent déléguées et finissent par incomber aux responsables des communications ou aux stagiaires. Il en résulte que l'organisation ne développe pas de culture philanthropique.

De nouvelles compétences sont requises si l'on veut bâtir des relations individuelles avec les donateurs. Chaque personne dans l'organisation doit jouer un rôle pour fidéliser à long terme les donateurs potentiels. Les événements de reconnaissance en présence de la direction de l'organisation et les listes dans les brochures ou sur les murs où les donateurs sont remerciés publiquement mettent en valeur la communauté et attirent l'attention. C'est un effort soutenu de la part de toute l'organi-

sation qui est nécessaire pour établir une culture philanthropique.

Le financement de projets à court terme et les fonds de dotation versus la culture philanthropique

Les projets sont au cœur du modèle d'affaires des organisations culturelles et permettent de susciter un intérêt pour la philanthropie. Mais cette orientation à court terme peut nuire aux réalisations à long terme.

Les grands fonds de dotation peuvent stabiliser le fonctionnement organisationnel. Les dons ponctuels, notamment les premiers dons importants en culture, ont favorisé la constitution de fonds de dotation dans certaines organisations. Mais pour assurer leur avenir, il est nécessaire d'adopter une culture philanthropique basée sur l'entretien de relations à long terme avec les donateurs afin de gérer les risques, la croissance et d'autres projets spéciaux.

La philanthropie versus la gouvernance

L'indépendance en matière de gouvernance permet d'éviter les conflits d'intérêts et de bien gérer les intérêts personnels dans les conseils d'administration. On entend parfois dire que les dons nuisent à l'indépendance des membres du conseil d'administration, mais ce point de vue mérite d'être reconsidéré, la philanthropie occupant de plus en plus de place dans le milieu. Pour une saine gouvernance et une approche philanthropique efficace, l'organisation et son conseil d'administration gagnent à élaborer des politiques à ce sujet et à les revoir sur une base régulière.

Les incitatifs gouvernementaux versus l'émergence d'une culture philanthropique

Les programmes fiscaux et d'appariement ont stimulé le financement privé des arts à Montréal. Pour le développement de la philanthropie, il s'agit d'une approche qui vient d'en haut. Cependant, l'exemple fourni par d'autres grands centres démontre qu'un travail venu d'en bas, avec des communautés de donateurs et des programmes de reconnaissance, est essentiel au développement d'une culture philanthropique à travers la communauté. Il en résulte une meilleure compréhension et une adoption plus large des pratiques philanthropiques dans la collectivité.

Il existe un certain nombre de programmes d'appariement. Par exemple, Mécénat Placements Culture, en lien avec Mécénat Musica, développe les fonds de dotation ; *artsvest* encourage les commandites ; on ajoute également des fonds dans les campagnes de financement participatif au moment où on atteint l'objectif. Mais le travail qu'exige le développement de relations avec les donateurs individuels et qui conduit à une culture philanthropique ne bénéficie pas de ce type d'incitatifs.

L'avant COVID-19 versus l'après COVID-19

La pandémie a-t-elle modifié les principes philanthropiques abordés dans ce rapport ? L'ambiance émotive de la COVID-19 semble plutôt avoir mis en lumière les relations qu'entretiennent les organisations et comment les publics ont manifesté leur appartenance grâce à la philanthropie. Cette révélation pourrait être un fer de lance pour amorcer des réflexions plus stratégiques sur la valeur de la philanthropie pour les organisations artistiques à Montréal.

6.2 RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX STRATÉGIES DE COLLECTE DE FONDS

LES CERCLES DE DONATEURS

- Développer une communauté de donateurs sur la base de l'intérêt envers la mission de l'organisation, qui se traduit par leur présence (abonnements et membership, programmes de formation et de reconnaissance). Mobiliser toute l'organisation pendant l'année entière grâce à l'envoi régulier de demandes de dons par la poste ou par courrier électronique, en usant de l'attrait des projets.
- Faire en sorte que les échelons pour les dons donnent accès à des privilèges intangibles (accès prioritaire à la billetterie, à des activités de reconnaissance ou à des répétitions). Pour que le don soit plus philanthropique, mettre l'accent sur la mission dans les demandes (l'argumentaire). Tenir des rencontres et de petits événements artistiques pour les donateurs afin de favoriser des échanges avec tous les membres de l'organisation (médiation culturelle au service de la philanthropie).
- Trouver des fondations et des personnes qui peuvent assurer l'appariement des dons effectués dans le cadre d'une campagne spéciale. Peut-être le CAM pourrait-il être un leader en la matière ?

LES GALAS

- Présenter la direction artistique aux invités pendant le gala.
- Aller chercher du financement pour assurer une présence des artistes à l'événement.
- Limiter les privilèges à la soirée de gala.
- Offrir pendant l'événement une prestation artistique qui reflète la signature de l'organisation (exposition en cours ou extrait d'un spectacle).
- Analyser les possibilités d'accessibilité qu'offrent les rassemblements numériques.

LES ÉVÉNEMENTS-BÉNÉFICE

- Étudier la rentabilité des événements-bénéfice en prenant en compte les frais généraux (pour les organisations de petite et de moyenne taille).
- Tenir de petites activités de reconnaissance pour développer des relations avec les donateurs actuels et à venir.
- Trouver des gens qui démontrent un intérêt envers la pratique artistique, et non seulement envers le réseautage d'affaires.
- Élaborer un argumentaire centré sur la mission pour attirer les présences et vendre des billets pour l'événement.
- Privilégier une démarche de sollicitation qui mise sur un intérêt partagé par le vendeur et par l'acheteur de billets envers la mission.

LES JEUNES PHILANTHROPES

- Intégrer les cercles de jeunes philanthropes dans le programme de reconnaissance des donateurs.
- Faire évoluer leur engagement envers l'organisation en les intégrant à des comités ou encore au conseil d'administration.
- Maintenir leur implication dans l'organisation après la limite d'âge.

LES COMMANDITES ET LE PARTENARIAT AVEC DES ENTREPRISES

- Offrir aux employés des entreprises partenaires des réductions sur les memberships et les abonnements.
- Admettre dans le cercle de donateurs le chef de la direction de l'organisation commanditaire. Les avantages accordés au partenaire peuvent ainsi ouvrir la porte à une relation philanthropique.

LES FONDS DE CAPITALISATION

- Réfléchir à une stratégie relativement aux fonds de capitalisation et à la gestion des risques qui prenne en considération le développement de relations à long terme avec les donateurs.
- Veiller à ce que les programmes fiscaux soient utilisés pour stimuler les relations avec les donateurs existants, et non pas en guise de motivation principale des dons.

LES GRANDS DONATEURS

- Guider les grands donateurs en leur donnant accès aux leaders clés de l'organisation.
- Définir des politiques de gouvernance concernant les grands donateurs et les membres du conseil d'administration pour s'assurer que leur influence sera positive.
- Rechercher plusieurs petits donateurs dans un premier temps, au lieu d'espérer un seul grand donateur.

LES DONNS PLANIFIÉS

- Mettre sur pied un programme philanthropique complet qui inclut les dons planifiés (legs et polices d'assurance-vie) et permet aux donateurs, à quelque échelle que ce soit, de contribuer selon leur capacité et leurs intérêts.
- Prévoir des politiques de gouvernance prenant en compte les dons planifiés. Faire connaître publiquement ces priorités et ces politiques.

6.3 LA CULTURE

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- Intégrer la philanthropie et ses objectifs financiers dans les plans stratégiques.
- Entreprendre la planification en collaboration avec les personnes responsables de la philanthropie dans l'organisation.

LA CULTURE PHILANTHROPIQUE

- Développer une culture philanthropique inclusive.
- Faire le lien entre la fierté des artistes par rapport à leur pratique et la générosité des donateurs.
- Faire participer régulièrement aux activités de l'organisation les employés responsables du financement.

LA GESTION DU CHANGEMENT

- Former les spécialistes de la philanthropie à la gestion du changement.
- Encourager les employés de l'organisation à faire preuve de patience dans le changement.
- Procéder étape par étape pour préserver le moral des troupes.
- Catalyser le nouvel engouement pour les stratégies philanthropiques des organisations en portant attention aux apprentissages tirés des expériences faites pendant la pandémie de COVID-19.

LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

- Clarifier les rôles des membres du conseil et leurs responsabilités de leadership en ce qui a trait au développement d'une culture philanthropique.
- Étendre la proposition du programme Go-C.A. du CAM à des personnes qui comprennent l'art autant que le monde de l'entreprise.
- Chercher parmi le public, les donateurs et les bénévoles de l'organisme de futurs membres pour le conseil.
- Élaborer des politiques de gouvernance propices à la philanthropie, à la bonne gouvernance et à la saine gestion des ressources humaines, en collaboration avec des directeurs généraux, des spécialistes de la philanthropie et d'autres employés experts. Se référer à des modèles tels que les programmes du MCCQ et du milieu muséal au Québec, ou à ceux d'Imagine Canada.
- Réfléchir à l'ajout de critères de subvention au CAM ou au CALQ relativement aux politiques de gouvernance, critères potentiellement semblables à ceux du MCCQ pour l'agrément des musées ou du programme des normes d'Imagine Canada pour les plus grandes institutions.

6.4 LES PERSONNES

LES SPÉCIALISTES DE LA PHILANTHROPIE

- Former les travailleurs culturels et les artistes à la philanthropie afin de les amener à en faire une carrière. Cela pourrait renforcer leur longévité dans les organisations et y faciliter le développement d'une culture philanthropique.
- Intégrer l'étude de la philanthropie aux programmes de formation professionnelle pour les artistes afin de les sensibiliser à cette culture.
- Encourager un rapprochement entre le programme en gestion philanthropique de l'UdeM et la communauté artistique.

LA GESTION DES PERSONNES

- Apporter un soutien aux employés en philanthropie et faire preuve d'ouverture devant leurs idées de changements.
- Favoriser les transferts de connaissances dans l'organisation à la fin des stages, mais ne pas s'attendre à ce que l'organisation en ressorte transformée.

LES STAGIAIRES

- Considérer les stages comme une occasion favorable de développement professionnel en philanthropie, pas seulement comme une aide pour les événements-bénéfice.
- Reconduire le programme de stages du CAM et être à l'écoute des demandes à venir dans le domaine.

L'APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS DANS LE MILIEU

- Favoriser l'apprentissage par les pairs (le codéveloppement ou des échanges moins formels) pour appuyer la réflexion, puis concevoir les étapes nécessaires pour faire avancer petit à petit le changement organisationnel. Ce dialogue entre pairs s'est avéré particulièrement utile pendant les fermetures liées à la pandémie de COVID-19.
- Former des facilitateurs en codéveloppement qui connaissent la philanthropie culturelle.
- Encourager les ateliers des Conversations philanthropiques en culture ainsi que ceux du CAM et des associations de services pour les professionnels en culture.
- Enrichir la formation interne dans les organisations par le développement d'aptitudes de mentorat chez les stagiaires et les nouveaux employés.
- Mettre sur pied un programme de mentorat par des personnes ayant l'expérience de la collecte de fonds dans le milieu culturel.

6.5 LES OUTILS

LES BASES DE DONNÉES

- Définir des politiques organisationnelles qui protègent les données et assurent leur validité.
- Structurer les données de façon à faciliter leur accès et leur analyse.
- Former des groupes d'utilisateurs pour développer des combinaisons de logiciels qui relient plus efficacement les bases de données, afin de les adapter à une structure de revenus hybride.
- Réunir des groupes d'utilisateurs d'Excel ou d'autres logiciels tableurs pour développer des applications pertinentes à la fois pour les petites et pour les grandes organisations.
- Donner au CAM un rôle de leader dans l'avancement de ce projet, avec l'objectif à long terme de parvenir au développement d'un logiciel complètement intégré.
- Impliquer également dans ce projet l'organisation Synapse C et le corps professoral en gestion de données pour le milieu culturel de HEC Montréal, afin de développer des compétences, des habiletés ainsi qu'une culture d'analyse de bases de données.

