

Le coût de la prudence

Pourquoi les organismes à but non
lucratif canadiens doivent investir
dans la collecte de fonds

Rédigé par
Global Philanthropic Canada
Anna Wilson
juin 2026

GLOBAL
PHILANTHROPIC™

CANADA

TABLE DES MATIÈRES

3	À propos de Global Philanthropic Canada
3	À propos de l'auteurice
4	Méthodologie
6	Résumé
10	Partie 1 Le contexte actuel
13	Partie 2 Les formes de résistance
18	Partie 3 Les causes de la résistance
24	Partie 4 Les sources de rendement du capital investi
36	Partie 5 L'état de préparation des organismes
41	Partie 6 L'argumentaire interne
50	Partie 7 Les renseignements exploitables
54	Prêt à investir? Global est là pour vous aider.
55	Remerciements

À PROPOS DE GLOBAL PHILANTHROPIC CANADA

À PROPOS DE L'AUTRICE

Anna Wilson
directrice du
développement des affaires
et du soutien aux conseillers

Global Philanthropic Canada fait partie d'un réseau mondial de professionnels en gestion philanthropique. Nos conseillers principaux offrent des services professionnels et abordables en matière de collecte de fonds aux organismes de toutes tailles. Nos conseils éprouvés et axés sur les résultats aident les organismes de bienfaisance à réunir davantage de fonds au service de leur mission. **Plus de 8 G\$ ont été recueillis au Canada avec l'aide de nos conseillers principaux** qui possèdent une moyenne de 28 ans d'expérience terrain chacun en collecte de fonds stratégique dans les secteurs de la santé, du développement international, de l'environnement, de l'enseignement supérieur, des arts et des services sociaux.

info@globalphilanthropic.ca

Anna a 20 ans d'expérience dans le secteur à but non lucratif. Elle se spécialise dans l'élaboration de stratégies de collecte de fonds et de propositions complexes. Elle a à cœur d'aider les organismes à but non lucratif (OBNL) à concrétiser leurs ambitions en définissant des stratégies financières. Entre autres responsabilités, elle a dirigé la conception de propositions à valeur élevée et les communications avec les donateurs pour de grands centres de santé universitaires, ce qui a mené à des dons transformateurs de plus de 5 M\$.

À titre de directrice du développement des affaires et du soutien aux conseillers chez Global, Anna collabore avec l'équipe d'expertise-conseil pour créer une stratégie client, améliorer la compétitivité et instaurer des initiatives gagnantes auprès d'OBNL de divers secteurs, dont la santé, l'éducation, les services sociaux et les arts.

a.w@globalphilanthropic.ca

Le sondage

Global Philanthropic Canada a créé un sondage pour comprendre la nature, les sources et les conséquences de la résistance à investir dans la collecte de fonds chez les OBNL au Canada et pour recueillir des données prospectives sur leur état de préparation et leurs intentions. Nous avons utilisé MailChimp pour transmettre le sondage à tous les clients de notre base de données, entre le 9 et le 30 avril 2026.

Nous avons recueilli les réponses de 75 organismes, et les données ont fait l'objet d'une vérification de qualité avant leur analyse. Nous avons exclu 34 entrées qui présentaient des signes manifestes de réponses automatisées, y compris du contenu fictif en latin dans les champs de texte libre, des réponses numériques dans les champs exigeant des phrases et une série de réponses quasi identiques reçues en l'espace de deux minutes.

L'échantillon final à analyser comprenait 41 OBNL canadiens. Tous les résultats sur l'échelle de Likert reflètent des moyennes pondérées sur une échelle de 1 à 5 (où 1 signifie « Tout à fait en désaccord » et 5 « Tout à fait d'accord »). Les pourcentages indiqués dans le rapport reflètent la proportion de répondants ayant sélectionné 4 « D'accord » ou 5 « Tout à fait d'accord ». Les réponses en texte libre sont anonymisées et comprennent uniquement des renseignements sur le secteur et la province afin de préserver la confidentialité.

1 - Tout à fait en désaccord

2 - En désaccord

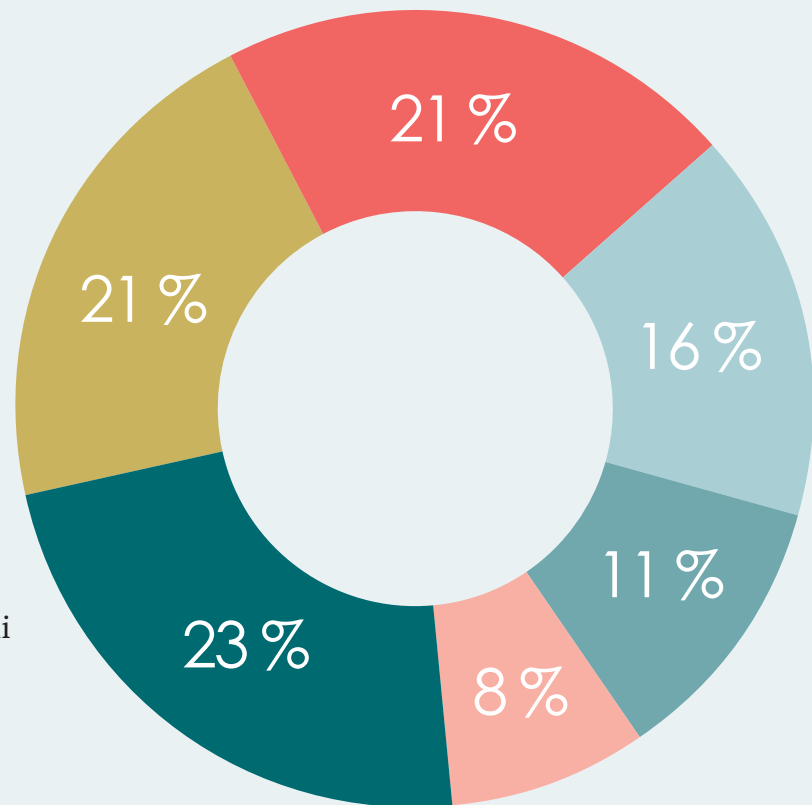
3 - Neutre

4 - D'accord

5 - Tout à fait d'accord

Les répondants

Les 41 organismes de l'échantillon à analyser proviennent de neuf provinces; l'Ontario (47 %) et la Colombie-Britannique (18 %) y sont les mieux représentés. Ils couvrent un éventail de secteurs. Les services sociaux et communautaires ainsi que les arts et la culture représentent chacun 21 % des répondants, suivis des soins de santé (16 %), de l'enseignement postsecondaire (11 %) et des organismes religieux et confessionnels (8 %). Les 23 % restants sont répartis entre l'environnement, l'éducation, les écoles indépendantes, les organismes de défense et d'autres. Leurs revenus sont répartis uniformément entre trois fourchettes, soit les organismes qui font moins de 500 000 \$, ceux qui font de 500 001 \$ à 3 M\$ et ceux qui font plus de 3 M\$. Les tendances cernées dans le présent rapport s'appliquent donc à des organismes de tailles diverses. Près de la moitié des répondants (47 %) sont en activité depuis plus de 50 ans.



- Les services sociaux et communautaires
- Les arts et la culture
- Soins de santé
- L'enseignement postsecondaire
- Des organismes religieux et confessionnels
- Autres :
 - L'environnement
 - L'éducation
 - Les écoles indépendantes
 - Les organismes de défense
 - D'autres

Les études de cas

Les participants aux études de cas ont été recrutés par l'équipe de conseillers de Global. Des entrevues ont été menées en avril et en mai 2026. Toutes les entrevues ont été enregistrées et transcrites; nous avons informé les participants que leurs réponses seraient utilisées dans un rapport publié. Les cinq organismes ayant participé aux études de cas principales représentent la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba et l'Ontario.

RÉSUMÉ

Il y a un paradoxe méconnu qui façonne le secteur caritatif canadien : les leaders savent pour la plupart qu'investir dans la collecte de fonds fonctionne. Malgré cela, la plupart ne le font pas, ou trop peu.

Leur base de donateurs diminue. La demande pour les services augmente. Les équipes sont à bout de force. Dans ce contexte, les décisions en matière d'investissement dans la collecte de fonds qui devraient se prendre lors d'un lac-à-l'épaule selon un horizon précis sont prises de manière précipitée avec des budgets serrés et un conseil d'administration qui cherche à limiter les coûts de la collecte de fonds. C'est en comprenant ce contexte que l'organisme peut amorcer une discussion franche sur les coûts de son excès de prudence au fil du temps.



L'objet du rapport

Dans le présent rapport, nous proposons de concevoir les investissements dans la collecte de fonds, non pas comme un coût à réduire au strict minimum, mais comme un mécanisme qui finance et pérennise la mission. Dans un contexte où les pressions financières vont croissantes, les organismes qui traitent la collecte de fonds comme une source de dépenses au lieu d'une stratégie prennent un risque dont ils ne mesurent pas pleinement les conséquences. Dans ce rapport, nous quantifions ce risque et examinons le rendement du capital investi.

Pour appuyer cet argumentaire, Global Philanthropic Canada a mené un sondage auprès de 41 OBNL canadiens ainsi que des études de cas incluant des entrevues approfondies auprès d'organismes de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba et de l'Ontario. Les conclusions uniformes touchent tout le secteur et donnent à voir des lacunes.

La vaste majorité des organismes sont convaincus qu'augmenter les investissements dans la collecte de fonds améliorerait grandement leur viabilité financière. Une proportion importante a déjà manqué certaines occasions en raison d'un manque de ressources. Pourtant, la volonté d'investir est de plus en plus grande. Certains OBNL élaborent des plans. D'autres sont passés à l'action et profitent de rendements qui illustrent combien l'excès de prudence coûte cher.



