

Entretien avec Jan Belanger

Jan Belanger, vice-présidente adjointe, Affaires communautaires, Great-West, London Life et Canada-Vie, et membre de notre Conseil consultatif de En Perspective, s'est récemment entretenue avec nous sur un certain nombre de problématiques liées à la philanthropie d'entreprise. Pendant notre rencontre, nous avons discuté de l'impact qu'avait la situation économique actuelle sur les dons des entreprises au Canada et avons profité de cette occasion pour recueillir les réflexions de madame Belanger sur les tendances émergentes en matière de philanthropie d'entreprise. Voici le résumé de notre conversation.

Q. Quelle est la réalité actuelle à la Great-West, London Life et Canada-Vie en ce qui a trait à la philanthropie d'entreprise et à la commandite?

A. Tout comme notre entreprise, notre approche à la conscience sociale et au soutien communautaire est de bâtir des relations à long terme. Cette approche exige que nous soyons proactifs, que nous prenions des décisions responsables, réfléchies et informées et, surtout, que nous planifions le soutien et la gestion de ces relations, qu'il y ait, ou non, appui financier dans le cadre d'un exercice donné. Elle exige encore que nous soyons à l'affût de l'évolution des besoins au Canada et des façons dont nous pouvons le mieux y répondre à court comme à long terme, en harmonie avec nos politiques et nos budgets affectés à l'engagement social.

Nous sommes toujours une entreprise généreuse d'Imagine Canada et, à ce titre, nous respectons notre engagement lié à la formule du 1 p. 100, de même que les principes établis dans l'Engagement social des entreprises d'Imagine Canada.

Dans un contexte de situation économique difficile, nous assistons à une escalade du nombre de demandes de soutien. Nous travaillons donc de façon encore plus proactive dans le cadre de l'exercice financier actuel et effectuons une planification à long terme afin de pouvoir rester fidèles aux principes et à la direction de nos politiques en matière d'engagement social et d'honorer notre engagement à titre d'entreprise généreuse d'Imagine Canada, bien qu'il faille le faire dans la mesure de nos ressources.

Q. À quoi devraient s'attendre les organismes caritatifs des entreprises au cours des prochaines années en ce qui a trait aux dons et aux commandites? Prévoyez-vous qu'une sphère d'activité particulière (c'est-à-dire les dons ou les commandites) sera davantage touchée?

A. Nous avons entendu plusieurs organismes caritatifs et entreprises affirmer qu'il y a eu un retranchement, une réduction ou un report des dons d'entreprises, en raison de la situation économique actuelle. Il est difficile de prévoir si, en fin de compte, ce sont les dons de bienfaisance ou les commandites qui seront les plus

touchés. Cela dépendra en bonne partie des objectifs des entreprises et des organismes caritatifs avec lesquels ils s'associeront, et la façon dont les deux parties réagiront aux nouvelles réalités et évolueront.

Cela dit, des réponses, divergentes, à la situation économique commencent à faire surface. Certaines des grandes entreprises deviennent plus en plus sensibles aux besoins des organismes caritatifs en matière de soutien opérationnel qui leur permet d'assurer le maintien d'une capacité minimale de prestation de services de base. Parallèlement, le soutien de projets spécifiques, attrayants en raison de leur caractère mesurable, l'harmonisation avec les objectifs et la marque de l'entreprise, et les occasions de reconnaissance conservent toujours une certaine valeur. Mais c'est peut-être l'évolution des attentes des parties intéressées du milieu des affaires – consommateurs, fournisseurs, employés, bailleurs de fonds, etc. – qui continuera de remettre en question les suppositions et les actions des entreprises.

Q. Que recherchent les entreprises des organismes caritatifs, de façon générale et dans le contexte de la situation économique actuelle? Quels changements (si changement il y a eu) le contexte économique difficile a-t-il engendrés sur le plan des attentes des entreprises?

A. Les changements à court terme se transformeront en évolutions à long terme. Tant les entreprises que les organismes caritatifs se trouvent dans une situation inédite. Ceux qui sont dotés de vision et de relations bien établies seront les mieux placés pour identifier les occasions qui se dégagent des défis actuels. Traduire ces occasions en solutions réalisables exigera des mandats, des intervenants et des réseaux bien articulés, la volonté d'adapter les pratiques et de faire évoluer les organismes de sorte qu'ils puissent remplir leurs mandats, et une réputation solide.

Comment approcher les entreprises, dans ce contexte? Qu'il s'agisse de bailleurs de fonds établis ou de mécènes potentiels, le secteur caritatif devrait être prêt à faire les choses suivantes.

- Miser davantage sur la reddition des comptes, la pertinence et la fidélisation.
- Répondre aux questions fondamentales : que fait un organisme caritatif, avec qui, pourquoi, ce qu'il lui faut pour parvenir à ses fins, comment il y parvient et, surtout, quelles en sont les retombées?
- Réagir à une situation économique difficile au moyen d'approches novatrices. À titre d'exemple, quelles synergies en coulisse et opérationnelles peuvent faire en sorte que la prestation de première ligne soit maintenue, voire améliorée, que son efficacité s'en voit accrue, et que l'organisme puisse continuer de cultiver et de mettre en œuvre sa philosophie centrée sur les donateurs? Une intégration plus poussée est-elle désormais possible? Nécessaire?