L'ACCÈS AUX INFORMATIONS SUR LE PUBLIC

- Mettre en place une démarche permettant aux compagnies non résidentes d'accéder aux informations sur leur public – à Montréal et à travers la province. Le CAM pourrait faciliter une formation pour négocier avec les salles et les diffuseurs.
- Recruter une expertise juridique pour soutenir cette démarche.

LE STATUT D'ORGANISME DE BIENFAISANCE

- Trouver des experts juridiques qui serviraient de guides bénévoles pour les demandes du statut d'organisme de bienfaisance auprès de l'ARC. Développer et partager une base de données sur cette expertise au CAM.
- Partager dans le milieu les avantages offerts par ce statut et faire connaître sa pertinence. Faciliter ce partage par l'intermédiaire du CAM.
- Faire du lobbying auprès de l'ARC pour que les associations professionnelles québécoises aient droit à ce statut. Les associations professionnelles devraient se regrouper dans ce but.

L'EXPERTISE

- Offrir des ateliers qui donnent une information claire sur les programmes d'appariement et les incitatifs fiscaux.
- Au MCC, favoriser l'accès à de l'information sur Mécénat Placements Culture grâce à des consultations individuelles.
- Former les consultants en planification stratégique à la philanthropie culturelle.
- Promouvoir les échanges entre les personnes clés chargées des politiques ou de la formation (CAM, CALQ, MCCQ, FGM, HEC, UdeM) afin d'identifier les tendances et les questions qui pourraient alimenter les programmes.

7

SUGGESTIONS DE RECHERCHES À VENIR

Les pratiques de capitalisation en développement dans le milieu culturel

Alors que des recherches sont déjà entreprises aux États-Unis sur ce sujet, il vaut mieux examiner avec une perspective spécifique au Canada et au Québec l'émergence de différentes sortes de fonds de capitalisation qui sont destinés à soutenir les opérations et les risques organisationnels à court et à long terme dans les organisations culturelles. Le CAM pourrait recueillir les données actuelles, les partager avec l'ensemble du milieu, et peut-être commander une recherche plus approfondie sur l'usage des fonds de capitalisation dans les arts au Canada et au Québec.

L'impact du seul don important en culture

Cette recherche devrait être entreprise en 2027 (cinq ans après la fin du programme, en 2022) pour mesurer l'impact de ce programme d'avantages fiscaux.

Les campagnes majeures relatives aux immobilisations

Le ministère de la Culture et des Communications finançant à 70 % les dépenses admises pour les projets d'infrastructures, un financement supplémentaire est requis, ce qui inclut le financement privé. Les campagnes majeures ouvrent la porte à de nouveaux donateurs. Une recherche sur le développement subséquent de relations philanthropiques avec ces nouveaux donateurs viendra étayer le travail à faire en ce qui concerne ces campagnes au Québec.

La pratique du financement participatif dans le temps

Quel est l'effet à long terme du financement participatif? Est-ce que ceux qui y sont formés se sont lancés dans de nouvelles campagnes? À quels changements a-t-on assisté dans les pratiques et dans l'évolution des communautés philanthropiques? Une recherche dans cinq ans pourrait être pertinente, mais il serait bon de collecter dès maintenant des données sur ces campagnes.

Les tendances concernant les dons d'entreprises à la culture au Québec et au Canada

Quelles sont les nouvelles tendances du côté des dons d'entreprises, quel que soit le secteur (incluant la santé)? Et quel en est l'impact sur les événements-bénéfice?

Les ressources humaines en philanthropie culturelle

Peu de recherches ont été faites sur le bénévolat dans les arts. On constate malgré tout la présence de certains enjeux précis : par exemple, les employés se considèrent en partie comme des bénévoles, et ce, en contraste avec la communauté bénévole telle qu'on l'entend d'habitude. Quels types de bénévoles retrouve-t-on dans les arts (temps consacré à l'organisation, âge, but du bénévolat)? Quelles sont les motivations des bénévoles dans le milieu? Quel rôle les bénévoles peuvent-ils jouer dans une culture philanthropique? Et quels types de dons versent-ils?

Par ailleurs, la participation d'un grand nombre de stagiaires non rémunérés dans l'essor philanthropique des organisations soulève des questions sur leur mobilisation et la reconnaissance de leur contribution. Un recensement et une enquête sur le soutien apporté par les stages pourraient être bénéfiques à la fois pour ceux qui élaborent des politiques et pour les gestionnaires sur le terrain qui ont des budgets limités.

L'expérience du donateur

Une fois la culture philanthropique mieux établie dans le milieu culturel, il serait judicieux d'entreprendre une recherche qualitative qui évaluerait l'expérience du donateur et permettrait de mieux comprendre comment la pratique de la philanthropie culturelle évolue à Montréal et au Québec.

Les politiques de gouvernance et l'agrément

Le CAM pourrait explorer quel impact ont les programmes d'agrément (une sorte de certification) comme le programme des normes d'Imagine Canada et le programme d'agrément au MCCQ pour les musées québécois, afin d'anticiper les questions qu'ils pourraient soulever dans le secteur des arts de la scène au Québec. Ces programmes portent un regard sur la gouvernance et les ressources humaines ainsi que la philanthropie. Il serait aussi intéressant de comprendre la façon dont sont conçus ces programmes.

Le renforcement des principes de la philanthropie culturelle pendant la pandémie de COVID-19

Une recherche portant sur les pratiques qui ont vu le jour pendant les fermetures de la COVID-19 pourrait inspirer de nouvelles perspectives quant à l'évolution de la philanthropie culturelle.

8

ANNEXES

8.1 LEXIQUE ET PRÉCISIONS

ACTIVITÉS DE COLLECTE DE FOND⁶⁹

- Publipostage
- Dons en ligne
- Télémarketing
- Événement-bénéfice
- Loteries
- Dons d'entreprises
- Dons majeurs et planifiés

AGENCE DU REVENU DU CANADA (L'ARC) — L'ARC applique les lois fiscales pour le gouvernement du Canada et la plupart des provinces et territoires. La Direction des organismes de bienfaisance, qui fait partie de l'ARC, est responsable de toutes les activités de programme associées aux dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu qui concernent les organismes de bienfaisance enregistrés, les associations canadiennes enregistrées de sport amateur, les organismes enregistrés de services nationaux dans le domaine des arts et les partis politiques fédéraux (contributions aux partis politiques enregistrés ou à un candidat à une élection fédérale).

En particulier, la Direction remplit les rôles suivants :

- Examiner les demandes d'enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance, d'association canadienne enregistrée de sport amateur ou d'organisme enregistré de services nationaux dans le domaine des arts ;
- Fournir des renseignements, un encadrement et des conseils relatifs au maintien du statut d'organisme de bienfaisance enregistré ;
- Veiller à ce que les organismes enregistrés respectent les exigences relatives à l'enregistrement au moyen d'un programme équilibré d'éducation, de services et de mesures d'exécution responsables ;
- Élaborer des politiques et fournir des programmes de renseignement, de communication et d'éducation destinés au secteur des organismes de bienfaisance et aux donateurs ;
- Collaborer avec le secteur des organismes de bienfaisance, d'autres ministères et d'autres niveaux gouvernementaux ;
- Appuyer le rôle que joue l'Agence du revenu du Canada dans la lutte contre le financement du terrorisme, selon la Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité). (l'ARC)

AIDE AU FONCTIONNEMENT — Subvention accordée pour la réalisation de l'ensemble des activités reliées au mandat de l'organisme. Ce soutien peut être octroyé pour deux ans ou quatre ans. (CAM, *Glossaire 2019-20*.)

APPARIEMENT (Fonds d') — Les Canadiens et les Canadiennes sont invités à appuyer les arts en faisant des dons à un fonds de dotation d'un organisme artistique. Le gouvernement offre des fonds en contrepartie, à concurrence d'un ratio maximal d'un dollar pour chaque dollar amassé par les donateurs du secteur privé, pour créer un fonds de dotation ou augmenter le capital d'un fonds de dotation existant. (l'ARC)

ARDI (prix) — L'objectif de ces prix est de souligner et célébrer l'audace et l'innovation des acteurs de la relève arts affaires d'ici. Deux prix sont remis, l'un à un gestionnaire de moins de 40 ans œuvrant dans un organisme culturel de petite ou de moyenne taille (ayant un budget de moins de 1 million de dollars) et l'autre à une personne de moins de 40 ans de la relève des affaires pour souligner son implication philanthropique exemplaire et innovante. (BAAM)

ARGUMENTAIRE (case for support) — L'argumentaire de la collecte de fonds est un document où figurent l'historique de l'organisme, ses objectifs ainsi que ses besoins financiers et qui sert à étayer une campagne de financement. (Office québécois de la langue française [OQLF] / Association des professionnels en gestion philanthropique, 1995.)

ASSOCIATION CARITATIVE (charitable organization) — Organisme établi principalement pour exercer des activités qui procureront des avantages au public en général et plus particulièrement aux personnes dans le besoin. (OQLF / Institut canadien des comptables agréés, 2006.)

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE (ou de services) — Société formée afin de sauvegarder et de promouvoir les privilèges, les droits d'une profession, d'un métier, de s'assurer de la compétence de ceux qui en font partie, d'imposer un code d'éthique et, d'une façon générale, de développer les intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres.

L'association professionnelle est un organisme privé créé par lettres patentes ou charte auquel l'adhésion est volontaire et qui jouit des pouvoirs prévus soit au régime commun des sociétés anonymes, soit au Code du travail (Québec), soit à la loi des syndicats professionnels. L'association professionnelle se caractérise en ce qu'elle attache une importance au bien de la profession elle-même, mais elle peut également jouer un rôle équivalent à celui d'un syndicat quand elle s'occupe, en certains cas, de la négociation et de l'application de conventions collectives pour ses membres salariés. Les associations professionnelles peuvent grouper

69 Klein, Kim (2016). *Fundraising for Social Change*, 7^e éd, New Jersey, John Wiley & Sons, p. 115.

ou des salariés, ou des employeurs, ou des travailleurs autonomes. (OQLF, 1985.)

BÉNÉVOLAT — Ensemble des activités, conduites par des individus ou des groupes, sans obligation et sans rémunération. (OQLF, 1997.)

BIENFAISANCE — Bien que l'on fait dans un intérêt social. (Ledictionnaire.com, 2019.)

[L'organisme de bienfaisance doit répondre] au critère du bienfait d'intérêt public, en montrant que :

- ses activités et ses fins offrent un avantage tangible au public;
- le public dans son ensemble, ou une composante importante du public, constitue les bénéficiaires des activités et des fins (il ne s'agit pas d'un groupe restreint ni d'un groupe dont les membres ont en commun un rapport particulier, comme dans le cas des associations philanthropiques ou professionnelles dont l'adhésion est réservée à un public restreint. (l'ARC)

CODÉVELOPPEMENT — Un groupe de codéveloppement professionnel est un espace collaboratif d'apprentissage constitué de six à huit personnes, d'origines disciplinaires variées ou non, qui proviennent de la même organisation ou de divers milieux, et qui s'entraident selon des valeurs, des principes et une méthodologie spécifiques pour améliorer, voire renouveler, leurs pratiques individuelles et collectives. (Association québécoise du codéveloppement professionnel.)

COLLECTE DE FONDS — Activités de sollicitation visant à amasser des dons pour soutenir un projet ou un organisme.

Dans le cas d'une œuvre de bienfaisance, on utilise plutôt le terme *campagne de souscription*. (Culture Montréal, 2015.)

L'expression *collecte de fonds* doit être interprétée au sens large, c'est-à-dire qu'elle englobe non seulement les campagnes de financement formelles et planifiées, mais encore les donations et les contributions spontanées. (CALQ, *Lexique*.)

À noter que *levée de fonds* est un anglicisme.

COMMANDITAIRE (sponsor) — Personne morale ou physique qui apporte un soutien financier ou matériel à une manifestation, à un produit, à une organisation ou à une personne en vue d'en retirer des avantages publicitaires directs. (OQLF, 2014.)