La résistance : ses formes et ses causes

Le plus souvent, la résistance aux investissements dans la collecte de fonds s'installe sans qu'on s'en aperçoive, sous le couvert de la prudence. Par exemple, un budget de développement qui stagne depuis trois ans, alors que tout le reste augmente. Un poste de responsable des dons majeurs qui demeure vacant parce que son salaire est difficile à justifier. Une dépendance à l'égard des subventions publiques. La création d'un programme de dons planifiés reportée indéfiniment en faveur de priorités plus pressantes.

Dans le rapport, nous cernons quatre causes structurelles qui sous-tendent ce phénomène : 1) un manque de gouvernance qui fait en sorte que les conseils d'administration ne sont pas outillés pour la collecte de fonds; 2) un horizon de planification mal adapté, de sorte que les cycles budgétaires annuels ne correspondent pas aux rentrées d'argent découlant des investissements dans la collecte de fonds; 3) un piège structurel qui transforme peu à peu les limites des frais généraux imposées par les bailleurs de fonds en valeurs organisationnelles; 4) un sentiment de pénurie qui fait craindre les investissements, perpétuant ainsi les conditions de pénurie.

Aucun de ces problèmes n'est causé par un manque de caractère ou de conviction. Ce sont des réactions prévisibles des OBNL à leurs réalités. Il faut donc changer le système pour les régler.

Le rendement du capital investi

Dans [la partie 4](#), nous étayons l'argumentaire du rapport au moyen de données probantes issues de la recherche, du secteur et des organismes. Nous analysons le rendement du capital investi dans la collecte de fonds selon les types d'investissements, dont les dons majeurs, planifiés et annuels ainsi que les infrastructures. Pour certains, le rendement est spectaculaire.



Le diagnostic et les prochaines étapes

La [partie 5](#) propose une méthode d'auto-évaluation pour aider les organismes à se situer sur le spectre allant de réactif à stratégique et pour déterminer s'ils investissent dans le bon ordre. Il n'est pas rare qu'un organisme se trompe d'ordre, et non d'échelle, au moment d'investir dans la collecte de fonds.

La [partie 6](#) aborde les conversations incontournables avec le conseil d'administration, le comité des finances et l'équipe de direction. D'après les études de cas et les résultats du sondage, une condition caractérise systématiquement les organismes qui réussissent à surmonter la résistance : un membre de la direction a décidé que cela valait la peine de tenter d'investir. Cette section fournit quelques outils pour l'essayer à votre tour. La section s'appuie sur l'expertise des conseillers de Global Philanthropic Canada et sur les témoignages de dirigeants à leurs pairs sur les leçons coûteuses et les conseils pour éviter les écueils.

Nous concluons le rapport avec une série de renseignements exploitables adaptés à la situation de votre organisme qui serviront de points de départ concrets pour discuter avec le conseil d'administration, la direction générale et le personnel, peu importe où se trouve l'organisme sur son parcours d'investissement.

Les organismes mis en vedette dans le rapport n'ont rien d'exceptionnel en matière de ressources ou de circonstances. Ce qui les distingue, c'est leur volonté d'entamer une discussion que beaucoup d'autres continuent de reporter. Cette conversation est à la portée de tous, à n'importe quelle étape du parcours et dans n'importe quel secteur. Avec ce rapport, nous espérons que vous entamerez cette discussion.



Pourquoi la résistance aux investissements dans la collecte de fonds est-elle si répandue? Pour le comprendre, il faut explorer l'environnement dans lequel cette résistance prend racine.

Au Canada, le nombre de donateurs de bienfaisance ne cesse de diminuer, et cette tendance se maintient depuis un bon moment, de sorte qu'on ne peut l'attribuer à un choc économique ponctuel ou à une mauvaise saison pour les dons. En 2013, 82 % des Canadiens ont fait un don de bienfaisance. En 2023, ce chiffre avait chuté à 54 %, soit une perte de 6,3 M de donateurs en une seule décennie.¹ Le total des dons a atteint un record de 12,8 G\$ cette même année, ce qui donne l'apparence d'une bonne nouvelle jusqu'à ce qu'on examine la provenance de ces fonds. Au cours de la dernière décennie, les deux tiers de la croissance des dons ont profité à seulement 150 organismes, c'est-à-dire moins de 0,2 % de tous les organismes de bienfaisance enregistrés au Canada.²

Pour la grande majorité des OBNL canadiens, cette concentration signifie qu'il faut redoubler d'efforts pour conserver sa part d'un gâteau qui ne grossit pas. Parmi les 41 OBNL canadiens ayant répondu à notre sondage, plus de la moitié ont indiqué que leur budget de collecte de fonds est insuffisant pour atteindre leurs objectifs de revenus. Ils savent qu'il y a une occasion à saisir, mais manquent de ressources pour le faire.

Notre seule personne
à la collecte de fonds est également l'unique
responsable des communications, alors
elle est déjà à la limite de ses capacités.

Répondant du secteur des arts et de la culture

Île-du-Prince-Édouard

1 Imagine Canada, *Nouvelles données de l'Enquête 2023 sur le don, le bénévolat et la participation de Statistique Canada*, [imaginecanada.ca](https://www.imaginecanada.ca), 2025.

2 David Lasby, Imagine Canada, *Un équilibre basculant? Tendances des dons de bienfaisance 1997-2022*, [imaginecanada.ca](https://www.imaginecanada.ca), 2025.

Or, les ressources en personnel n'ont pas évolué au même rythme que la complexité ou la charge de travail. Plus de la moitié des employés du secteur à but non lucratif souffrent d'épuisement professionnel assez régulièrement, et près d'un sur cinq envisage de quitter son emploi sur un horizon de six mois.³ Ces chiffres cachent un phénomène plus difficile à quantifier : la collectrice de fonds qui s'occupe d'un portefeuille de dons majeurs, qui rédige les demandes de subvention, qui gère la base de données et qui remplace aux communications parce que le poste est vacant depuis des mois.

Le secteur à but non lucratif souffre également d'un écart salarial chronique : ses employés gagnent en moyenne 13 % de moins que leurs pairs dans d'autres industries et 31 % de moins que le personnel d'organismes communautaires.⁴ Autrement dit, les organismes qui ont le plus besoin de retenir les talents sont les moins bien placés pour le faire. Pour bon nombre d'entre eux, le roulement de personnel est un élément structurel intégré dans la planification.

Tout cela se passe dans un contexte de demande croissante. Les organismes qui voient leur base de donateurs s'effriter en même temps que leurs ressources ont l'impression qu'ils doivent en faire plus.



46 %

des OBNL canadiens
disent que **la demande
pour leurs services a
augmenté** en 2023



24 %

des OBNL ont
**pu accroître
leurs capacités
pour y répondre**

Statistique Canada, Enquête canadienne
sur la situation des entreprises, 2023⁵

3 YMCA Canada, *WorkWell: Insights to Impact 2024 Workplace Well-being Report*, ymcaworkwell.com, 2024.

4 Imagine Canada, *L'humain derrière la mission : portrait de la main-d'œuvre du secteur à but non lucratif au Canada*, imaginecanada.ca, 2025.

5 Statistique Canada, *Enquête canadienne sur la situation des entreprises*, « Organismes sans but lucratif au Canada, 2023 », www150.statcan.gc.ca, 2024.

Plus de la moitié des organismes de bienfaisance sont pris dans un cycle de recherche constante de fonds pour leurs coûts d'exploitation, alors que le financement sans restriction, celui-là même qui permettrait d'investir dans les infrastructures, les ressources humaines et les capacités de collecte de fonds à long terme, reste le plus difficile à obtenir.⁶ Le fossé entre les besoins et les ressources ne diminue pas. Pour une bonne partie du secteur, il s'élargit.

Nous avons vu les conditions dans lesquelles s'inscrivent les décisions sur les investissements dans la collecte de fonds : contraintes budgétaires, ressources humaines limitées, demande croissante pour les services et vive concurrence pour obtenir des dons. Dans ce contexte, le sous-investissement peut paraître prudent à court terme, mais il finit par créer un risque financier accru. Comprendre ce contexte est le point de départ d'une discussion franche sur les coûts du sous-investissement.



6 Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance (PCPOB). Au point de basculement : Le trilemme auquel est confronté le secteur caritatif canadien (version française). [Carleton University](#), 2025. PDF en ligne.

De l'extérieur, la résistance est perçue comme de l'entêtement ou un manque de vision, mais elle est ressentie autrement de l'intérieur. Au sein de l'organisme, elle a l'apparence d'une gestion prudente : protéger la prestation des programmes, gérer les risques et ne pas dépenser des fonds qui dépendent d'un investissement non garanti.

Cette perception est légitime. Avant d'en arriver aux coûts, il est utile de nommer les formes que prend cette résistance concrètement, car elle se cache généralement sous d'autres noms.

C'est un budget de développement qui stagne depuis trois ans, alors que tout le reste augmente. C'est un poste de responsable des dons majeurs qui demeure vacant depuis six mois parce que son salaire est difficile à justifier. C'est un programme de dons planifiés inscrit depuis quatre ans sur le plan stratégique, mais qui attend toujours sa mise en œuvre. C'est un organisme conscient qu'il dépend trop des subventions publiques, mais sans plan à court terme pour y remédier.

Ce sont des réactions normales face à des contraintes réelles. Cette résistance se manifeste, sous une forme ou une autre, dans des organismes de diverses tailles, de tous les secteurs et de toutes les tranches de revenus.

80 %

des répondants
au sondage disent
que leur organisme
dépend **d'un trop
petit nombre de
sources de revenus.**

Nous manquons de budget pour investir en amont,
mais nous en payons le prix en aval.

Répondant du secteur des services sociaux et communautaires

Terre-Neuve et Labrador

Le fossé entre croire et agir

Les données confirment la tendance observée. Lorsque nous avons sondé les OBNL sur leur expérience actuelle des investissements dans la collecte de fonds, ils ont dit croire en la valeur de la collecte, mais ne pas avoir les moyens d'agir en conséquence.