- Faire la démonstration qu'il possède une connaissance organisationnelle de l'organisme et de ses réalisations, et qu'il est conscient de sa contribution à la situation dans son ensemble. En quoi un organisme caritatif se distingue-t-il des autres? Comment peut-il se rapprocher d'organismes aux visions similaires? En quoi la collaboration permet-elle d'optimiser les ressources? Quels partenariats peuvent être conclus avec d'autres organismes caritatifs pour atteindre des objectifs communs?
- Demeurer sensible à la situation actuelle du donateur. Si les ressources financières ont changé, honorez la relation antérieure et soyez ouvert face à l'avenir. Faites preuve de coopération et de respect, et assurez-vous que cette attitude caractérise la relation entre le personnel et le donateur, mais qu'elle soit aussi adoptée par les membres du conseil d'administration, les bénévoles et les autres partenaires d'envergure mutuels.
- Permettre, au besoin, l'accommodement de donateurs devant apporter des modifications à leurs promesses de dons et à leurs engagements. Mais soyez honnête et faites preuve de créativité si ces modifications engendrent des défis financiers intenable, et soyez prêt à explorer d'autres avenues.
- Faire preuve de transparence pour consolider la relation de confiance.

Q. Quels conseils pouvez-vous offrir aux organismes caritatifs qui font des approches auprès des entreprises canadiennes?

A. Faites vos devoirs, travaillez avec les réalités actuelles et un portrait réaliste à long terme, ne tenez rien pour acquis et tentez de débusquer des façons novatrices et créatives d'atteindre vos objectifs communs. Pensez « à l'extérieur de vos murs » et soyez à l'affût d'occasions de collaboration et de partage de ressources – non seulement au sein de votre propre organisme, mais aussi avec d'autres organismes caritatifs ainsi qu'avec des entités œuvrant à l'extérieur du milieu philanthropique. C'est le moment de tirer profit de votre réputation et des relations que vous avez nouées.

Q. Au-delà du contexte économique actuel, quelles autres tendances semblent émerger concernant la philanthropie d'entreprise, une fois la situation rétablie?

A. Les défis actuels et nouveaux exigeront des solutions intégrées et raffinées, alors que des ressources limitées nécessiteront à la fois créativité et collaboration pour en assurer leur mise en commun et leur mise en œuvre.

À la lumière de cette réalité, voici quelques tendances qu'il importe d'examiner :

1) Mettre l'accent sur les problématiques plutôt que sur les institutions.

Cette tendance sous-tend l'harmonisation des occasions, de l'expertise et des ressources en vue d'élaborer des solutions intégrées. Elle exige des relations complexes qui vont au-delà des frontières organisationnelles et qui s'avèrent

onéreuses sur le plan du temps et des ressources. Cette méthode a l'avantage d'attaquer de front les questions de dédoublement et de travail en silo, de même que celle de nombreux « centres d'excellence » s'adonnant à un travail similaire. À plus long terme, cette approche donnera lieu à des changements fondamentaux aux structures et aux approches opérationnelles, de même qu'à la nature des relations avec les intervenants.

2) Définir et faciliter le transfert des connaissances

Le fait de mettre l'accent sur les problématiques plutôt que sur les institutions signifie que nous pouvons nous attendre à voir un virage de l'approche fondée sur la résolution de problèmes au profit d'une autre, fondée sur l'action. Cette attitude sous-tend une compréhension mutuelle entre les parties intéressées, de même que la validation continue des objectifs atteignables. Au bas mot, de cette tendance viendra l'attente que les résultats soient mis en commun. Au mieux, cette tendance peut faciliter la création d'un contexte d'adoption universelle des pratiques exemplaires et de véritable changement.

3) Fidélisation soutenue

Les activités de fidélisation iront bien au-delà de la seule reconnaissance et de la communication. Elles seront davantage axées sur les relations de confiance proactives, pertinentes et continues, à bâtir en vue de générer des possibilités futures. Ces activités porteront sur la reddition des comptes et l'efficacité financière, organisationnelle et de programmes et, du coup, se pencheront sur les questions de rétention des donateurs dans la mesure où elles bâtiront des relations à long terme. S'ils sont bien définis et ciblés, des programmes de fidélisation de ce genre n'ont pas à être trop onéreux sur le plan des ressources, mais nécessitent une transparence et, d'entrée de jeu, une vision claire des attentes de chacune des parties.

4) Éloignement des dons en dotation traditionnels

La crise financière et son impact sur les fonds de dotation pourraient entraîner une remise en question de leur rôle comme étant la principale stratégie pour le maintien de la viabilité organisationnelle continue. Il est possible que les organisations – tant les entreprises que les organismes caritatifs – questionnent le fait que les fonds de dotation soient la seule réponse à certaines problématiques telles la rétention des meilleurs talents et la dépendance sur le plan des revenus, ou encore, questionnent le coût véritable des fonds de dotation nommés et des chaires, lesquelles, une fois créées, existent à perpétuité. La crise économique pourrait bien s'avérer être le catalyseur qu'il fallait pour établir un nouveau paradigme de financement à long terme.