CONSEIL D'ADMINISTRATION (board of trustees) — Groupe de personnes à qui incombe la responsabilité de gérer les affaires d'un organisme sans but lucratif. (OQLF / Institut canadien des comptables agréés, 2006.)

CONSOLIDATION (programmes de) — Programmes conçus à l'origine par un groupe de fondations aux États-Unis, puis mis en place par le gouvernement fédéral au Canada. Ces programmes ont encouragé la formation des gestionnaires et étaient accompagnés d'incitatifs financiers dans le but de réduire les déficits accumulés dans les organisations culturelles. Leur efficacité a été mise en doute.

COURRIELLEUR — Courrielleur est une entreprise québécoise spécialisée dans le marketing par courriel. Son logiciel d'envoi de courriels est destiné aux entreprises et aux organismes qui souhaitent faire l'envoi de leurs bulletins, infolettres et promotions. (courrielleur.com/)

CULTURE PHILANTHROPIQUE — Ensemble de comportements, d'attitudes et de moyens permettant de caractériser et d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de la société par l'action bénévole, l'entraide, le don financier et l'innovation sociale. Il s'agit de donner de l'argent, des biens, du temps ou de l'expertise dans l'intérêt général de la société. (Institut Mallet)

La majorité des employés de l'organisation, quelle que soit leur fonction, agissent en tant qu'ambassadeurs pour l'organisation et s'attachent à bâtir des relations. Tous font la promotion de la philanthropie et sont en mesure de formuler un argumentaire pour des dons. Le développement d'un fonds est considéré et valorisé comme un programme en lien avec la mission de l'organisation. Des systèmes organisationnels sont mis en place pour appuyer les donateurs. La direction générale est engagée et personnellement active dans la collecte de fonds⁷⁰.

DIVERSITÉ CULTURELLE — Fait référence à la composition de la population québécoise, qui compte aujourd'hui plus d'une centaine de communautés culturelles. (CALQ, *Lexique*.)

Fait référence aux différentes minorités de la société et à leur apport à la culture commune. Dans le présent contexte, la diversité culturelle dans les arts concerne essentiellement la participation des artistes de ces minorités à la vie culturelle de Montréal. L'inclusion de la diversité culturelle est fondamentalement une question d'équité pour permettre à ces artistes d'avoir le même accès aux ressources et les mêmes chances d'être reconnus, de contribuer et de s'épanouir que ceux de la majorité. (CAM, *Glossaire 2019-20*.)

DON — Transfert volontaire d'une somme d'argent ou d'un bien pour lequel le donateur ou mécène ne reçoit aucun bénéfice en retour. (« Le financement privé des arts et des lettres au Québec », *Constats du CALQ*, no 5, juillet 2003.)

L'expression *dons* est à considérer au sens fiscal. Cependant, elle ne désigne ici que les dons en espèces ainsi que les titres cotés en Bourse qui sont recueillis par un organisme (y compris à titre de legs) et pour lesquels ce dernier a délivré des reçus officiels aux fins de l'impôt sur le revenu. Pour les titres cotés en Bourse, la subvention de contrepartie est calculée à partir du montant du reçu officiel émis aux fins d'impôt.

Seuls les dons en provenance du secteur privé sont reconnus. Sont donc exclus les dons venant des sociétés d'État (ex. : Loto-Québec, Hydro-Québec, Société des alcools du Québec), des ministères, des municipalités, des bureaux de députés et de ministres (à l'exception des dons faits à titre personnel), des commissions scolaires, des cégeps et autres institutions publiques de quelque niveau gouvernemental que ce soit.

⁷⁰ Bell, Jeanne et Marla Cornelius (2013). *UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising*, San Francisco, CA, CompassPoint Nonprofit Services & Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund.

Les promesses de dons ainsi que les dons en nature à l'exclusion toutefois des titres cotés en Bourse ne sont pas pris en compte dans le calcul de la subvention de contrepartie. Quant à l'expression contributions, elle désigne les subventions accordées par d'autres organismes de bienfaisance enregistrés à l'ARC pour lesquelles il y a des dispositions spéciales quant à l'émission de reçus. (CALQ, *Lexique*.)

Don planifié — Un don planifié est l'aboutissement d'un processus de planification de dons de bienfaisance immédiate ou future, qui reflète les désirs et les objectifs philanthropiques exprimés par le donateur et qui tient compte du contexte personnel, familial et fiscal qui est le sien.

Les dons planifiés, habituellement substantiels, sont effectués à partir des actifs ou du patrimoine du donateur. Ces dons, qui offrent des avantages fiscaux importants pour le donateur ou pour sa succession, s'inscrivent ainsi dans une démarche de planification financière, fiscale et successorale. (Association canadienne des professionnels en dons planifiés)

Un don planifié est un programme de financement prévoyant des arrangements de dons qui servent les intérêts de l'organisme de bienfaisance enregistré et qui conviennent à la situation personnelle, financière et fiscale du donateur. Avec un programme de dons planifiés, un organisme de bienfaisance enregistré sollicite des dons importants en repérant les donateurs potentiels et en les aidant au moyen de renseignements et de conseils.

Parmi les dons planifiés, on retrouve les legs, les rentes, les polices d'assurance-vie et les intérêts résiduels ou les fiducies résiduelles de bienfaisance. (l'ARC)

Dons des particuliers en culture — Le ministère des Finances et de l'Économie estime à un peu plus de 45 millions de dollars les dons effectués en 2011 à la culture par les particuliers et les entreprises. D'après Statistique Canada, en 2010, 85 % des Québécois ont effectué un don, tous secteurs confondus, comparativement à 84 % pour l'ensemble des Canadiens. (Rapport Bourgie, 2013.)

Cycle de la relation avec les donateurs⁷¹

Identifier : au sein et autour de l'organisation des personnes susceptibles de donner.

Rechercher : leur situation financière, leurs préférences, leurs habitudes et antécédents philanthropiques.

Cultiver : les liens – fournir de l'information, les inviter aux événements, requérir leur expertise.

Solliciter : oser demander – préparer la demande, à la personne appropriée, pour le projet approprié, et au moment approprié.

Conclure : les détails du don, qui sont un aspect clé.

Reconnaître : de la bonne façon la contribution des donateurs.

Fidéliser : maintenir vivante et pérenniser la relation.

DONNÉES

Banque de données (*data bank*) — Ensemble d'informations organisées autour d'un même sujet, directement exploitables et proposées en consultation aux utilisateurs. (OQLF, 2005.)

Base de données (*database*) — Ensemble de données interreliées structurées selon certains critères en vue de permettre leur exploitation. (OQLF / Institut canadien des comptables agréés, 2006.)

Système de gestion de base de données (*CRM – Customer relations management*) — Système matériel et logiciel dont la fonction est d'assurer la gestion automatique d'une base de données et de permettre la création, la modification, l'utilisation et la protection des données. (OQLF, 2001.)

Solution logicielle dont l'objectif est d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser. (Institut canadien des comptables agréés, 2006.)

L'application dans le milieu des arts a été fortement encouragée à la suite du dépôt du Plan culturel numérique du Québec en 2014.

ÉTUDE DE FAISABILITÉ — Étude ayant pour objet de déterminer si une idée, un produit, une technique ou un projet peut être réalisé concrètement et de déceler les difficultés que l'on devra surmonter pour parvenir à cette fin. (Institut canadien des comptables agréés, 2006.)

En philanthropie, l'étude de faisabilité a pour but d'évaluer le potentiel d'un projet et de fixer de manière éclairée l'objectif financier ainsi que la durée d'une campagne majeure. Cela implique une recherche conduite de manière anonyme sur les parties prenantes clés d'une organisation.

ÉVÈNEMENT-BÉNÉFICE — Événement organisé dans le but de recueillir des fonds, notamment par la vente de billets, de biens ou de services. (Culture Montréal, 2015.)

Activité organisée dans le but de recueillir des fonds pour soutenir une œuvre de charité, une association, une cause, un parti politique, une personne dans le besoin, etc. (OQLF, 2005.)

Comité d'honneur — Groupe de personnes choisies pour donner de la crédibilité à une activité de collecte de fonds. (Multi-Impact, 1992.)

Président d'honneur — Personne importante qui chapeaute par son crédit, son prestige, une œuvre de bienfaisance, une campagne de souscription. (Radio-Canada, 1986.)

FINANCEMENT PARTICIPATIF (*crowdfunding*) — Financement par lequel un porteur de projet sollicite l'appui financier d'un grand nombre de contributeurs par l'entremise de plateformes de médias sociaux, afin de permettre la mise en œuvre d'un projet ou d'en soutenir le développement. (OQLF, 2016.)

Financement participatif par actions — Mode de financement participatif par lequel une société de capitaux cherche à recueillir, par l'émission d'actions, des fonds suffisants pour la mise en œuvre d'un projet. (OQLF, 2014.)

71 Lapointe, Daniel (2013). *La gestion philanthropique: Guide pratique pour la collecte de fonds*, Montréal, PUQ, p. 28-31.

TABLEAU 8
FONDS DE CAPITALISATION⁷²

Fonds	Usage	Durée prévue
Fonds de fonctionnement	Le fonds de fonctionnement est utilisé par les organisations pour payer les dépenses quotidiennes encourues par leurs programmes et telles que planifiées dans leur stratégie actuelle.	Court terme : besoins planifiés relativement aux opérations
Fonds de roulement	Les fonds de roulement servent à réduire les turbulences prévisibles de la trésorerie, liées aux cycles d'affaires.	Court terme : besoins cycliques planifiés
Réserve opérationnelle	Les réserves opérationnelles ont pour but de protéger l'organisation des ralentissements économiques imprévus.	Court terme : risques imprévisibles et ponctuels
Réserve de remplacement des immobilisations	Ce fonds de trésorerie est utilisé par les organisations qui ont des installations pour planifier des aménagements à long terme.	Long terme : fonds pour les remplacements planifiés
Fonds de dotation	Les fonds de dotation ont pour fonction d'assurer la pérennité des organisations en procurant des retours sur investissement dévolus à des dépenses courantes, telles que l'entretien des collections ou d'un bâtiment historique. En général, le capital du fonds est soumis à des restrictions légales, cependant les conseils d'administration peuvent créer des fonds similaires qui ne sont pas soumis aux restrictions des donateurs.	Long terme : besoins opérationnels planifiés
Capital de risque	Le capital de risque est prévu pour donner aux organisations la possibilité de mettre à l'épreuve de nouvelles idées, comme de nouveaux produits, de nouvelles campagnes marketing pour élargir le public, une entreprise générant des revenus ou montrant une forte croissance, ou une nouvelle orientation stratégique. Le capital de risque devrait servir à négocier des virages stratégiques en réponse à des mutations dans l'environnement.	Long terme : risque stratégique

Financement participatif par prêts — Mode de financement participatif par lequel un porteur de projet sollicite des prêts qui seront remboursés aux prêteurs selon certaines conditions. (OQLF, 2014.)

L'octroi des prêts, avec ou sans intérêts, relève généralement des institutions financières, qui sont mises en relation avec les prêteurs et les emprunteurs grâce à des plateformes de financement participatif.

Au Québec, le financement participatif par prêts est soumis à la réglementation de l'Autorité des marchés financiers.

FONDATION (*foundation*) — Groupement de biens affecté irrévocablement et à titre gratuit à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général, à caractère durable et non lucratif, au moyen soit d'une fiducie, soit d'une personne morale. (OQLF, 2001.)

Fondation communautaire — Fondation publique établie au Québec et membre des Fondations communautaires du Canada (Fondations Communautaires du Canada). (CALQ)

Fondation apparentée (ou parallèle)⁷³ — Fondation publique créée par un organisme de bienfaisance (nommé « organisme opérant »), généralement liée à la création d'un fonds de dotation, de fonds réservés ou aux activités de collecte de fonds. Le terme *fondation parallèle* a été utilisé principalement durant les années 1990, au moment où de nombreux organismes ont mis en place une fondation pour amasser des fonds.