Affirmation	Moyenne	D'accord ou Tout à fait d'accord
Investir davantage dans la collecte de fonds améliorerait considérablement la viabilité financière de notre organisme.	4,39	92,1 %
Nous avons raté des occasions de collecte de fonds parce que nous n'avons pas les ressources ou la capacité pour les saisir.	4,10	82,1 %
Mon organisme dépend d'un trop petit nombre de sources de revenus et doit se diversifier.	3,90	79,5 %
Je crois que mon organisme a raté une occasion de collecte de fonds en raison du sous-investissement.	3,79	66,7 %
Mon organisme a retardé ou refusé des investissements dans la collecte de fonds en raison de contraintes budgétaires ou de la direction.	3,39	57,9 %
Nous pouvons démontrer clairement le rendement du capital investi de nos activités de collecte de fonds.	3,36	53,8 %
Le sous-investissement dans la collecte de fonds a nui à la rétention du personnel chargé de la collecte de fonds.	3,09	44,1 %

Échelle : 1 = Tout à fait en désaccord | 2 = En désaccord | 3 = Neutre | 4 = D'accord | 5 = Tout à fait d'accord

Global Philanthropic Canada, *The Cost of Caution: Survey of Canadian Non-Profit Organizations*, 2026.

La constatation la plus marquante, c'est que 92 % des répondants croient qu'un investissement plus important améliorerait leur viabilité financière, tandis que 82 % estiment avoir déjà raté des occasions de collecte de fonds en raison de ressources ou de capacités limitées.

Les chiffres de la seconde moitié du tableau sont également révélateurs. Plus de la moitié des répondants ont retardé ou refusé des investissements dans la collecte de fonds en raison de contraintes budgétaires ou de la direction, une illustration tangible du coût de la prudence. En outre, 44 % ont indiqué que le sous-investissement nuit à la rétention du personnel chargé de la collecte de fonds, une conséquence négative qui empire au fil du temps, car chaque départ entraîne la perte de savoir institutionnel, de relations avec les donateurs et de dynamisme.

PARTIE 2 | LES FORMES DE RÉSISTANCE

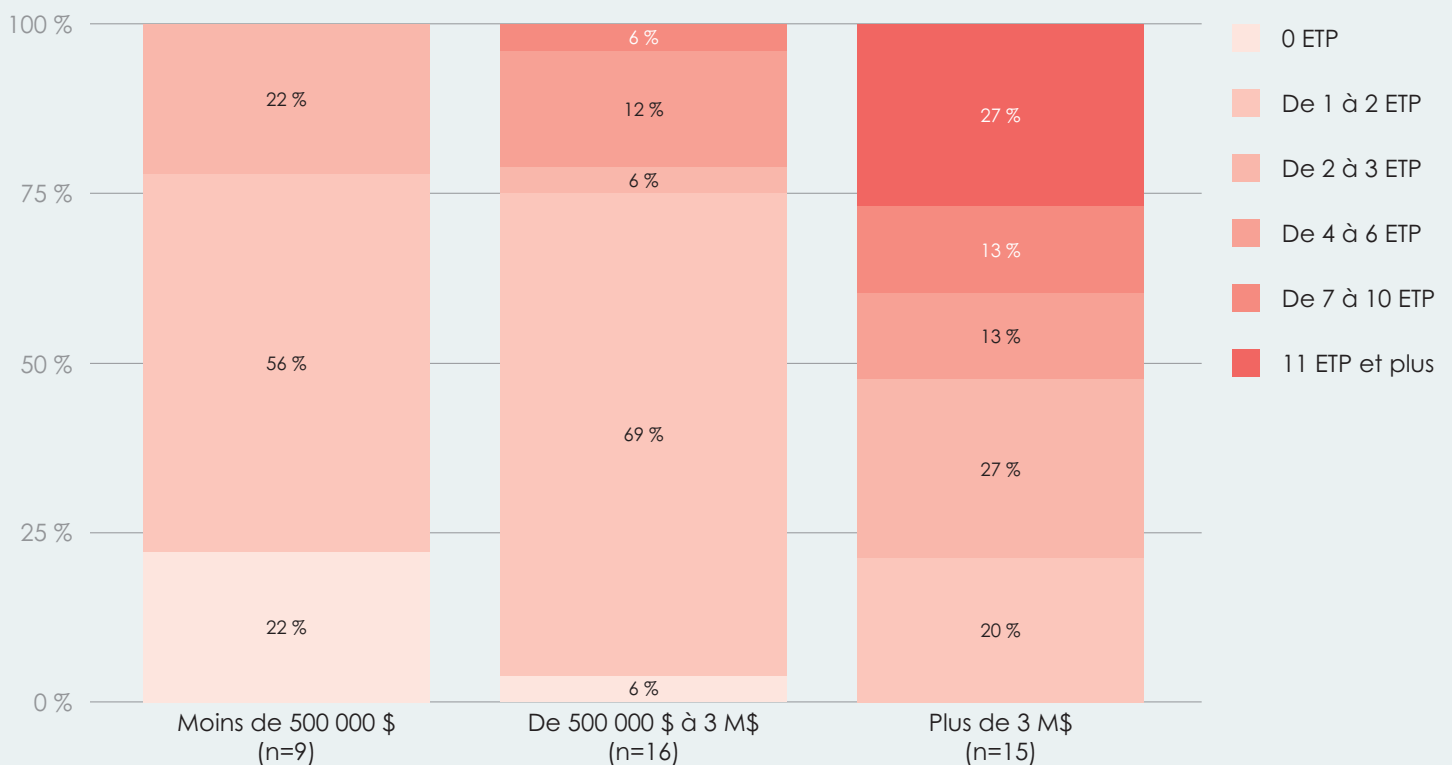
Quand on regarde les effectifs, on comprend pourquoi la capacité de collecte de fonds est limitée. Parmi les organismes dans la tranche inférieure de revenus, 56 % comptaient un ou deux équivalents temps plein (ETP) chargés de la collecte de fonds, et 22 % n'avaient aucun employé dédié à la collecte de fonds. Cette contrainte est particulièrement prononcée chez les organismes de taille moyenne. En effet, 69 % des OBNL ayant des revenus annuels de 500 000 \$ à 3 M\$ avaient moins de deux ETP chargés de la collecte de fonds, et aucun n'en avait plus de 10. Ces organismes sont assez grands pour justifier un service dédié à la collecte de fonds, mais n'ont pas toujours les ressources pour le mettre sur pied. Par conséquent, ils auraient probablement le plus à gagner d'investissements stratégiques dans la collecte de fonds.

La situation des organismes dont les revenus dépassent 3 M\$ est bien différente, car 27 % d'entre eux comptaient au moins 11 ETP chargés de la collecte de fonds, ce qui reflète l'avantage cumulatif d'investissements soutenus dans la capacité de développement.

Nous savons qu'il existe un beau potentiel, mais sans investissement dans le personnel, dans les systèmes et en temps, c'est difficile de l'exploiter de façon viable.

Répondant du secteur des arts et de la culture
Colombie-Britannique

ETP chargés de la collecte de fonds par tranche de revenus annuels



Global Philanthropic Canada, *The Cost of Caution: Survey of Canadian Non-Profit Organizations*, 2026.

Le problème de la mesure

Le sondage met également en lumière un problème lié aux mesures. Un grand nombre d'organismes sont convaincus que la collecte de fonds fonctionne, mais ils sont moins nombreux à pouvoir le démontrer.

Le tableau ci-dessous illustre un phénomène important : un organisme qui n'arrive pas à quantifier le rendement de sa collecte de fonds ne peut pas justifier de manière crédible à l'interne d'augmenter les investissements qui y sont consacrés. Lorsque le comité des finances demande des preuves du rendement du capital investi dans la collecte, bon nombre d'OBNL peinent à le faire, non par manque de rendement, mais parce qu'ils n'ont pas de mesure cohérente de celui-ci.

Affirmation	Moyenne	D'accord ou Tout à fait d'accord
Notre équipe de direction a une bonne compréhension du rendement du capital investi généré par la collecte de fonds.	3,90	71,8 %
Mon organisme considère la collecte de fonds comme un investissement stratégique plutôt que comme un coût organisationnel.	3,87	66,7 %
Notre conseil d'administration est favorable à des investissements supplémentaires dans la collecte de fonds au besoin.	3,66	68,4 %
Les décisions sur les investissements dans la collecte de fonds découlent principalement de contraintes budgétaires à court terme plutôt que d'une stratégie à long terme.	3,22	48,6 %
Mon organisme a une bonne compréhension du coût par dollar recueilli pour toutes nos activités de collecte de fonds.	3,10	43,6 %
Mon organisme peine à obtenir un soutien interne pour investir dans la collecte de fonds.	2,89	35,1 %
Le budget de collecte de fonds de mon organisme est suffisant pour atteindre nos objectifs de revenus.	2,82	33,3 %
Notre direction ou notre conseil d'administration comprend les méthodes d'évaluation des coûts de la collecte de fonds (coût par dollar recueilli, attentes de l'Agence du revenu du Canada, indicateurs sectoriels, etc.).	2,79	30,8 %

Échelle : 1 = Tout à fait en désaccord | 2 = En désaccord | 3 = Neutre | 4 = D'accord | 5 = Tout à fait d'accord

Global Philanthropic Canada, *The Cost of Caution: Survey of Canadian Non-Profit Organizations*, 2026.

La section supérieure du tableau fournit des données encourageantes : 66,7 % des répondants considèrent la collecte de fonds comme un investissement stratégique, et 71,8 % affirment que la direction comprend le rendement du capital investi. Toutefois, la section inférieure du tableau suggère que cette confiance n'est pas toujours appuyée d'outils de mesure. À peine un tiers des OBNL indiquent que leur budget de collecte de fonds est suffisant, 43,6 % comprennent le coût réel par dollar recueilli et 30,8 % comprennent comment évaluer les coûts de la collecte de fonds par rapport aux attentes de l'Agence du revenu du Canada (ARC) ou aux indicateurs sectoriels. Dans une autre question du sondage, seulement 41 % des répondants ont déclaré suivre activement le rendement du capital investi dans la collecte de fonds.

Lorsque les comités des finances posent des questions difficiles qui restent sans réponses, la résistance vient combler le vide. Dans [la partie 3](#), nous expliquerons d'où vient cette résistance. [La partie 6](#) présente des stratégies pour y répondre.

Le conseil d'administration compte majoritairement **des comptables qui ne savent pas tout à fait comment fonctionne la collecte de fonds**

et qui demandent trop de documents pour justifier les hausses de dépenses, même minimales.

*Répondant du secteur de la santé
Ontario*

Le conseil d'administration et la direction générale **croient qu'ils savent mieux comment recueillir des fonds que**

le personnel chevronné et spécialement formé dans le domaine

qui a été embauché dans ce but précis.

*Répondant du secteur de l'éducation
Ontario*

Il est rare que la résistance aux investissements dans la collecte de fonds relève d'un simple problème d'attitude. Dans la plupart des cas, elle découle des conditions structurelles, culturelles et financières qui se sont développées dans l'organisme au fil du temps. Les organismes décrits à [la partie 2](#), c'est-à-dire dont le budget de développement stagne, qui ont des postes vacants et des plans remis aux calendes grecques, reconnaissent pour la plupart l'importance de la collecte de fonds. Le sous-investissement est souvent le fruit de conditions structurelles et culturelles qui se sont installées avec le temps (des décennies dans certains cas).

Ces tendances ont quatre causes sous-jacentes. Avant de les explorer, commençons par cerner d'où provient le plus souvent la résistance. Lorsque nous leur avons demandé quels intervenants internes avaient résisté aux investissements dans la collecte de fonds, les répondants ont surtout parlé de gouvernance.

Source de résistance	% des répondants (n=41)
Conseil d'administration	41 %
Aucune résistance significative n'a été observée	37 %
Les bailleurs de fonds ou organismes subventionnaires	36 %
Le comité des finances	29 %
La haute direction	28 %
Le/la directeur·rice général·e ou chef de la direction	19 %

Global Philanthropic Canada, *The Cost of Caution: Survey of Canadian Non-Profit Organizations*, 2026.

Les conseils d'administration arrivent au premier rang (41 %) parmi les intervenants internes. Les bailleurs de fonds et les organismes subventionnaires sont mentionnés par 36 % des répondants, dévoilant une information que les données seules n'arrivent pas à saisir complètement : la prudence imposée par les bailleurs de fonds externes au sujet des frais généraux intègre peu à peu la culture interne de l'organisme. Les comités des finances (29 %) et les hautes directions (28 %) démontrent que la résistance n'est pas concentrée dans un seul rôle. Elle est répartie entre les structures chargées de la surveillance financière et des décisions stratégiques.

Il convient de noter que 37 % des répondants ont indiqué ne pas ressentir de résistance significative. Cela correspond à une part significative de l'échantillon, signalant ainsi que cette condition n'est pas universelle. Toutefois, la majorité des répondants vivent une résistance bien réelle dont les conséquences croissent au fil du temps.

Le fossé de la gouvernance

La participation du conseil d'administration à la collecte de fonds est un problème persistant dans le secteur. D'après un rapport de BoardSource, 67 % des membres de la direction estiment que leur conseil d'administration consacre trop peu de temps à cultiver des relations et plus de la moitié des OBNL n'atteignent pas les objectifs de collecte de fonds de leur conseil d'administration.⁷ Dans une étude menée par Compasspoint, 75 % des directions générales jugent que leur conseil d'administration n'en fait pas assez pour la collecte de fonds. Au fil de multiples cycles d'enquête, cette constatation demeure inchangée.⁸

Il ne faut pas chercher la source du problème en ciblant des personnes précises au sein du conseil d'administration. Il faut plutôt songer que les cadres qui prennent les décisions sur les investissements dans la collecte de fonds proviennent de milieux (domaines cliniques, juridiques, financiers, techniques) où ils n'avaient pas à réfléchir à la génération de revenus. Ils possèdent souvent de précieux atouts : rigueur fiduciaire, expertise professionnelle et engagement envers la mission. Un atout qu'ils ont moins souvent, c'est la maîtrise de la collecte de fonds : comment élaborer une campagne, quels sont les coûts, comment fixer des échéanciers réalistes.

Le fossé entre croire en l'importance de la collecte de fonds et comprendre son fonctionnement mentionné à [la partie 2](#) influence les décisions sur les investissements, souvent à notre insu. Dans le budget, les dépenses liées à la collecte de fonds ressemblent à des coûts. Les revenus qu'elle génère ne seront imputés qu'après des mois ou des années, au cours d'un exercice fiscal différent et sous la gouverne d'une autre équipe de direction. Pris ensemble, le fossé de la gouvernance et le problème de l'horizon de planification expliquent pourquoi un même conseil d'administration peut approuver avec enthousiasme une stratégie de collecte de fonds, mais refuser de la financer.



7 BoardSource, *Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices*, boardsource.org [PDF], 2021.

8 CompassPoint Nonprofit Services et Evelyn and Walter Haas Jr. Fund, *UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising*, compasspoint.org, 2013.

Le problème de l'horizon de planification

Même lorsqu'il y a une volonté d'investir, les structures budgétaires annuelles font obstacle à l'approbation d'investissements dans la collecte de fonds à plus long terme.

Près de la moitié des répondants (48,6 %) disent que leurs décisions d'investissement sont motivées principalement par des contraintes budgétaires à court terme plutôt que par une stratégie à long terme. Plus de la moitié (57,9 %) ont retardé ou refusé un investissement particulier dans la collecte de fonds en raison de contraintes budgétaires ou de la direction. Le problème est souvent structurel : les systèmes utilisés pour prendre des décisions ne sont pas conçus pour des investissements qui rapportent après 18 à 24 mois.

La plupart des OBNL planifient sur un horizon de 12 mois, approuvent les dépenses par rapport à des prévisions de 12 mois et rapportent les résultats sur 12 mois. La collecte de fonds ne fonctionne pas selon ce calendrier. Dans un programme de dons majeurs, le processus de la découverte à la sollicitation dure de 18 à 24 mois en moyenne. Les programmes de dons mensuels prennent des années à s'établir avant d'obtenir des taux de rétention intéressants. Lorsqu'on applique une structure de reddition de comptes sur 12 mois à des investissements qui rapportent après 36 mois, les calculs sont forcément erronés la première année. Il est peu probable que les organismes qui ne peuvent absorber une année déficitaire fassent cet investissement.

Les données indiquent que le secteur canadien n'est pas le seul dans cette situation. D'après le sondage sur l'état du secteur 2025 du fonds américain Nonprofit Finance Fund, 71 % des OBNL ont retardé des investissements stratégiques en raison de l'incertitude financière, même lorsque les dons étaient stables.⁹ Seulement 34 % des OBNL disposaient de cadres formels de planification avec des scénarios.¹⁰ En général, le secteur privilégie une gestion au présent, et non une planification fondée sur la stratégie.



9 Nonprofit Finance Fund. *2025 State of the Nonprofit Sector Survey* [rapport de recherche, en anglais] consulté en ligne sur le site de NFF nff.org, 2025.

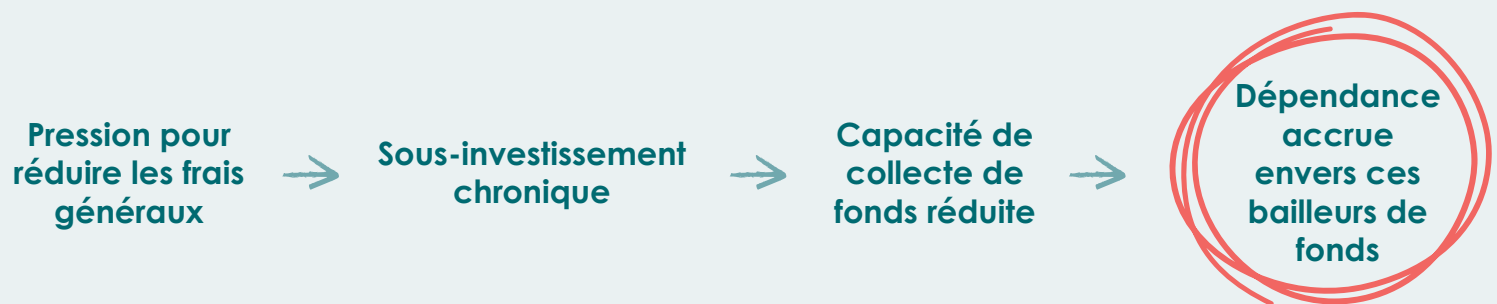
10 *Ibid.*

Le piège structurel

Pour de nombreux OBNL canadiens, la résistance aux investissements dans la collecte de fonds est une réponse à un paysage de financement qui véhicule le même message depuis des décennies : les frais généraux sont une forme de gaspillage. Cette vision a ses détracteurs, dont le plus connu est l'activiste et auteur Dan Pallotta. Dans une conférence TED Talk prononcée en 2013, il avançait que les organismes de bienfaisance sont pénalisés par un double standard particulièrement persistant qui leur refuse les outils que le secteur privé utilise pour se développer (publicité, risque, talent et temps).¹¹

Les contrats publics, qui représentent environ 64 % de tous les revenus des organismes de bienfaisance au Canada.¹² Les organismes qui gèrent ces contraintes pendant des années les ont toujours à l'esprit au moment d'utiliser leur financement sans restriction. Cette prudence par rapport aux frais généraux, qui était au départ une exigence des bailleurs de fonds, a fini par devenir une valeur organisationnelle. Une fois internalisée, elle guide les décisions bien au-delà des contrats d'où elle tire son origine.