Une fondation parallèle est une fondation créée par un organisme de bienfaisance pour faire la collecte de fonds et gérer des investissements principalement pour ce même organisme de bienfaisance. La fondation parallèle est souvent plus importante stratégiquement lorsque l'objectif se concentre sur les dons planifiés et les fonds de dotation plutôt que sur les fonds destinés au fonctionnement annuel. [...] Les termes fondation parallèle et fondation de la Couronne ne sont pas des termes techniques utilisés dans la Loi de l'impôt sur le revenu ou dans toute autre loi traitant des organismes de bienfaisance. Ce sont des termes qui sont entrés dans le vocabulaire de la philanthropie par usage courant [...] ⁷⁴

72 Nelson, Susan (2009). *Getting beyond breakeven: A review of capitalization needs and challenges of Philadelphia-area arts and culture organizations*, Boston, TDC Inc., Étude commandée par la Pew Charitable Foundation et la William Penn Foundation.

73 Zúñiga-Salas, Verónica et Johanne Turbide (2017). *Guide sur les fondations parallèles*, Pôle IDEOS, HEC Montréal.

74 Bromley, E. Blake (1993). « Parallel Foundations and Crown Foundations », *The Philanthropist* vol. 11, no 4.

Fonds de dotation — Un fonds de dotation est un fonds d'investissement dans lequel les déboursés annuels provenant du capital investi et/ou des revenus sont affectés aux activités courantes ou à d'autres fins particulières. (Fondation canadienne de recherche sur la gouvernance.)

GO-C.A. (programme du Conseil des arts de Montréal) — Programme de jumelage entre des organismes artistiques professionnels montréalais et des candidates et candidats intéressés à joindre un conseil d'administration. Un des objectifs du programme, pour les organismes artistiques, est de diversifier la composition de leur CA en allant chercher des compétences complémentaires et en accueillant au moins deux nouveaux membres au sein de leur conseil.

Pour participer, l'organisme doit :

- être admissible au programme général de subvention du CAM ;
- ne pas avoir déjà participé au programme Go-C.A. ;
- avoir au moins deux sièges vacants à son conseil d'administration.

GOVERNANCE — La gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce, de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes. La gouvernance est donc faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction, en apprécier la performance économique et sociale et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation. (Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques)

HYBRIDE — Composé d'éléments disparates. (Dictionnaire *Larousse*)

Les organisations culturelles ont une nature hybride, car elles doivent concilier des approches marketing et une démarche philanthropique.

INSTITUTION — Organisme professionnel à but non lucratif dont la mission, le rôle et les responsabilités sont reconnus comme structurants et essentiels à la vie artistique par la société, les milieux artistiques visés et l'État, et auquel sont accordés un statut particulier et des moyens financiers qui confirment son mandat et qui en assurent la pérennité. Les organismes artistiques qui peuvent se prévaloir de cette définition ont le mandat de produire et de présenter des activités en accord avec leur mission, d'établir une programmation annuelle et d'assurer une direction artistique permanente. En sont exclus les associations professionnelles, les organismes gouvernementaux et/ou paragouvernementaux, les organismes à but lucratif, les festivals, les événements ponctuels et les musées à caractère scientifique. (CAM, *Glossaire 2019-20*.)

MÉCÉNAT — Soutien financier accordé par une personne physique ou morale pour promouvoir ou réaliser une activité à but non lucratif. Le terme mécénat est plus généralement utilisé dans le secteur des arts et de la culture et permet, plus souvent qu'autrement, de financer la production d'une œuvre artistique. (CAM, *Glossaire 2019-20*.)

Mécène — Personne physique ou morale qui apporte un soutien matériel à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général, sans intention lucrative et sans contrepartie directe. (Institut canadien des comptables agréés, 2006.)

Dans les arts, on trouve des mécènes au fil d'une longue tradition française qui inclut l'Église et la monarchie. Cette tradition s'est muée en partenariat entre les entreprises et les arts.

MÉCÉNAT MUSICA — Mécénat Musica est un programme culturel créé par des mécènes pour des mécènes. Il encourage des individus à faire un don à perpétuité de 25 000 \$ attribué à un organisme culturel qui leur tient à cœur, et à inciter des familles de mécènes à faire un don de 250 000 \$ ou 2 500 000 \$ en guise d'appariement de ces dons individuels. Mécénat Musica met en lumière les dons effectués à l'occasion de ses événements et dans ses publications.

MÉCÉNAT PLACEMENTS CULTURE

Son fonctionnement

www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=5803

Rapport d'évaluation du programme

www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Programmes/Rapport-MPC-FINAL__pour_diffusion__2018-10-04.pdf

Comptabilisation des dons et subventions

www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Mecénat_Placements_Culture/comptabilisation_MCP.pdf

MÉDIATION CULTURELLE — Terme utilisé au Québec depuis les années 2000 afin de « désigner des stratégies d'action culturelle centrées sur les situations d'échange et de rencontre entre les citoyens et les milieux culturels et artistiques. [La médiation culturelle] se caractérise par la mise en place de moyens d'accompagnement, de création et d'intervention destinés aux populations locales et aux publics du milieu artistique et culturel et par l'objectif de favoriser la diversité des formes d'expression culturelle et des formes de participation à la vie culturelle ». (Réseau Accès Culture – Ville de Montréal.)

MISSION DE L'ORGANISATION — Raison d'être fondamentale d'un organisme de bienfaisance qui guide ses actions et oriente ses activités. (Bureau de normalisation du Québec, 2011)

MODÈLE DE FINANCEMENT⁷⁵ — Façon de financer l'organisation et sa mission. Le modèle de financement est lié à la proximité des donateurs et à l'attraction large ou minimale de la mission.

75 Lapointe, Daniel (2013). *La gestion philanthropique: Guide pratique pour la collecte de fonds*, Montréal, PUQ, p. 5.

MOVES MANAGEMENT — *Moves management*, selon la formule anglaise couramment employée, est un terme utilisé surtout dans le secteur des OBNL pour parler de l'évolution du donateur. Il fait référence au processus selon lequel une organisation commence par entretenir une relation avec un donateur potentiel, pour ensuite le solliciter. Les « actions » (*moves*) sont les gestes que fait l'organisation pour attirer des donateurs, bâtir avec eux des relations et renouveler leurs contributions. À l'origine du concept de *moves management*, David Dunlop, responsable du développement à l'Université Cornell, décrit cette idée comme « un changement d'attitude qui fait que les gens veulent donner ». Cette nouvelle technique s'appuie sur une relation philanthropique continue dans le temps. Elle connaît un succès phénoménal auprès des grands donateurs.

ORGANISME DE BIENFAISANCE ENREGISTRÉ (L'ARC) — Pour obtenir ce statut, l'organisme doit se définir comme une œuvre de bienfaisance, une fondation publique ou une fondation privée qui a été créée et qui réside au Canada. L'organisme doit consacrer ses ressources à des activités de bienfaisance et avoir des fins de bienfaisance dans l'une ou plusieurs des catégories suivantes :

- le soulagement de la pauvreté ;
- l'avancement de l'éducation ;
- l'avancement de la religion ;
- d'autres fins profitant à la collectivité.

ORGANISME SANS BUT LUCRATIF (OSBL) — Les organismes sans but lucratif sont des associations, des clubs ou des sociétés qui ne sont pas des organismes de bienfaisance et qui sont établis et exploités uniquement à des fins de bien-être collectif, d'améliorations locales, de loisirs, de divertissement ou de toute autre activité non lucrative. Ainsi, une organisation syndicale, une association sportive, une association de loisirs et un groupe social à vocation scientifique sont des exemples d'organismes sans but lucratif.

Remarque : Un organisme de bienfaisance ne peut pas être considéré comme un OSBL, même s'il n'est pas enregistré ou ne peut pas l'être. Un organisme ne peut correspondre qu'à une seule définition, pas aux deux. (l'ARC)

PARRAINAGE FISCAL — Lancé en 2009, le Parrainage fiscal est un volet du Programme général de subventions aux organismes artistiques du CAM s'adressant aux organismes qui désirent obtenir du financement pour leurs activités artistiques tout en aidant le Conseil à trouver des fonds. À partir du moment où ces organismes sont acceptés au Parrainage fiscal, ils deviennent des mandataires du CAM dans ses activités de collecte de fonds. Le programme stimule ainsi les dons d'individus, de fondations et d'entreprises par le biais d'activités-bénéfice et/ou de sollicitation directe menées par les mandataires. Le Parrainage fiscal permet d'accroître la capacité du Conseil à soutenir financièrement les organismes artistiques sur le territoire montréalais. (CAM, *Glossaire 2019-20*)

PHILANTHROPE — Personne qui s'emploie à améliorer le sort matériel et moral des hommes. (OQLF, 1994.)

PHILANTHROPIE — Amour de l'humanité.

Action culturelle ou humanitaire qui consiste à faire preuve de générosité et à soutenir des causes de façon désintéressée. (OQLF, 1996.)

PROFESSIONNEL DE MISSION⁷⁶ — Personne qui crée les services liés à la mission de l'organisation.

Professionnel en philanthropie — Personne qui cherche des appuis pour l'organisation et sa mission.

Code de déontologie de l'Association des professionnels en philanthropie (AFP) — Les valeurs importantes pour un professionnel en philanthropie

- Garder la confiance du public dans un contexte de relations de proximité.
- Faire preuve d'autogouvernance.
- Se consacrer à la mission de l'organisation et non à des fins personnelles.
- Susciter le respect auprès de la communauté.
- Jouer un rôle d'exemple comme donateur.
- Agir en conformité avec les lois et les règlements en vigueur.
- Respecter la confidentialité vis-à-vis de l'organisation et des donateurs.
- Exercer sa responsabilité en tant que membre de l'Association des professionnels en philanthropie.

RAPPORTS

Groupe de travail sur la philanthropie culturelle (rapport Bourgie) — *Vivement, pour une culture philanthropique au Québec!* (juin 2013)

Chambre de commerce du Montréal métropolitain

La culture à Montréal : impacts économiques et financement privé (2009)

https://www.artsmontreal.org/media/conseil/publications/CCMM_Culture_fr.pdf

L'art de s'investir en culture : guide à l'intention des gens d'affaires (2011, avec le CAM)

https://www.artsmontreal.org/media/artistes/affaires/guideinvestirCulture2011_fr.pdf

La culture, faites-en votre affaire (2013)

https://www.ccm.ca/externe/medias/publications/2013_01_29_guide_culture_fr.pdf

La culture à Montréal : chiffres, tendances et pratiques innovantes (2015)

https://www.artsmontreal.org/media/artistes/affaires/CCMM_etude_culture_FR.pdf

Conseil des arts de Montréal

Pistes d'actions pour de nouvelles initiatives arts-affaires (sous-comité PME du comité arts-affaires, 2014)

<https://www.artsmontreal.org/media/conseil/publications/Sous-comite.PME.pdf>

⁷⁶ Bell, Jeanne et Marla Cornelius (2013). *UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising*. San Francisco, CA, CompassPoint Nonprofit Services & Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund, p. 50.

Les arts au cœur des citoyens : sondage auprès des résidents de l'île de Montréal 2019 (2019)

https://www.artsmontreal.org/media/conseil/publications/CAM-SondageArtsMontrealais_FINAL.pdf

Commission royale d'enquête sur l'avancement des arts, des lettres et des sciences (commission Massey) — *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'avancement des arts, lettres et sciences au Canada* (1951)

La commission Massey a été établie par le premier ministre Louis St-Laurent le 8 avril 1949. Sous la présidence de Vincent Massey, elle avait pour mandat d'enquêter sur l'état des arts et de la culture au Canada. Elle a présenté son rapport le 1er juin 1951. La commission y prône le financement, par le gouvernement fédéral, d'un large éventail d'activités culturelles. La série de recommandations qui y est présentée a contribué, entre autres, à la création de la Bibliothèque nationale du Canada (aujourd'hui Bibliothèque et Archives Canada) et du Conseil des arts du Canada. Les recommandations du rapport Massey, adoptées par le gouvernement fédéral, sont perçues en général comme le premier grand pas que le gouvernement a fait vers le soutien, la préservation et la promotion de la culture canadienne. (l'Encyclopédie canadienne)

Rapport Rockefeller — *The Performing Arts: Problems and Prospects. Rockefeller Panel Report on the future of theatre, dance, music in America* (1966)

Épisode (2019) — *Étude sur les tendances en philanthropie au Québec en 2020*

RÉCIPIENDAIRE⁷⁷ — Une organisation qui intervient dans une relation philanthropique entre le donateur et celui qui reçoit le don, le bénéficiaire (ou le donataire).