Il en résulte un secteur qui consacre, collectivement, un mince 1 % de ses dépenses totales à la collecte de fonds.¹³ Ce modèle a d'abord été décrit comme un « cycle de famine » par Ann Goggins Gregory et Don Howard dans leur étude marquante de 2009 : les bailleurs de fonds exercent une pression pour réduire au minimum les frais généraux, ce qui conduit à un sous-investissement chronique, ce qui affaiblit la capacité de collecte de fonds, avec pour effet d'accroître la dépendance aux bailleurs de fonds qui imposent cette contrainte.¹⁴ Depuis, le concept a été vérifié empiriquement dans le cadre de multiples études examinées par des pairs couvrant un quart de siècle de données du secteur à but non lucratif.¹⁵ Une réalité plus difficile à reconnaître, c'est le processus qui permet au cycle de s'installer progressivement. Lorsque l'organisme s'en aperçoit, en général, il est pris dans l'engrenage depuis des années.



11 Dan Pallotta, « The Way We Think About Charity is Dead Wrong », TED2013, [ted.com](https://www.ted.com), février 2013.

12 ARC, *Rapport sur le Programme des organismes de bienfaisance 2024 à 2025*, canada.ca, 2025.

13 CanaDon, *Le Rapport sur les dons 2025*, canadahelps.org, 2025.

14 Ann Goggins Gregory et Don Howard, « The Nonprofit Starvation cycle », *Stanford Social Innovation Review* / Bridgespan, ssir.org, 2009.

15 Le concept a été décrit pour la première fois par Goggins Gregory et Howard dans leur étude de 2009 (voir note 14), puis validé empiriquement par :

- Jesse D. Lecy et Elizabeth A. M. Searing, « Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2015.
- Hala Altamimi et Qiaozhen Liu, « The Nonprofit Starvation Cycle: Does Overhead Spending Impact Program Outcomes? », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2022.

Le sentiment de pénurie

À notre avis, le décalage entre l'engagement réel à l'égard de la mission qui attire les gens dans le secteur et la réticence à traiter la collecte de fonds comme un investissement pour la mission est le principal défi auquel sont confrontés les plus petits OBNL.

En 2024, seuls 12 % des organismes de bienfaisance canadiens se décrivaient comme très stables financièrement, contre 21 % en 2023.¹⁶ Pour les organismes qui maintiennent un précaire équilibre budgétaire, investir dans l'infrastructure de collecte de fonds ne fait même pas partie de l'équation, surtout lorsqu'ils n'arrivent pas à garder des réserves de fonctionnement. La priorité est de survivre : payer les salaires et les comptes et maintenir le programme.

Si vous avez l'impression qu'il existe une pénurie, alors vous verrez les investissements comme un luxe réservé aux organismes qui ont déjà atteint une stabilité financière. En réalité, cette attitude risque de pérenniser les conditions mêmes auxquelles vous tentez d'échapper : des capacités et des revenus limités, ainsi qu'une dépendance au financement à court terme. Les organismes trop accrochés à leurs ressources acquièrent rarement la capacité d'en générer davantage.

La passion est une force incroyable.
Mais le monde dans lequel nous vivons
a besoin d'argent pour alimenter cette passion.

DEBRA BOND-GORR
Conseillère principale
Global Philanthropic Canada

¹⁶ Projet Canada Perspectives des organismes de bienfaisance, Université Carleton, *Le trilemme auquel est confronté le secteur caritatif canadien*, carleton.ca, 2025.

Étude de cas Un organisme de bienfaisance d'aide aux personnes endeuillées dans le sud-ouest de l'Ontario

Respecté de la collectivité, un organisme de bienfaisance d'aide aux personnes endeuillées du sud-ouest de l'Ontario occupe un bâtiment qui lui a été donné et sert ses clients en continu depuis plus de 10 ans. Selon la plupart des indicateurs, c'est précisément le genre d'organisation dont le parcours devrait inspirer confiance et l'envie d'investir dans sa croissance.

Or, comme bon nombre d'organismes de bienfaisance dont les revenus sont inférieurs à 500 000 \$, il n'est jamais réellement passé de la survie à la construction. Ses tournois de golf, sa page de dons sur CanaDon et la générosité d'une communauté qui appuie sa mission ont suffi à le maintenir à flot, mais pas à soutenir sa croissance. Lorsqu'un membre du conseil d'administration a finalement communiqué avec un expert-conseil, ce n'était pas parce que l'organisme avait des ambitions stratégiques. C'était parce qu'il commençait à avoir du mal à payer ses factures.

Au moment de présenter la situation au conseil, un membre du milieu des affaires a nommé une réalité souvent passée sous silence : à son avis, l'organisme avait une aversion totale au risque et peur d'essayer autre chose. Une conversation fort instructive a suivi. D'où venait cette peur? D'une croyance profonde et rarement remise en question selon laquelle personne n'investirait dans une organisation comme la leur pour financer ce dont ils avaient réellement besoin : une base de données des donateurs, un employé à temps partiel et un plan de communication.

D'après la conseillère principale Debra Bond-Gorr, une solution toute simple consiste à se demander ce qu'il arriverait si l'organisme cessait d'exister. Dans ce cas, les familles endeuillées n'auraient plus de soutien, et le lien social s'effriterait. Cette réponse nous permet d'identifier les personnes qui ont le plus à perdre si l'organisme disparaît. Selon notre conseillère, après avoir identifié les personnes qui ont à cœur la mission, on ne perçoit plus l'investissement requis pour les mobiliser comme une dépense, mais comme un travail.

L'organisme a donc entrepris une évaluation. Il compte moderniser son infrastructure de collecte de fonds, améliorer sa stratégie d'événements et former un groupe de ses meilleurs appuis au sein de la population desservie. Le sentiment de pénurie n'a pas disparu. Toutefois, il ne se cache plus, ce qui constitue le début d'un changement.

De la résistance à la réaction

Comprendre ces quatre causes profondes n'élimine pas la résistance, mais permet de changer le discours. Lorsqu'on perçoit la résistance comme un enjeu structurel et culturel, et non comme une vision trop rigide ou à court terme, on peut s'y attaquer systématiquement. C'est l'objet de la seconde moitié du présent rapport.

D'après une analyse universitaire, chaque dollar investi dans les frais généraux peut augmenter les revenus d'un organisme de bienfaisance de 3,45 \$.¹⁷ Pourtant, dans le secteur caritatif canadien, les organismes consacrent seulement 1 % de leurs dépenses totales à la collecte de fonds.¹⁸ Cet écart est la conséquence concrète du sous-investissement.

Dans cette partie, nous abordons les moyens d'obtenir du rendement, ce qui comprend l'infrastructure, les dons majeurs, planifiés et annuels, ainsi que les systèmes qui assurent leur bon fonctionnement. Les récits d'organismes cités illustrent la diversité du secteur : une petite fondation en région nordique qui passe de 30 000 \$ recueillis annuellement à 4,5 M\$ grâce à une campagne majeure, ou encore la fondation d'un hôpital qui augmente ses revenus de 600 % en deux ans.



17 ASU Lodestar Center for Philanthropy and Nonprofit innovation, *How Investing in Overhead impacts Success of Nonprofit Programs*, lodestar.asu.edu, juillet 2023.

18 CanaDon, *Le Rapport sur les dons 2025*, canadahelps.org, 2025.

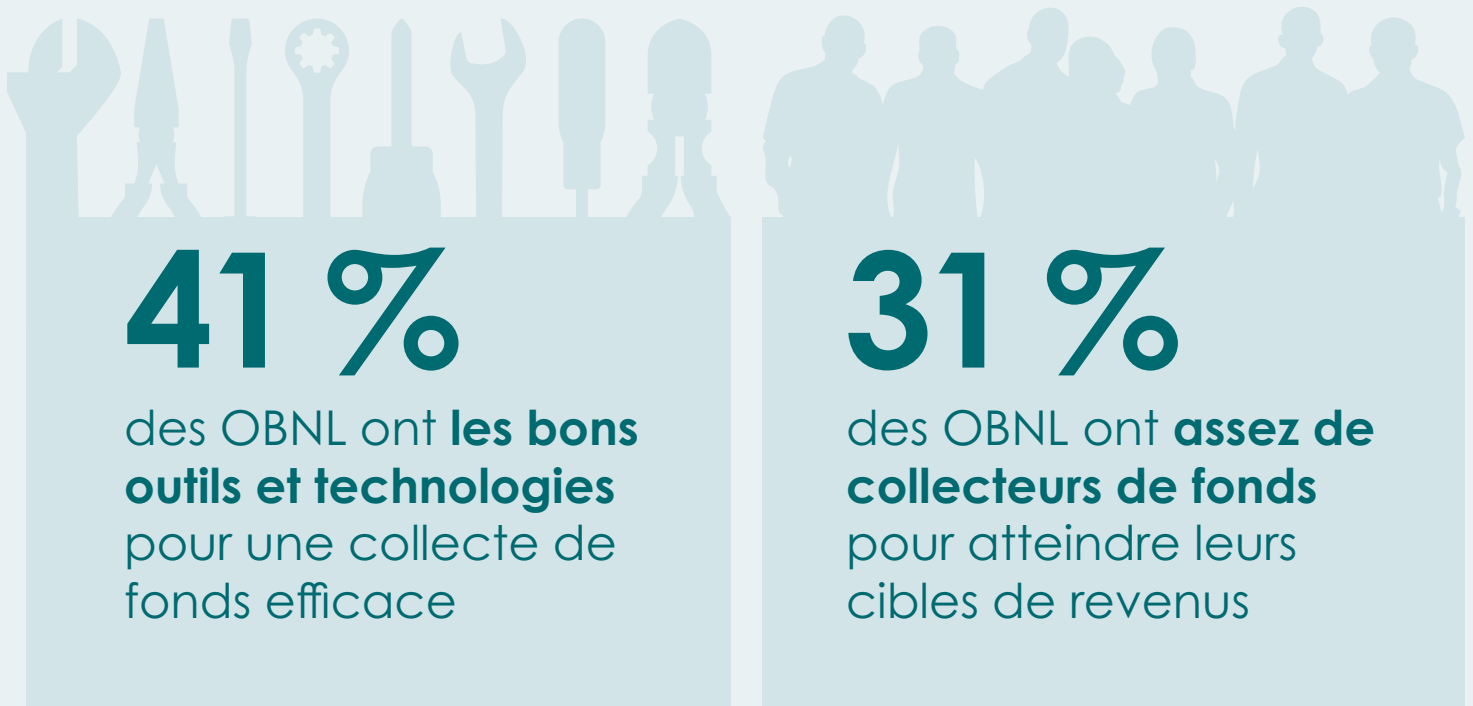
Infrastructure et données : les bases sur lesquelles repose tout le reste

Avant qu'un organisme puisse recueillir davantage de fonds, il doit prendre la mesure de ce qu'il a déjà. Dans nos études de cas, le sous-investissement dans les infrastructures est un thème récurrent. Elles comprennent les bases de données, les analyses, les systèmes de communication et la formation du personnel. C'est une condition préalable à presque tous les autres moyens de développer la collecte de fonds.

La raison en est simple : le temps vaut de l'argent. Plus une base de données est à jour, précise et exploitable, plus l'équipe de collecte de fonds a du temps à consacrer à cette activité, au lieu de devoir chercher, corriger et compiler des données. L'entretien méticuleux de la base de données sur les donateurs et du système de rapports est un levier générateur de revenus.

Les études le confirment. Une petite fondation du secteur de la santé qui est un client de Global a investi 8 000 \$ dans un examen analytique de sa base de données existante. L'analyse a permis d'identifier plus de 70 pistes de donateurs fortunés qui figuraient déjà dans la base de données, mais n'avaient jamais été contactés pour leur parler de dons majeurs. En l'espace de deux ans, la fondation a réussi à tripler ses revenus bruts de collecte de fonds, passant de 2 M\$ à plus de 6 M\$. Cette hausse est principalement attribuable à l'investissement initial de 8 000 \$ pour analyser ses données existantes.

Pour les petits organismes qui n'ont pas d'argent pour analyser les données, le même principe s'applique, mais les outils sont différents. L'organisme pour les personnes endeuillées de l'Ontario présenté dans la partie 3 procède à un investissement axé sur l'infrastructure, soit une plateforme agile de gestion des relations client, une infolettre automatisée et un calendrier de communications régulières. Son objectif n'est pas de lancer un programme de dons majeurs, mais plutôt de créer un auditoire et des relations qui appuieront ses activités.



Un programme de dons majeurs : l'investissement le plus rentable en collecte de fonds

La collecte de dons majeurs gagne en importance à mesure que les sources de revenus philanthropiques se concentrent. À titre d'exemple, des études récentes indiquent que, dans l'enseignement supérieur, 89 % de tous les revenus de la collecte de fonds proviennent d'à peine 2 % des donateurs, une compression spectaculaire par rapport à la distribution de 80/20 qui prévalait auparavant.¹⁹ Le rapport sur l'état 2025 du Blackbaud Institute décrit une situation comparable à l'échelle du secteur : 62 % des organismes dont les revenus ont augmenté l'attribuent à des dons majeurs ou exceptionnels, contre 44 % en 2024 et 30 % en 2023.²⁰

Plaider en faveur d'investir dans les dons majeurs, ce n'est pas nier l'importance des événements, des dons annuels et des subventions. C'est remédier au sous-investissement chronique de temps et de ressources dans la source de revenus la plus rentable. En examinant le processus d'un don majeur, on comprend mieux pourquoi.

Du premier contact sérieux à un don confirmé, le processus de fidélisation prend généralement de six mois à deux ans selon la relation du donateur avec l'organisme, sa capacité à donner et l'ampleur de la demande.²¹ Dans le cas de campagnes de dons majeurs, le processus est parfois encore plus long. Or, les conseillers remarquent habituellement que les premiers dons arrivent plus vite que prévu. Pourquoi? Parce que les personnes qui tiennent le plus à la mission sont déjà là, aux côtés de l'organisme.

Parfois, ces personnes sont plus proches que vous ne le pensez. Il suffit de commencer à demander autour de vous, et vos premiers dons arriveront assez vite. Certaines personnes attendaient simplement qu'on leur demande. Sauf qu'il faut s'engager à long terme, car **bâtir un vrai programme de dons majeur prend du temps.**

JENNIFER MOLLOY
Chef de la direction
Royal University Hospital Foundation

19 Council for Advancement and support of Education (CASE), « Voluntary Support of Education 2025 », cité dans *Chronicle of Philanthropy*, avril 2026, philanthropy.com. Les statistiques portent uniquement sur l'enseignement supérieur, et non sur tout le secteur.

20 Blackbaud Institute, *Status of Canadian Fundraising 2025*, blackbaud.ca, 2025.

21 FreeWill, *Major Gifts: What You Need to Know for Fundraising Success*, nonprofits.freewill.com;
Orr Group, *Mastering the Life Cycles of Different Gift Types for Nonprofit Success*, orrgroup.com, 2025.

Étude de cas La Royal University Hospital Foundation, à Saskatoon (Saskatchewan)

À l'arrivée en poste de la chef de la direction Jennifer Molloy il y a quatre ans, la Royal University Hospital Foundation centrait sa collecte de fonds autour d'événements, dont un gala formel célébré depuis 24 ans, un radiothon et un tournoi de golf. Les événements étaient populaires, mais ne convertissaient pas les participants en donateurs.

La nouvelle dirigeante a amorcé un virage décisif. Les trois événements ont été coupés. Sans s'opposer à ce virage, le conseil d'administration craignait de perdre en visibilité. Les gens reconnaîtraient-ils encore la fondation?

Ce qu'il fallait, c'était un autre type de visibilité, qui passe par des histoires. Au lieu de créer de nouveaux événements, la fondation a mis son énergie dans les communications axées sur sa mission : diffuser les récits de patients, nouer des relations et demander aux personnes qui ont le plus à cœur les soins de santé à Saskatoon de faire des dons qui reflètent ce sentiment.

Les investissements qui ont rendu le virage possible étaient structurels. Jennifer Molloy a revu l'organigramme, en créant de nouveaux postes et portefeuilles qui signalaient, hors de doute, que les dons majeurs étaient la priorité. Elle a instauré des indicateurs de rendement clés fondés sur les activités de découverte, de fidélisation et de sollicitation, au lieu d'objectifs de revenus. Ils ont été créés avec un expert-conseil externe qui a donné des ateliers sur les dons majeurs à l'équipe de collecte de fonds et au conseil d'administration. La nouvelle base de données est devenue un outil indispensable lorsque l'organisme a entrepris le suivi systématique de ses activités. Qui plus est, personne n'a été remplacé. La fondation a gardé la même équipe, mais avec de nouvelles priorités, structures et attentes.

Jennifer Molloy explique : « Il faut s'engager maintenant, et non dans six mois. Il faut s'engager dans un programme de dons majeurs aujourd'hui parce que l'établir prend du temps. Certains jours, ce sera très dur, mais on finit par y arriver. »

La transformation de la Royal University Hospital Foundation s'est appuyée sur une base et des relations existantes. À Brandon (Manitoba), l'Assiniboine College Foundation est parti dans une tout autre posture, de sorte que la démarche d'investissement comptait autant que l'investissement lui-même.

600 %

Dans les quatre dernières années, la Royal University Hospital Foundation a battu ses records de collecte de fonds. **Au cours des deux premières années du virage, ses revenus annuels ont augmenté de 600 %.**

Étude de cas L'Assiniboine College Foundation, à Brandon (Manitoba)

L'Assiniboine College Foundation s'est tournée vers les dons majeurs par nécessité et non par choix. Pendant des années, la province du Manitoba a financé les nouvelles immobilisations du collège. Lorsque les fonds ont été coupés, la fondation a été confrontée à cette réalité : un important projet d'immobilisations était à l'horizon, et l'organisation n'avait jamais recueilli de fonds à cette échelle. Les revenus annuels de collecte de fonds n'avaient jamais dépassé quelques centaines de milliers de dollars. L'organisme n'avait pas de programme de dons majeurs actif ni d'infrastructure pour soutenir ce type d'activité.

Derrick Turner, qui a quitté un poste de doyen pour diriger la fondation à titre de vice-président à la promotion, savait qu'avant de chercher des donateurs, il faudrait chercher des conseils. La première étape a été de demander une évaluation de la fondation comme telle pour avoir un portrait clair de ce qu'il fallait mettre en place avant de mener une campagne d'envergure.

Cet investissement initial a fourni une structure à la fondation : précision des rôles, élaboration d'un argumentaire de collecte, création d'un cabinet de campagne et accompagnement de l'équipe par un conseiller pendant un an, le temps de bâtir une infrastructure. L'ajout de deux responsables des dons majeurs et d'une personne à la rédaction des subventions a maintenu l'élan, puis des systèmes de gestion des relations client et de gestion des mouvements, ainsi que d'évaluation des pistes ont été créés pour soutenir l'équipe.

La fondation a reçu son premier don de 1 M\$ quelques mois après la hausse des effectifs. Ce n'était pas un nouveau donateur, mais plutôt une relation existante qui a porté ses fruits après la mise en place de l'infrastructure requise.