Bénéficiaire — La personne qui reçoit les services de bienfaisance d'un organisme. L'organisme est le récipiendaire car il reçoit les dons dans la relation philanthropique.

REÇU OFFICIEL (ou reçu fiscal, à des fins fiscales ou pour déclaration fiscale) — Papier délivré par une personne ou un organisme et qui atteste un don.

Ce reçu officiel est joint à la déclaration de revenus du contribuable présentée au fisc et donne droit à une déduction. (OQLF, 2005.)

À noter que le terme *reçu d'impôt* est déconseillé.

RELATION MARCHANDE⁷⁸ — Dans les relations marchandes, les demandes ou les besoins des consommateurs génèrent une réponse des fournisseurs de ressources [...] Les besoins sont communiqués aux fournisseurs ou aux producteurs par ce que les économistes appellent "la demande effective", autrement dit une demande épaulée et rendue efficace par le pouvoir monétaire. [...] Ces besoins peuvent alors susciter une réponse qui produit ce qui est demandé. (Notre traduction)

Relation philanthropique — La philanthropie [...] peut être qualifiée de demande "affective" plutôt qu'"effective". Nous voulons dire par là que la philanthropie est suscitée et gouvernée par des principes moraux ou normatifs qui font appel à des aspects non matérialistes ou "affectifs" dans la conscience du donateur plutôt qu'à un intérêt matériel particulier. (Notre traduction)

REPRÉSENTATION VENDUE À CACHET — Représentation pour laquelle l'organisme de production reçoit du diffuseur un cachet fixe pour la présentation de son spectacle. Dans ce cas, le diffuseur assume la quasi-totalité ou la totalité du risque financier inhérent à la présentation du spectacle. (CALQ, *Lexique*.)

Le revenu tiré de ces représentations est considéré comme un gain pour une compagnie de production artistique, et il peut être élevé pour les compagnies les plus populaires. La représentation vendue à cachet ne relève pas de la philanthropie.

Revenu autonome — Revenu généré par un employé rémunéré par cachet ou honoraires qui occupe soit un poste permanent à temps partiel, soit un poste occasionnel, qui lui permet d'avoir des contrats avec d'autres employeurs. L'organisme ne paye aucun avantage social. À noter que dans ce contexte, les cotisations aux associations professionnelles et aux syndicats ne sont pas considérées comme des avantages sociaux. (CALQ, *Lexique*.)

77 Ostrander, Susan et Paul G. Schervish (1990). « Giving and getting: Philanthropy as a social relation », dans van Til, Jon (dir) *Critical Issues in American Philanthropy: Strengthening Theory and Practice*, New Jersey, Jossey-Bass Publishers, p. 72.

78 Ostrander et Schervish (1990), p. 71.

8.2 RÉFÉRENCES UTILES

- Bell, Jeanne et Marla Cornelius (2013). *UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising*, San Francisco, CA, CompassPoint Nonprofit Services & Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund.
- Bœuf, Benjamin, Jessica Darveau et Renaud Legoux (2014). « Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects », *International Journal of Arts Management*, vol. 16, no 3, p. 77-89.
- Brunet, Johanne, François Colbert, Sandra Laporte, Renaud Legoux, Bruno Lussier et Sihem Taboubi (2017). *Gestion Marketing*, 6^e éd., Montréal, Chenelière Éducation.
- Burk, Penelope (2018). *Donor-Centered Fundraising: How to Hold on to your Donors and Raise Much More Money*, 2^e éd., Toronto/Chicago, Cygnus Applied Research.
- Cumming, Douglas et Sofia A. Johan (2019). *Crowdfunding: Fundamental Cases, Facts, and Insights*, Amsterdam, Elsevier.
- Épisode (2019). *Étude sur les tendances en philanthropie au Québec en 2020*.
- Flanagan, Robert J. (2012). *The Perilous Life of Symphony Orchestras: Artistic Triumphs and Economic Challenges*, New Haven, Yale University Press.
- Frumkin, Peter et Ana Kolendo (2014). *Building for the Arts: The Strategic Design of Cultural Facilities*, Chicago, University of Chicago Press.
- Klein, Kim (2016). *Fundraising for Social Change*, 7^e éd., New Jersey, John Wiley & Sons.
- Lapointe, Daniel (2013). *La gestion philanthropique. Guide pratique pour la collecte de fonds*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- Malenfant, Roméo (1999). *La gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif : sa dynamique, ses composantes*, 5^e éd. révisée, Québec, QC, Éditions D.P.R.M.
- Mallabone, Guy (dir.) (2011). *Excellence in Fundraising in Canada*, vol. 1, Toronto, Civil Sector Press.
- Mallabone, Guy (dir.) (2014). *Excellence in Fundraising in Canada*, vol. 2, Toronto, Civil Sector Press.
- Nelson, Susan (2009). *Getting Beyond Breakeven: A Review of Capitalization Needs and Challenges of Philadelphia-area Arts and Culture Organizations*. Boston, TDC Inc., Étude commandée par la Pew Charitable Trusts et la William Penn Foundation.
- Ostrander, Susan et Paul G. Schervish (1990). « Giving and getting: Philanthropy as a social relation », dans van Til, Jon (dir) *Critical Issues in American Philanthropy: Strengthening Theory and Practice*, New Jersey, Jossey-Bass Publishers.
- Ostrower, Francie (2002). *Trustees of Culture: Power, Wealth and Status on Elite Arts Boards*, Chicago, University of Chicago Press.
- Panas, Jerold (2013). *Asking: A 59-Minute Guide to Everything Board Members, Volunteers, and Staff Must Know to Secure the Gift*, éd. révisée, Medfield, MA, Emerson and Church Publishers.
- Prescott & Associates (2015). *Patron Growth Initiative*. League of American Orchestras 2015 Conference. americanorchestras.org/conference2015/wp-content/uploads/2015/05/PrescottPGI3PresentationLeagueFinal.pdf
- Ravanas, Philip (2007). « A Quiet Revolution: The Metropolitan Opera Reinvents Client Relations Management », *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no 3, p. 78-88.
- Sternberg, Dave (2008). *Fearless Fundraising for Nonprofit Boards*, 2^e éd., Washington DC, BoardSource.
- Turbide, Johanne et Christine Harel (2012). *Guide pratique sur le financement privé des petites institutions muséales*, Pôle IDEOS, HEC Montréal.
- Wisener, Robin (2009). *Donner une valeur monétaire au bénévolat*, Ottawa, Bénévoles Canada.
- Wong, San San, Laura Sherman, Susan Nelson et Ashley Berendt (2015). « Capitalization and Risk », *GTA Reader*, vol. 26, no 1.
- Woronkowicz, Joanna, D. Carroll Joynes et Norman M. Bradburn (2015). *Building Better Arts Facilities: Lessons from a US National Study*, Londres, Routledge.
- Zúñiga-Salas, Verónica et Johanne Turbide (2017). *Guide sur les fondations parallèles*, Pôle IDEOS, HEC Montréal.
- Zunz, Olivier (2012). *La philanthropie en Amérique*. Argent privé, affaires d'État, Paris, Fayard.

8.3 SITES INTERNET DES ASSOCIATIONS

Association des professionnels en philanthropie – section du Québec
afpquebec.ca/fr/a-propos/a-propos-de-la-fp/

Association canadienne des professionnels en dons planifiés
cagp-acpdp.org/fr

Association québécoise du codéveloppement professionnel
<https://www.aqcp.org/>

Bénévoles Canada
benevoles.ca/

Brigade arts affaires de Montréal
baam-org.com/

Conversations philanthropiques en culture
facebook.com/ConversationsPhilanthropiques/

Imagine Canada
imaginecanada.ca/fr

Synapse C (mutualisation des données et analyse des données culturelles)
synapsec.ca/

8.4 CAS

CAS 1

Le Musée acadien du Québec et son fonds de dotation

Préoccupés par l'avenir de l'institution, les dirigeants du Musée acadien du Québec à Bonaventure décident en 2016 de profiter des avantages du programme Mécénat Placements Culture pour assurer la pérennité de l'organisme. Pour satisfaire aux exigences du programme, ils choisissent de créer un fonds de dotation qui sera administré par la Fondation communautaire Gaspésie-les-Îles.

Situé au cœur de la Baie-des-Chaleurs, en Gaspésie, le Musée acadien constitue un incontournable pour découvrir l'héritage culturel de la région. Au cœur de Bonaventure, petite ville de 3 000 habitants, les quatre employés du musée s'activent à mettre en place des expositions, des activités destinées aux groupes scolaires et des événements spéciaux. C'est dans un contexte de stagnation des subventions que la direction du Musée acadien se tourne vers la philanthropie et lance une campagne de collecte de fonds destinée à accumuler un capital à investir dans un fonds de dotation. Cédés à perpétuité, les montants investis pourront bénéficier de l'appariement du programme MPC. Comme l'explique Louise Cyr, directrice du musée, cette formule correspond totalement aux besoins de l'organisme :

« On ne voulait pas gérer de fondation : on n'a pas l'organisation, on n'a pas les capacités, on n'a pas les connaissances pour dire "on va gérer un fonds et on va faire des investissements". La fondation communautaire est là pour ça. Ça nous évite de gérer plein d'affaires et on retire les revenus. C'est parfait. »

Au bout de deux ans et demi, une somme d'environ 40 000 \$ est recueillie grâce à une campagne de dons et à des événements-bénéfice. Ce montant, une fois apparié, s'approche de la cible de 150 000 \$ que s'était fixée Louise Cyr.

Bien entendu, cette première campagne a été très exigeante pour la petite équipe. Cependant, la directrice croit que le développement philanthropique pourrait assurer la pérennité de l'institution. Ainsi, un dépôt annuel estimé à 20 000 \$ au fonds de dotation permettrait une capitalisation suffisante pour générer un revenu d'intérêt assurant la stabilité financière et le développement du musée à long terme. Pour Louise Cyr, cet objectif est réalisable par la mise en place d'une campagne de dons annuelle et d'un événement-bénéfice récurrent.

[RETOUR PAGE 18 >](#)

CAS 2

René Branchaud et l'Opéra de Montréal, la philanthropie et la gouvernance

René Branchaud est un abonné fidèle à l'Opéra de Montréal depuis plus de 25 ans. Au début, les soirées à l'opéra étaient des sorties en couple ou en famille (avec ses filles), mais il utilise désormais son abonnement pour inviter amis et collègues, même s'il reconnaît qu'il est parfois difficile de convaincre les non-initiés, qui entretiennent certains préjugés envers cet art. Il est devenu au fil des ans un amateur très enthousiaste et prend beaucoup de plaisir à vivre son expérience lyrique au sein d'un réseau de passionnés comme lui.

« Je sens [que c'est] comme si ça m'appartenait en partie, comme si c'était une famille, et ça, c'est très agréable, ce sentiment de faire partie de quelque chose de plus grand que soi. »

Il a fait ses premiers dons à l'Opéra au moment où la compagnie a entamé un virage philanthropique, en 2016. Depuis l'arrivée de Patrick Corrigan comme directeur général et de Jean-Pierre Primiani comme directeur du développement, il est devenu membre du Cercle des ambassadeurs avec un don de 10 000 \$, a participé au gala annuel et a parrainé un artiste. On l'a invité à se joindre au conseil d'administration pour remplacer un autre avocat en 2011, et il en est désormais le vice-président. Son engagement envers la compagnie n'a fait que grandir depuis qu'une nouvelle culture sociale s'est développée tant au sein du conseil d'administration qu'à travers les activités de reconnaissance pour les donateurs.