Derrick Turner témoigne : « Cela nous a donné confiance. Nous avons commencé à croire en nos capacités. »

L'objectif de la campagne, d'abord fixé à 10 M\$, s'est établi à 23 M\$. Les revenus annuels tirés de la collecte de fonds sont passés d'environ 1 M\$ à plus de 8 M\$. Auparavant, le taux de conversion pour les demandes de dons majeurs avoisinait 1 : 1, car l'équipe ne sollicitait que les personnes dont elle était sûre qu'elles feraient un don. Il se situe désormais autour de 1 : 3, puisque la confiance accrue et l'infrastructure facilitent la prise de risques.

Les deux fondations ont un point commun : les infrastructures ont précédé les revenus. Pour Teen Challenge Canada, cet investissement dans l'infrastructure n'a pas exigé de créer une nouvelle campagne ou une nouvelle équipe, mais un nouveau cadre.

Investir dans votre fondation vous permet de recueillir autant que ce que vous y investissez comme effort.

DERRICK TURNER

*Vice-président à la promotion
Assiniboine College Foundation*

Investir dans les méthodes de travail : le cas de Teen Challenge Canada

Certains organismes n'ont pas les moyens d'embaucher du personnel pour les dons majeurs ou d'investir dans une nouvelle base de données. Cependant, tous peuvent investir dans des systèmes qui améliorent l'efficacité des employés. Teen Challenge Canada a décidé d'investir dans de la formation, une structure et un engagement soutenu de la direction. Cette approche a généré des rendements cumulatifs sur plusieurs années.

Teen Challenge Canada est une organisation confessionnelle entièrement financée par des donateurs, sans financement public. Son programme de collecte de fonds était fondé sur le publipostage, les commandites mensuelles et le recrutement dans les églises, des activités menées avec une grande passion. Ce qui manquait à l'organisation, c'était une approche structurée des dons majeurs. Elle recevait régulièrement des dons d'envergure, d'après son chef de la direction Glen Smeltzer, mais ils « tombaient du ciel » : les dons n'étaient pas planifiés ou cultivés et étaient impossibles à reproduire systématiquement.

L'organisation a donc investi dans un système de gestion des mouvements. Un conseiller principal s'est rendu à Toronto pour une première rencontre avec Glen Smeltzer et la directrice du développement, Jennie Nadeau. Ce contact a mené à deux semaines de formation intensive. La première était une introduction au cadre de gestion des mouvements. Ensuite, une pause de six semaines a permis à l'équipe d'appliquer ses apprentissages. La deuxième semaine de formation comprenait des jeux de rôle, l'examen des portefeuilles et du perfectionnement. Depuis trois ans, le comité de gestion des donateurs potentiels se réunit toutes les deux semaines, et Glen Smeltzer y participe régulièrement.

Ce n'est pas anodin. Jennie Nadeau estime que la présence du chef de la direction communique : « l'importance [de ce travail]. Nous fixons des objectifs de revenus, et notre chef de la direction croit en l'équipe et la soutient. C'est suffisamment important pour qu'il soit là et vérifie que nous avons tout ce dont nous avons besoin. Ça envoie un message à toute l'équipe, en particulier les personnes qui travaillent à distance. »

Nous ne travaillons pas pour le système de gestion des mouvements, c'est lui qui est à notre service.

Il reste que certains scénarios demandent une réflexion critique pour choisir la meilleure stratégie pour le donateur ou la donatrice.

Le système facilite ce choix.

JENNIE NADEAU

Directrice du développement

Teen Challenge Canada

L'investissement n'a pas financé de nouvelles embauches. Il a plutôt créé un nouveau cadre pour les ressources existantes. Ainsi, l'attribution de dossiers, la classification des donateurs, les parcours de fidélisation structurés et la reddition de comptes bimensuelle ont transformé les relations individuelles en stratégie organisationnelle. Les personnes qui avaient donné 5 000 \$ par année avec le publipostage ont été attirées à des portefeuilles de relations et ont fait des dons de plus de 10 000 \$. En un an seulement, trois des collecteurs de fonds de l'organisation ont confirmé leur tout premier don à six chiffres.

Glen Smeltzer propose une analogie. Un ancien gardien de but de la LNH qui est l'entraîneur de l'équipe de hockey de son fils ne consacre presque pas de temps à entraîner le gardien. La majorité de ses efforts vont à l'échec avant, au jeu défensif et au dégagement du territoire. Pourquoi? Parce qu'il sait que la plupart des buts accordés sont causés par des erreurs en amont.

Glen Smeltzer explique : « La gestion des mouvements permet de diviser le processus pour voir le travail déjà fait. Elle rend visibles les mesures prises pour renforcer les relations. » Au moment où arrive un don, le système opère depuis des mois. C'est ce qui facilite la mise à l'échelle.

Les trois organismes analysés ont en commun une échelle relativement importante comme de point de départ. Ce n'était pas le cas de la Dr R.E.M. Lee Hospital Foundation. Elle a quand même fait le saut vers l'inconnu.



Des débuts modestes : le cas de la R.E.M. Lee Hospital Foundation

Située à Terrace (Colombie-Britannique), la Dr R.E.M. Lee Hospital Foundation a opéré pendant plus de 30 ans comme le font d'habitude les petits organismes établis dans de petites collectivités : elle achetait de l'équipement pour l'hôpital en menant des campagnes modestes de six à huit mois pour recueillir de 30 000 \$ à 50 000 \$ et en comptant sur son conseil d'administration bénévole et son personnel administratif à temps partiel.

La campagne qui a tout changé portait sur l'unité néonatale de soins intensifs de l'hôpital régional de Ksyen. Le projet d'immobilisations atteignait une valeur totale de 14,5 M\$. La fondation avait pour mission de recueillir 3,5 M\$, car c'était la condition pour sécuriser un don de 7 M\$ et se rapprocher de l'objectif. Pour une fondation qui, pendant des décennies, avait recueilli de 30 000 \$ à 50 000 \$ par campagne, l'ampleur du projet était sans précédent. Comme l'explique Steve Raper, vice-président des affaires publiques de Northern Health : « lorsqu'on passe à 3 M\$ après avoir recueilli environ 30 000 \$ par le passé, c'est tout un saut pour une équipe qui n'a pas fait ce type de campagne ou de travail. »

Le conseil d'administration était divisé. Les membres de longue date avaient des réserves, alors que les nouveaux membres y voyaient une occasion à saisir. La fondation est sortie de l'impasse, non pas grâce à une validation interne, mais externe. Une étude de faisabilité a fourni des arguments concrets pour convaincre les sceptiques : les données d'un tiers démontraient que l'objectif était réalisable.

Steve Raper précise : « franchir ce premier pas en acceptant d'embaucher un conseiller pour réaliser l'étude de faisabilité nous a rassurés en confirmant que le but était atteignable, et le montant cible, réaliste. Nous avons pu prendre une série de décisions tout en ayant un plan de sortie. »

Prenez un risque. Ça en vaut la peine.

CHRIS MALLETT

Chef de la direction

Dr. R.E.M. Lee Hospital Foundation

La campagne intitulée *Closer to Home* a recueilli 4,25 M\$, plus que l'objectif de 3,5 M\$. Ces résultats ont donné lieu à un soutien supplémentaire de 10 M\$ en plus des 7 M\$ anticipés, ce qui a permis à la fondation de recueillir plus d'argent en une seule campagne que tous les fonds recueillis dans son histoire.

Chris Mallett, nommé au nouveau poste de chef de la direction de la fondation après des années comme membre bénévole du conseil d'administration, explique ce dont un petit organisme a besoin pour faire le saut :

« Il faut dépenser de l'argent pour gagner de l'argent. Vous devez assumer ces dépenses initiales tout en étant capable d'attendre un rendement du capital investi. Il finit par arriver. Prenez un risque. Ça en vaut la peine. »

Depuis, le cas de la Dr. R.E.M. Lee Hospital Foundation est devenu un modèle pour d'autres organismes. Northern Health a reproduit cette approche (étude de faisabilité, expertise externe, structure de la campagne) avec deux autres fondations de la région et une troisième transformation est en cours à Prince George. Au départ, ce n'était qu'une fondation qui déployait ses ailes, mais c'est devenu un cadre régional qui aide les petites fondations à faire le saut au bon moment en leur donnant une structure externe.

Les études de cas sur les dons majeurs illustrent ce qui arrive lorsque les organismes investissent dans leurs équipes, leurs systèmes et l'établissement de relations structurées. En collecte de fonds, d'autres sources de revenus peuvent générer des rendements importants pourvu que l'investissement corresponde au rôle attribué à cette source.



Dons planifiés : un rendement supérieur sur un horizon à long terme

Certains investissements dans la collecte de fonds nécessitent des changements organisationnels majeurs. D'autres exigent un premier pas mesuré et un engagement à long terme. Les dons planifiés relèvent de la deuxième catégorie. Parmi toutes les options de collecte de fonds qui s'offrent aux OBNL canadiens, les dons planifiés offrent le meilleur rendement du capital investi. Ils sont toutefois souvent reportés en raison de leur horizon long.

La proposition de valeur est simple.

On estime que 1 000 G\$ changent actuellement de mains au Canada grâce au plus important transfert de richesse intergénérationnel de l'histoire du pays.²² Les donateurs qui ont à cœur votre mission sont en train de prendre des décisions sur leur patrimoine. Actuellement, 44 % des Canadiens disent qu'ils sont susceptibles d'inclure un don dans leur testament, comparativement à 31 % en 2019. Le nombre de personnes qui l'ont déjà fait a doublé au cours de cette période.²³ Au pays, la tranche des moins de 50 ans arrive en tête de liste en matière d'intérêt et d'action.