« À force de [rassembler] les gens d'un événement à l'autre, ça finit par devenir effectivement un réseau de gens qui partagent la même passion que toi, et c'est très stimulant. »

Il reconnaît, tout comme ses collègues au conseil d'administration, le grand potentiel de la compagnie et s'est donc rallié avec ferveur à l'élan stratégique visant à augmenter les revenus philanthropiques. Cette croissance est essentielle afin de soutenir le développement artistique et de positionner la compagnie sur la scène internationale.

« Avec le nouveau plan stratégique, le conseil va être appelé à jouer un plus grand rôle en [utilisant] son réseau et en s'impliquant davantage dans la collecte de fonds. Et je crois que le seuil minimum de don individuel pour les membres du conseil devrait être supérieur à 1 000 \$, de façon à mieux refléter ce rôle de leadership philanthropique du conseil. »

Il ajoute que cette participation philanthropique du conseil d'administration est directement liée au souci que ses collègues et lui démontrent pour la santé financière et la croissance de la compagnie, ce qui rehausse la qualité et l'engagement de la gouvernance.

« Avant, le conseil n'était vraiment pas engagé. Maintenant, je suis toujours content de voir mes collègues du conseil, j'ai du fun avec eux et on a hâte aux prochaines réunions. La professionnalisation de l'équipe de direction va permettre à la compagnie de réaliser le plan stratégique et d'atteindre un autre niveau. C'est stimulant, ce qu'on fait, et j'ai l'impression que notre apport comme membres du conseil est plus concret et direct qu'il ne l'a été auparavant. »

[RETOUR PAGE 27 >](#)

CAS 3

Le Bal du Musée d'art contemporain de Montréal

Le Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) organise depuis longtemps et avec succès de grands galas-bénéfice. L'événement le plus important, le Bal du MAC, a lieu en automne. Les personnalités et les leaders reconnus du milieu québécois des affaires qui y participent attirent 850 personnes, qui en retirent l'avantage non seulement de vivre une belle soirée, mais aussi d'obtenir de la reconnaissance sociale et une occasion d'établir des relations.

Mais une nouvelle orientation philanthropique au sein de la Fondation du MAC a fait évoluer le Bal plus loin que sa fonction sociale : cet événement prestigieux est l'occasion rêvée de bâtir ou d'entretenir des relations pour l'équipe de professionnels en philanthropie de la Fondation.

« Il y a beaucoup de monde dans les soirées-bénéfices, tout le Québec inc. est là, et en étant suffisamment préparés, on peut capitaliser des contacts pour le futur du Musée. »

Parfois, la prise de contact a lieu avant l'événement, quand un membre du conseil d'administration rassemble à l'avance des invités et demande à Laureen Bardou, directrice adjointe du développement philanthropique à la Fondation, de leur faire visiter le musée avec la direction générale ou un conservateur et de leur expliquer sa mission.

Pendant la soirée, Laureen et les membres de son équipe se promènent pour accueillir et présenter les invités au directeur, à un conservateur ou à un membre du conseil d'administration qui saura les intéresser à la mission, ce qui enrichira leur expérience. En arrière-plan, le réseautage philanthropique fait donc l'objet d'une planification rigoureuse. Par la suite, l'équipe recoupera et analysera ce qui a été observé afin de bâtir des relations durables avec les mécènes et des donateurs potentiels pour qu'ils étendent leur soutien à la mission de l'organisation et, de là, appuient ses campagnes annuelles, ses campagnes majeures ou ses projets spéciaux.

« Au MAC, les événements-bénéfice sont essentiels, complémentaires, et doivent faire partie intégrante de notre stratégie philanthropique. Le soir de chaque événement, nous savons à qui parler, et plus précisément qui doit se charger de le faire, et quel suivi apporter si nécessaire. Ce sont toujours des occasions propices au développement de nos relations avec nos donateurs. »

[RETOUR PAGE 34 >](#)

CAS 4

Je suis Julio et la « philanthropie de village »

Je suis Julio a lancé sa première campagne de collecte de fonds en 2016 à la suite d'un don de 4 000 \$ fait par un grand donateur enthousiaste. C'est une compagnie autogérée par de jeunes chorégraphes dont la pratique artistique est variée et novatrice. La compagnie bénéficie du programme de Parrainage fiscal du CAM puisqu'elle n'a pas encore son statut d'organisme de bienfaisance. La première campagne a recueilli environ 10 500 \$. Un dîner informel de remerciement, financé par les convives, a donné lieu à un échange d'idées stimulant.

Estimant que la rédaction d'un texte persuasif qui mettrait en valeur l'originalité de leur mission prendrait trop de temps, les chorégraphes ont décidé de ne pas lancer une autre campagne avant 2019. Les résultats de cette deuxième campagne ont dépassé 6 500 \$. Même si leur grand donateur initial n'a pas renouvelé son don, ils ont eu la satisfaction de voir leur petite communauté de donateurs répondre à l'appel.

« Comme Je suis Julio croit à la redistribution désintéressée de la richesse et la soutient, nous avons opté pour une philanthropie qui est en cohérence avec nos valeurs, que nous avons appelée "philanthropie de village". Il s'agit d'un soutien financier basé sur de petits dons provenant d'une communauté qui croit en ces valeurs et souhaite les voir fleurir en actions et en projets. Nous entretenons aussi des liens amicaux avec cette communauté, qui devient communauté d'esprit. »

— Ariane Boulet, interprète et créatrice, Je suis Julio

[RETOUR PAGE 39 >](#)

CAS 5

Studio 303 et l'envoi de lettres

Les pratiques de collecte de fonds de Studio 303 ont évolué depuis les soirées cabaret des années 90 jusqu'au grand événement-bénéfice pour son vingtième anniversaire en 2009, pour prendre finalement la forme d'une campagne de lettres adressées à une communauté de donateurs. Miriam Ginestier, codirectrice de l'organisation, voit *La lettre* et *La carte de remerciement* comme des projets créatifs qui attirent toutes sortes de donateurs. Faisant partie d'une liste d'envoi de 3 640 personnes, les 138 donateurs de 2018 comptent parmi eux des utilisateurs du studio, des artistes, des gens qui croient en la mission et des amoureux des arts en général. Les dons provenant de ces particuliers représentent 3,8% du budget de la compagnie.

La collecte de fonds comprend également de plus petits montants obtenus tous les ans grâce à une vente aux enchères en ligne, à la vente de places à des tables VIP pour un cabaret ainsi qu'à un soutien ponctuel de particuliers et de fondations. Les dépenses et le travail fourni, qui prend en compte le temps investi, sont évalués avec soin dans le calcul du bénéfice net de chaque activité de collecte de fonds. Le rapport coût-bénéfice des événements est bien moins intéressant que celui de la campagne de lettres, qui demeure l'activité la plus rentable. C'est pourquoi le trentième anniversaire ne prévoit pas de gala-bénéfice.

«Au Studio 303, le soutien important et sincère que nous recevons de notre communauté de donateurs annuels nous touche. Nous ressentons néanmoins une pression pour diversifier sans cesse et augmenter notre collecte de fonds. Cet état d'esprit peut provoquer de l'anxiété et de l'épuisement – surtout dans une petite organisation sans [service] ou employés [qui se consacrent] à la philanthropie. Le revenu net des collectes de fonds doit toujours prendre en compte les coûts suivants : le travail non rémunéré (souvent fourni par les artistes), le travail rémunéré des employés (et le temps passé à faire autre chose que leur travail [normal]) et les heures récupérées.»

[RETOUR PAGE 39 >](#)

CAS 6

Natacha Engel et la Jeune Scène d'affaires de l'École supérieure de ballet du Québec (ESBQ)

Diplômée de l'ESBQ, mais avocate de formation et titulaire d'un MBA, Natacha Engel tenait à redonner à l'école qui lui avait permis de réaliser son rêve d'enfant de devenir ballerine. Les programmes pour jeunes philanthropes qui voyaient le jour partout à Montréal l'ont inspirée. Elle s'est impliquée dans certains de ces programmes, entre autres le projet *Je vois Montréal* lancé par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain pour renforcer le dynamisme de la ville. Pour Natacha, il est important de commencer jeune en philanthropie. L'idée de la Jeune Scène d'affaires à l'ESBQ vient d'elle; pour la réaliser, elle s'est entourée d'un bon groupe de collègues et d'amis.

À ses yeux, il est nécessaire, dans la démarche philanthropique, d'exposer les gens à la pratique artistique. Le spectacle de fin d'année de l'École était parfait pour cela, car divers types de danse y sont présentés, permettant d'en apprendre plus sur l'histoire de la discipline. L'endroit où a lieu la soirée festive qui suit le spectacle est gardé secret, ce qui fait que les participants doivent d'abord assister à la prestation des danseurs avant d'y être emmenés en limousine.

L'événement est devenu une réussite à la fois artistique et financière. Le groupe de la Jeune Scène d'affaires apporte l'énergie de la jeunesse et une expertise professionnelle qui permettent de produire un événement à la fois profitable et centré sur l'art, ainsi que des vidéos promotionnelles et éducatives sur la danse, et d'offrir des bourses d'études qui ont été remises à ce jour à une centaine de futurs danseurs. Certains membres très impliqués jouent maintenant un rôle-conseil à l'École, et des diplômés de l'ESBQ sont recrutés comme bénévoles pour l'événement. Le conseil d'administration de la fondation de l'École puise également dans ce bassin de talents lorsqu'il doit trouver de nouveaux membres, ce qui garantit une fidélité à plus long terme que l'orientation vers la jeunesse qui caractérise ce type de cercles. Natacha et son équipe ont reçu en 2020 le prix ARDI, décerné par la BAAM et la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi Marcoux de HEC Montréal à une personne de la relève des affaires de 40 ans et moins impliquée en philanthropie culturelle.

« L'art n'est pas toujours accessible pour des gens qui ne sont pas initiés. Le spectacle de l'École est extrêmement accessible, donc nous avons articulé notre soirée-bénéfice autour de lui. [...] »

« Quand l'événement ne sera plus au goût du jour ou qu'il y aura d'autres façons de faire, il sera important d'avoir développé un réseau qui s'accroche à la cause et qui continuera à donner, peu importe la manière. (Journal Les Affaires, 25 novembre 2017.) »

« Je voulais amener les jeunes gens des affaires, appelés à devenir de véritables ambassadeurs de l'École, à apprécier davantage la danse et à s'y intéresser pour enrichir leur vie, car l'art invite à se questionner, à se divertir et à vivre ses émotions. (Le Droit, 22 janvier 2015.) »

RETOUR PAGE 40 >

CAS 7

L'École du Théâtre Geordie et le financement participatif

Le Théâtre Geordie est un théâtre jeune public qui fait des tournées au Québec, en Ontario et dans les Maritimes. Son école de théâtre (GTS) établie à Montréal a lancé trois campagnes de financement participatif pour des bourses destinées à des enfants qui suivent ses formations, dont le but est de leur donner confiance en eux et de développer leur créativité et leur amour du théâtre. Les deux premières campagnes, en 2017-2018 et à l'hiver 2019, ont été faites sur Indiegogo et ont amassé respectivement 2 800 \$ et 2 100 \$. Le problème avec cette plateforme, c'est que les transactions sont faites en dollars américains et que la structure requiert qu'on accorde des avantages proportionnels au montant des dons reçus. Or, la plupart des donateurs n'étaient pas motivés par ces bénéfices et souhaitaient simplement aider les enfants, sans s'impliquer davantage. GTS a encouragé ses donateurs habituels et d'autres qui étaient déjà en relation avec le Théâtre Geordie à soutenir la campagne.

La troisième campagne, à l'automne 2019, a été faite sur GoFundMe et a rapporté 2 700 \$. L'établissement de niveaux de dons et les avantages ne sont pas obligatoires sur cette plateforme, et la monnaie utilisée est canadienne. La campagne est simple à monter et à relier à Facebook pour sa promotion. Les dons provenaient de donateurs habituels, mais aussi de personnes sans lien préalable avec le Théâtre Geordie ; ces dernières étaient plutôt des assidues de GoFundMe et désiraient apporter leur contribution à des campagnes qui en étaient dignes. Pour les organismes de bienfaisance, GoFundMe envoie directement par PayPal des reçus fiscaux. Jessica Abdallah, l'associée artistique de l'école, décrit ce que GTS a retiré du financement participatif.

« Globalement, je pense que ça procure aux gens qui croient déjà en nous un moyen facile de donner. Ils aiment que nos campagnes soient axées sur un objectif très clair comme : "Avec 2 500\$, 8 enfants pourront s'inscrire à la session d'automne 2019 de GTS", car ils savent ainsi où va leur argent. Il y a beaucoup de parents d'élèves de GTS qui donnent parce qu'ils ont un lien avec l'école et que la campagne leur fournit une bonne occasion de redonner. Même chose pour les parents des anciens boursiers, qui vont donner même si c'est peu, parce qu'ils sont reconnaissants. »

[RETOUR PAGE 43 >](#)

CAS 8

Karla Etienne, le début de la collecte de fonds et le besoin de mettre en place une culture philanthropique

L'exploration de la philanthropie est d'abord motivée chez Karla Etienne, interprète et directrice adjointe de Nyata Nyata, par le besoin de diversifier les revenus de la compagnie et par un projet immobilier. Elle commence avec le financement participatif pour une tournée au Congo de la pièce *Mozongi*. Le projet est un succès, mais Karla s'interroge sur le coût occasionné par l'utilisation d'une plateforme extérieure et sur la somme de travail requise au chapitre du marketing. Toutefois, stimulée par son apprentissage dans le cadre du programme de management des entreprises culturelles à HEC Montréal, elle décide d'initier une démarche de philanthropie relationnelle à partir du cercle d'amis et de collègues autour de la chorégraphe et fondatrice Zab Maboungou et de Nyata Nyata.

Elle concentre ses demandes de dons sur des projets précis, par exemple une bourse pour permettre à une artiste étudiante de participer au stage international intensif d'été « Tambours et danse », ou encore une tournée canadienne de la compagnie et la création d'une nouvelle œuvre, *Wamunzo*. Elle exploite même le mouvement Mardi je donne pour trouver des donateurs. Les préférences des donateurs (montants et projets choisis) sont conservées dans un tableau Excel. Les donateurs sont plusieurs à contribuer plus d'une fois par année.

Malgré cela, au printemps 2019, avec une saison bien remplie de projets artistiques, elle ne poursuit pas ses efforts en collecte de fonds, en l'absence d'incitatifs directs de la part du conseil d'administration à lancer une nouvelle campagne. Le conseil est toujours très enthousiaste vis-à-vis ses initiatives philanthropiques. Cependant, pour avancer, Karla a besoin de sentir que toute l'organisation s'engage envers la philanthropie. Elle veut s'assurer que c'est encore une priorité organisationnelle, et pas seulement sur papier.

« Autant j'ai été motivée de constater que la communauté autour de Nyata Nyata était prête à nous soutenir, autant j'ai eu besoin de sentir cet appui à l'interne, comme si la communauté à l'intérieur se devait d'être aussi vivante, mais plus proactive que celle de l'extérieur. »

[RETOUR PAGE 47 >](#)

CAS 9

Anne Plamondon et son conseil d'administration

Lorsqu'elle met sur pied un conseil d'administration pour sa jeune compagnie de création chorégraphique, Anne Plamondon décide de rechercher des femmes qui ont une connaissance et une expérience du domaine artistique, pas seulement en matière d'entreprises. Elle-même a été danseuse et créatrice dans une autre compagnie. Cependant, des conseillers expriment un doute quant à un conseil d'administration entièrement féminin qui ne compte pas de gens d'affaires.

La première personne qu'elle approche est Micheline Chevrier, actuellement directrice générale et artistique d'Imago Théâtre. Elle a été directrice artistique du Great Canadian Theatre Company, et elle est une metteuse en scène expérimentée. Geneviève Rivard, quant à elle, est musicienne, récemment diplômée de HEC Montréal, et a travaillé pour plusieurs organisations musicales. Anick La Bissonnière est une scénographe et architecte de réputation internationale et fait partie du corps professoral de l'École supérieure de théâtre de l'UQAM. Tatiana Vera-Lescano est propriétaire de la clinique PhysioBalance et ostéopathe. Elle connaît la danse et les danseurs. Finalement, Stéphanie Hinton a fondé et dirigé FÔVE Diffusion, une agence spécialisée en danse contemporaine.

Leur implication témoigne de leur enthousiasme et de leurs habiletés organisationnelles. Elles se rencontrent tous les trois mois et sont à la recherche d'autres membres. Fondée en 2017, la compagnie de production pilote des projets à Toronto, au Centre des arts de Banff, au centre Jacob's Pillow et au Domaine Forget. Si pour le moment aucune collecte de fonds n'a eu lieu, l'équipe planifie un événement à la Place des Arts à l'occasion du spectacle d'Anne proposé par le diffuseur Danse Danse.

« Quand est venu le temps de mettre sur pied un conseil d'administration, le plus important pour moi a été de m'entourer de personnes inspirantes, créatives et expérimentées, qui comprenaient le processus créatif dans une organisation à but non lucratif. Au moment de dresser une liste des gens que je connaissais ayant ce profil, j'ai réalisé que c'étaient toutes des femmes. Ce n'était pas intentionnel, mais c'est devenu rapidement l'orientation de ma démarche, et ça a donné du sens et un objectif pour mon conseil d'administration. J'ai décidé de m'entourer de femmes inspirantes et dynamiques qui encourageraient mon développement, et me pousseraient plus loin que ce que je pensais pouvoir ou ne pas pouvoir faire. »

[RETOUR PAGE 49 >](#)

CAS 10

Caroline Bergeron et L'Illusion, Théâtre de marionnettes

Caroline Bergeron, tout comme son jeune garçon Ludovic, qui l'accompagne, est transportée par les spectacles de L'Illusion, Théâtre de marionnettes. En 2016, lors d'une conversation avec un membre du conseil d'administration du théâtre à qui elle enseigne à l'Université de Montréal, elle découvre que la compagnie a besoin de financer la rénovation de l'édifice dans lequel elle opère. Caroline se demande si son expertise en collecte de fonds pourrait être utile à la troupe. Elle est invitée à siéger au conseil d'administration, puis y est élue. Depuis, elle est très impliquée.

Caroline a étudié en gestion et est titulaire d'une maîtrise en sciences de la communication et d'une autre maîtrise en muséologie. Elle a travaillé aux communications, aux archives et à la collecte de fonds pour des universités ainsi que pour Bell Canada et Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Elle est actuellement responsable du programme de certificat en gestion philanthropique de l'Université de Montréal et prépare un doctorat en gestion philanthropique à la même université. Tout cela fait en sorte qu'elle comprend bien les besoins de l'organisation. Elle assiste encore avec enthousiasme aux spectacles de la compagnie.

« Faire vivre la philanthropie est trop important pour qu'on la laisse entre les mains des gens d'affaires. Elle demande à la fois de mettre son ego de côté et de vouloir réussir. C'est une combinaison étrange... »

[RETOUR PAGE 50 >](#)

CAS 11

Laureen Bardou, sa carrière et son accréditation CFRE

Laureen Bardou est, parmi les professionnels en philanthropie au Québec, une des rares à détenir l'accréditation américaine CFRE (*Certified Fund Raising Executive*). Après l'obtention d'une maîtrise en histoire de l'art à l'École du Louvre, elle a été stagiaire dans des musées à Washington, en France et à Montréal. Elle a également fait un stage au MBAM dans le cadre de sa maîtrise en gestion des arts à HEC Montréal ; son projet de recherche s'intéressait aux compétences relationnelles requises pour la collecte de fonds dans les grands musées en Ontario.

Son recrutement par le Centre canadien d'architecture en 2013 lui permet de faire sa marque dans le secteur de la philanthropie à Montréal et de découvrir une discipline unique, celle de la philanthropie dans les arts. Un appel de l'Université McGill l'amène ensuite à se joindre à un environnement universitaire en collecte de fonds très perfectionné et sophistiqué, où les attentes sont très élevées. Elle y restera trois ans. Laureen apprend l'essentiel de la gestion des actions (*moves management*) afin d'atteindre ses objectifs, et réussit à obtenir son accréditation CFRE. C'est à partir de cette expérience qu'elle érigera sa philosophie selon laquelle le rôle du spécialiste en collecte de fonds est d'accompagner en arrière-scène d'autres intervenants : les donateurs, les bénévoles et les professionnels de mission.

De manière imprévue, le Musée d'art contemporain lui offre alors la possibilité de retourner vers le milieu artistique. L'organisation est prête à accorder un poste à temps plein à la philanthropie, laquelle viendra en renfort notamment dans le cadre de la campagne majeure de financement pour la transformation physique du musée. Grâce à ses habiletés stratégiques mises au service du développement de relations, Laureen rassemble le directeur, les conservateurs et les membres du conseil d'administration, et les aide à tisser et à renforcer des liens avec les donateurs et les adeptes du MAC. La discrétion dont elle fait preuve dans toute cette démarche est un facteur clé de son succès.

« Je me suis rendu compte que, dans le domaine de la santé et le milieu universitaire par exemple, de nombreuses pratiques sont transférables. Le CFRE m'a beaucoup aidée à développer ma vision plus globale de la profession et à comprendre les bonnes pratiques en collecte de fonds. »

[RETOUR PAGE 55 >](#)

8.5 MÉTHODOLOGIE

MANDAT

Le mandat de cette recherche tire ses origines du plan stratégique 2018-2020 du CAM. Désireux d'être un moteur de développement de la culture philanthropique dans le milieu, le CAM a commandé cette étude afin d'analyser l'état des lieux quant aux pratiques actuelles en philanthropie dans la communauté artistique à Montréal. L'objectif était aussi de constituer une base à la réflexion, à la discussion et à l'apprentissage de la philanthropie culturelle à Montréal.

Dans cette étude, quatre perspectives par rapport à la philanthropie culturelle à Montréal sont abordées :

1. Un survol historique ;
2. Les tendances et les dynamiques propres au milieu ;
3. Les défis et les enjeux ;
4. Des recommandations pour passer à l'action et avancer.

ÉTUDE DE LA PHILANTHROPIE CULTURELLE À MONTRÉAL

La philanthropie est présente dans plusieurs entreprises du secteur non lucratif. Elle est le plus souvent décrite par les consultants et les gestionnaires de façon normative et idéalisée ; en fait, on trouve cette vision idéale dans une accréditation américaine (CFRE – *Certified Fund Raising Executive*) supervisée par l'Association des professionnels en philanthropie, une organisation désormais internationale. Compte tenu de la nature hybride du secteur culturel, l'application de ces idées engendre des stratégies particulières. Le succès qu'elles rencontrent au sein du milieu culturel dans d'autres centres urbains d'Amérique du Nord a inspiré une réflexion qui est détaillée dans le rapport Bourgie de 2013, commandé par le gouvernement du Québec. La spécificité culturelle de Montréal semble avoir donné naissance à des pratiques et à des stratégies de collecte de fonds qui contrastent avec celles en vigueur ailleurs. Nos recommandations et nos suggestions de recherches ultérieures découlent de ce contraste. Il en résulte que ce rapport est parfois formulé au conditionnel et révèle des points de vue paradoxaux qui mettent en lumière le besoin d'analyses subséquentes par les dirigeants et les stratégies organisationnels.

PROCESSUS

Amorcé en juin 2018, ce projet a évolué au fil de consultations entre Wendy Reid de HEC Montréal et Émilie Chabot, Julien Valmary et Talar Agopian du CAM. Des étudiants formés à la philanthropie dans le cadre du programme de maîtrise en management des entreprises culturelles (MMEC) de HEC Montréal ont été recrutés pour recueillir et synthétiser les données, sous la supervision de Wendy Reid. Un comité de suivi a été invité à participer au processus, et ses membres ont apporté une multiplicité de points de vue sur la philanthropie à Montréal.

Cette recherche est aussi nourrie par les 10 ans d'expérience de Wendy Reid, dans les années 80 et 90, en tant que responsable de la philanthropie et directrice générale d'organisations culturelles, que ce soit à Toronto ou à Montréal. Elle a siégé à de nombreux conseils d'administration de petites organisations culturelles et a travaillé pour plusieurs grandes institutions. À HEC Montréal, elle a mis sur pied un cours sur la gestion de la philanthropie culturelle donné dans le cadre du diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) et de la MMEC. En tant que chercheuse, elle s'est spécialisée au cours des six dernières années dans les pratiques de philanthropie et de gestion culturelles.

Après une vaste analyse et une synthèse de la littérature grise et scientifique, auxquelles se sont ajoutés des rapports médiatiques, nous avons proposé les grandes lignes de cette étude au comité de suivi en novembre 2018. Des entrevues et une cueillette de données quantitatives ont été menées pendant l'automne et l'hiver, tandis que se poursuivaient l'analyse et la synthèse des données.

Un premier jet du rapport a été présenté au comité de suivi en octobre 2019. Des conversations ont ensuite mené à des améliorations, et de courts cas ainsi que des citations ont été soumis à approbation pendant l'automne 2019 et au début de l'hiver 2020. Des données plus approfondies sur le financement participatif ou provenant d'organisations de services ont aussi été collectées et interprétées pendant cette même période.

La traduction française du texte anglais a été réalisée à la fin de l'été et pendant l'automne 2019 grâce à la collaboration de Laurence Orillard. Ce processus a donné lieu à plusieurs retouches et à une clarification des idées. Karla Etienne s'est jointe à ce processus et a travaillé aux dernières étapes de publication du rapport. Des révisions apportées en juin 2020 ont permis de relater les expériences menées pendant la pandémie de COVID-19 et le lancement a eu lieu à la fin septembre 2020.

TABLEAU 9
ORIGINE ET UTILISATION DES DONNÉES

Type de données	Primaires ou secondaires	Source	Détails et but
Quantitatives	Primaires	ARC Clients du CAM	Données financières accessibles au public sur les organismes de bienfaisance Année d'obtention du statut d'organisme de bienfaisance But : étudier l'impact des politiques récentes du gouvernement québécois et mesurer l'essor du statut d'organisme de bienfaisance dans le milieu.
		MCCQ	Subventions aux clients montréalais du MCCQ pour Mécénat Placements Culture et des projets d'infrastructures Demande d'information envoyée par le CAM au MCCQ But : étudier l'impact de ces subventions sur les clients du CAM.
	Primaires	CAM	Participants au Parrainage fiscal du CAM Information accessible au public But : comprendre l'évolution du statut d'organisme de bienfaisance dans le milieu. Subventions du CAM de 2008 à 2018 Information accessible au public But : obtenir un portrait du type de clients en lien avec le statut d'organisme de bienfaisance et les subventions du MCCQ. Types d'organisations et taille du budget dans certaines disciplines Information anonyme But : saisir les possibilités de développement de relations philanthropiques dans le milieu selon les modèles d'affaires.
		Plateformes de financement participatif et organisations ayant parrainé des campagnes	Campagnes de financement participatif dans les OBNL artistiques à Montréal Information disponible au public But : comprendre l'utilisation du financement participatif par les organisations du milieu culturel à Montréal.
		Organismes de services et leurs membres	Types d'organismes et taille du budget dans des organismes de services à des membres Information anonyme But : saisir les possibilités de développement de relations philanthropiques dans le milieu selon les modèles d'affaires.
Qualitatives	Primaires	43 entrevues d'organisations dans le milieu	Des candidats aux programmes du CAM (stages, Go-C.A., Parrainage fiscal) ont été choisis et interviewés sur la base de leur intérêt affiché pour la philanthropie, ainsi que des membres du comité de suivi et des directions d'associations culturelles de services. Approbation du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal Buts : améliorer le partage d'autres données et recueillir le point de vue d'experts sur le terrain.
		40 entrevues et 27 observations de rencontres de conseils d'administration dans 3 organisations à Montréal	Projet de recherche à HEC Montréal sur l'évolution des dynamiques en philanthropie dans les petites organisations culturelles de Montréal Approbation du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal pour usage élargi

Type de données	Primaires ou secondaires	Source	Détails et but
		18 entrevues avec des professionnels en philanthropie culturelle à travers le Canada	Projet de recherche à HEC Montréal sur les dynamiques en philanthropie des organisations culturelles canadiennes Approbation du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal pour usage élargi But : obtenir un aperçu des pratiques philanthropiques hors Québec.
	Secondaires	12 projets de maîtrise	MMEC à HEC Montréal (10) Maîtrise en muséologie de l'UdeM (2) Projets de recherche orientés précisément vers la philanthropie Approbation du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal Les références explicites sont autorisées par les étudiants chercheurs. But : recueillir des perspectives de recherche particulières sur la philanthropie à Montréal.
		15 rapports de stage	DESS et MMEC à HEC Montréal Approbation du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal Utilisation sélective approuvée par les étudiants stagiaires Information anonyme But : avoir un aperçu des dynamiques organisationnelles concernant la philanthropie.
		52 études de cas publiées par le Centre de cas de HEC Montréal	Cas portant sur les activités courantes et passées d'organisations culturelles, écrits dans un but pédagogique Approbation obtenue au moment de la publication auprès des représentants des organisations concernées But : avoir une perspective historique sur les pratiques philanthropiques à Montréal.
		Littérature grise	Sept sites internet d'associations et d'instituts ont été consultés et ont fait l'objet d'une synthèse, incluant les recherches auxquelles ils donnent accès. Information accessible au public But : avoir un aperçu des enjeux et du contexte de la philanthropie à Montréal, au Québec et au Canada.
		Recherche universitaire sur la philanthropie	17 articles révisés par des pairs et publiés dans des revues ou des livres universitaires spécialisés en gestion d'OBNL ou d'organismes culturels Disponibles dans le catalogue de la bibliothèque de HEC Montréal But : obtenir une perspective sur la recherche en philanthropie et son application dans les arts à Montréal.
		Couverture médiatique de la philanthropie à Montréal	100 articles sur la philanthropie culturelle publiés dans les médias montréalais Disponibles dans le catalogue de la bibliothèque de HEC Montréal But : comprendre les réactions et les attitudes du public envers la philanthropie culturelle à Montréal.

ORIGINE DES DONNÉES

Dans cette étude, le portrait que nous dressons repose sur une collecte vaste et diversifiée de données primaires et secondaires, à la fois qualitatives et quantitatives. Certaines données ont été constituées dans un but distinct et soumises à une autre analyse pour ce rapport ; d'autres ont été recueillies exclusivement pour cette étude. Ce projet et la logistique de recherche ont été approuvés par le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal, qui chapeaute les procédures associées à la collecte d'informations confidentielles et anonymes [VOIR TABLEAU 9 À LA PAGE 92].

Les clients du CAM sont le principal centre d'intérêt de ce rapport. S'ils peuvent être à la source d'un portrait significatif de la philanthropie dans les arts, il n'en reste pas moins que de nombreuses autres organisations font partie de la communauté culturelle montréalaise. On trouve ainsi plusieurs musées qui, pour la plupart, sont financés par le MCCQ ou la Ville de Montréal. De son côté, le CAM finance des projets dans des musées d'art ou d'histoire. Par ailleurs, la Ville dirige et finance les maisons de la culture, des centres culturels et des bibliothèques. Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, pour sa part, finance des installations dans le système éducatif et aussi des organismes de formation professionnelle. De plus, de petites organisations évoluent en dehors de ces sphères de financement. Nous avons interviewé quelques organisations qui ne sont pas financées par le CAM, et ce rapport laisse entendre leur avis.

Sur une base moins formelle, la chercheuse Wendy Reid a eu l'occasion de dialoguer avec des travailleurs culturels à Montréal et ailleurs au Canada ainsi qu'avec les organisateurs des Conversations philanthropiques en culture, entre autres lors de la Journée de la philanthropie culturelle. Les informations concernant l'impact des fermetures liées à la pandémie de COVID-19 proviennent de travailleurs culturels, de sites internet, de courriels de sollicitation de différentes organisations et d'une rétroaction fournie par les spécialistes en philanthropie qui faisaient partie du comité de suivi.

ANALYSE DES DONNÉES

La plupart des recherches universitaires sur la philanthropie s'intéressent au comportement des donateurs ; l'étude de la gestion philanthropique n'en est qu'à ses débuts. D'autres recherches, dans la littérature grise, se penchent sur les politiques et évaluent des projets. Le présent rapport n'est pas théorique, mais espère contribuer à l'étude de la gestion philanthropique. La comparaison entre ses

particularités au Québec et ses pratiques ailleurs en Amérique du Nord seront sans doute utiles à ceux qui étudient les façons de faire européennes.

Le processus logique du rapport a été guidé par les décennies d'expérience de Wendy Reid à titre de gestionnaire culturelle, jointes à ses responsabilités pédagogiques et de supervision à HEC Montréal ainsi qu'à son implication comme donatrice pour plusieurs organisations culturelles à Montréal et à Toronto. Elle a également mené deux projets de recherche sur la philanthropie culturelle au Québec et au Canada. Les entrevues et les données quantitatives recueillies spécialement pour cette étude ont aidé à orienter le rapport de façon qu'il réponde au mandat donné par le CAM.

L'analyse qualitative des entrevues, des cas et de la documentation a fourni la structure thématique du rapport, mais aussi des réflexions nuancées sur l'activité philanthropique dans les organisations culturelles à Montréal. L'analyse quantitative a produit quant à elle une cartographie des tendances qui contextualisent les thèmes abordés et les réflexions.

ÉQUIPE ET PROCESSUS DE CONSULTATION

Quatre étudiants en gestion culturelle au troisième cycle et à la maîtrise à HEC Montréal ont été recrutés pour travailler sur ce projet. Charles Cupif a été le principal assistant de recherche. Il a synthétisé la documentation, les cas, les recherches des étudiants et les entrevues, après en avoir lui-même conduit plusieurs. Il était aussi responsable de télécharger et de structurer les données de l'ARC, avec l'aide de quelques collègues dont l'anonymat est préservé. Djamina Victor a recueilli des données sur le financement participatif et a rencontré des organisations axées sur la diversité et l'accessibilité. Selwa Abou-el-aazm a fourni des résumés d'entrevues. Andrés Jiménez Coy a rassemblé dans un tableau détaillé les subventions du CAM, celles de MPC, celles pour des infrastructures et l'information sur le statut d'organisme de bienfaisance par discipline depuis 2008, proposant ainsi un survol des données liées aux clients du CAM. De son côté, Talar Agopian du CAM a dressé un compte-rendu du programme Parrainage fiscal et a peaufiné la recherche sur le financement participatif.

Pendant toute la durée de la recherche, Émilie Chabot et Julien Valmary du CAM ont été régulièrement consultés. Deux rencontres et des entrevues de suivi ont eu lieu avec les membres du comité de suivi. Des citations et des études de cas ont été vérifiées auprès de plusieurs participants pour assurer leur exactitude. Toutes ces interactions ont grandement enrichi le rapport en apportant des points de vue équilibrés et pertinents.

LANGUE ET PROCESSUS DE RÉDACTION

La plupart des entrevues, des cas et de la recherche ont été menés et écrits en français. La première version du rapport a été rédigée en anglais; au fil de la collaboration entre Laurence Orillard et Wendy Reid ainsi qu'avec Karla Etienne en fin de parcours, elle a ensuite évolué parallèlement dans les deux langues. Le rapport final existe en deux versions : française et anglaise.