1 000 G\$

changent de mains
actuellement au Canada
en raison du **transfert de
richesse intergénérationnel**

22 Nina Dragicevic, "The Great Wealth Transfer: How Adult Kids Can Start Talking to Their Parents About It," *The Globe and Mail* (le 7 février 2024)

23 Fondation de l'ACPDP, *Legacy Giving in Canada 2025*, cagpfoundation.org, 2025.

À l'échelle du pays, le don testamentaire moyen s'établit à environ 35 000 \$, et il est plus élevé dans les grands centres urbains comme Vancouver et Toronto, atteignant en moyenne de 50 000 \$ à 60 000 \$.²⁴ L'investissement requis pour lancer un programme de dons testamentaires est modeste par rapport au rendement. En appliquant ces mêmes calculs à n'importe quelle base de donateurs, on obtient des chiffres éclairants.

Retombées des dons testamentaires (pour un don de 35 000 \$ en moyenne)

Taux de conversion	1 000 donateurs	10 000 donateurs	50 000 donateurs
1 %	350 000 \$	3 500 000 \$	17 500 000 \$
3 %	1 050 000 \$	10 500 000 \$	52 500 000 \$
5 %	1 750 000 \$	17 500 000 \$	87 500 000 \$
8 %	2 800 000 \$	28 000 000 \$	140 000 000 \$

Source : Aimée Lindenberger²⁵

Pour convaincre les membres du conseil d'administration et du comité des finances encore sceptiques, la conseillère principale de Global Aimée Lindenberger propose un recadrage pratique : « Souvent, je présente l'investissement au conseil d'administration en le comparant à un don testamentaire moyen. L'investissement est entièrement couvert par moins de la moitié d'un don moyen. On peut aussi dire qu'un seul don testamentaire couvre l'investissement.²⁶ »

L'argumentaire de la filière est tout aussi concret. Selon l'Association canadienne des professionnels en dons planifiés (ACPD), les personnes qui n'ont pas encore inclus de don de bienfaisance dans leur testament ne sont pas contre cette idée; ils sont simplement indécis.²⁷ Pour passer de l'intention à l'action, il faut un programme structuré de dons testamentaires qui explique aux gens comment inclure un don dans leur plan successoral et qui fait la demande au nom de l'organisme.

24 Aimée Lindenberger, *How to Talk About Legacy Giving*, Civil Sector Press, [Amazon.ca](https://www.amazon.ca), 2024. ISBN 978-1998796113.

25 *Ibid.*

26 *Ibid.*

27 Fondation de l'ACPD, *Legacy Giving in Canada 2025*, cagpfoundation.org, 2025.

Dons annuels : stratégie d'appel ou revenus de base?

En matière de dons annuels, le rendement du capital investi peut se manifester par la rétention, le surclassement des donateurs, la conversion aux dons mensuels, la réduction des coûts d'acquisition ou la découverte de pistes de dons majeurs. L'indicateur approprié varie selon la place qu'occupent les dons annuels dans le modèle de financement de l'organisme. Saisir ces nuances distingue un investissement stratégique dans les dons annuels d'un investissement qui draine les ressources sans vraiment générer de rendement.

Pour les organismes qui ont une base de donateurs fortunés ou ayant un fort lien d'appartenance (universités, grands hôpitaux et organismes de bienfaisance nationaux), les dons annuels servent parfois de stratégie d'appel. Comme l'explique Kevin Kardasz, directeur de la collecte de fonds axée sur les données et conseiller principal chez Global : « la stratégie d'appel consiste à accepter une perte en échange d'une piste de nouveaux dons ». L'investissement pour acquérir et gérer les donateurs qui versent 100 \$ par année produit un rendement peu intéressant et, dans certains cas, il n'est pas entièrement récupéré. Or, l'organisme obtient un rendement plus tard, lorsqu'il cerne la capacité et l'engagement des donateurs, les fidélise et les sollicite pour un don majeur ou planifié.

Pour d'autres OBNL, comme les organismes de bienfaisance communautaires, les organisations confessionnelles et les services sociaux, les dons annuels constituent le principal moteur de revenus, et non une stratégie de filière. La question n'est pas de savoir s'il faut investir, mais comment investir de façon stratégique en mobilisant la segmentation, les appels personnalisés, les rapports d'impact et la gérance pour convertir la personne qui fait un premier don en donateur fidèle.

Le cas de Teen Challenge Canada illustre ce qui est possible lorsqu'on élabore en parallèle une stratégie des dons annuels et majeurs. L'organisme avait d'excellents canaux de publipostage et de commandites mensuelles au moment de mettre en place la gestion des mouvements. Au lieu de déplacer ces canaux, il a utilisé une approche structurée d'attribution des relations pour les améliorer. L'équipe a identifié les donateurs qui avaient fait un don annuel de 5 000 \$ comme des pistes de dons majeurs et a tâché d'approfondir ces relations. Chaque source de revenus a renforcé les autres, et cette synergie a permis une croissance plus rapide que ce qui était possible avec chaque canal.

Le fil conducteur

Les organismes présentés dans cette section diffèrent à presque tous les égards : taille, secteur, emplacement, modèle de financement et point de départ. Leurs points communs, c'est la décision d'investir dans la collecte de fonds comme priorité stratégique plutôt que comme coût résiduel, et la rigueur dans l'application de la stratégie, même si les résultats ont tardé à se matérialiser.

Chez les répondants à notre sondage, 82 % se disent plus engagés à investir dans la collecte de fonds aujourd'hui qu'il y a deux ans. Qui plus est, 71 % ont un plan clair pour augmenter cet investissement. Il y a donc une intention. Dans [la partie 5](#), nous tenterons de savoir si la préparation est également au rendez-vous.

Les organismes présentés dans ce rapport ont tous pris la décision d'investir. En amont, chaque organisme s'était posé deux questions pratiques : Dans quoi allons-nous investir? Sommes-nous prêts à investir? Dans cette section, nous vous invitons à un examen honnête de la préparation de votre organisme pour déterminer le travail à faire avant d'investir.

Le spectre des approches, de réactive à stratégique

À une extrémité du spectre, on trouve les organismes qui ne font que réagir aux possibilités à mesure qu'elles se présentent : la date limite pour demander une subvention, les appels téléphoniques de donateurs, un événement qu'une personne offre d'organiser bénévolement. Les revenus rentrent de façon épisodique, et la planification est à court terme. S'il y en a, le personnel chargé de la collecte de fonds est généraliste et jongle avec diverses priorités. Le programme est soutenu par la bonne volonté et les efforts de la communauté, et non par des systèmes.

À l'autre extrémité du spectre, les organismes font une collecte de fonds stratégique. Les sources de revenus sont diversifiées et séquencées. Les relations avec les donateurs sont cultivées à long terme grâce à des prises de contact structurées. Le personnel a défini des portefeuilles et des indicateurs précis. Les données éclairent les décisions. Le conseil d'administration comprend son rôle.

La plupart des organismes se situent quelque part entre ces deux extrêmes. L'outil de diagnostic ci-dessous est conçu pour vérifier les hypothèses et déterminer où se trouvent les forces et les limites de l'organisme.



Outil de diagnostic

Énoncé	1	2	3	4	5
Stratégie et leadership					
Notre conseil d'administration comprend le rendement généré par les investissements dans la collecte de fonds et les soutient activement.					
Notre équipe de direction a rédigé un plan clair pour augmenter les revenus de collecte de fonds au cours des trois prochaines années.					
La collecte de fonds est un point permanent à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration.					
Nous avons un argumentaire qui énonce de façon précise et convaincante nos priorités de financement.					
Infrastructure et systèmes					
Nous avons un système de gestion des relations client et des donateurs et l'utilisons constamment.					
Nous suivons activement nos coûts par dollar recueilli et le rendement du capital investi dans la collecte de fonds, ainsi que les coûts de la collecte.					
Nous avons mis en place une politique sur l'acceptation des dons, une politique sur les événements et une politique de gérance et de reconnaissance des donateurs.					
Nos données sur les donateurs sont exactes, à jour et exploitables.					
Dotation en personnel et capacité					
Nous avons au moins un employé dont la principale responsabilité est la collecte de fonds.					
Notre personnel chargé de la collecte de fonds a l'expertise, le temps et les outils nécessaires pour travailler avec efficacité.					
Nous réservons du temps pour la collecte de fonds proactive au lieu de laisser les priorités réactives prendre le dessus.					
Sources de revenus					
Nous avons au moins trois sources de revenus actives et diversifiées.					
Échelle : 1 = Tout à fait en désaccord 2 = En désaccord 3 = Neutre 4 = D'accord 5 = Tout à fait d'accord					

Outil adapté à partir du cadre d'évaluation du développement des fonds de Global. © Global Philanthropic Inc. (Canada).
Le cadre a été élaboré par Dora Boylen-Pabst et Adrienne Nolan, conseillères principales chez Global.

Interprétation de votre note

Moins de 40 points

Capacité réactive

Embryonnaire

La priorité est l'infrastructure de base : un argumentaire pour la collecte, les politiques de base, la gestion des relations client et des priorités de financement bien définies avant d'explorer d'autres sources de revenus. Envisagez une évaluation externe comme premier investissement rentable.

De 40 à 60 points

Capacité en développement

Certaines lacunes

Vous avez mis en place certains éléments, mais il reste des lacunes importantes en matière de stratégie, de systèmes ou de capacité. À ce stade, vous devez consolider vos efforts : repérer les lacunes qui limitent le plus la croissance et les régler une à une (et non d'un seul coup).

De 60 à 75 points

Capacité établie

En cours d'optimisation

Votre programme est fonctionnel et bien établi. Songez à l'optimiser : dynamiser les sources de revenus peu efficaces, approfondir les relations avec les donateurs et créer un programme de dons majeurs ou planifiés pour votre prochain stade de croissance.

Plus de 75 points

Capacité stratégique

En maintien

Vous avez une démarche stratégique. À ce stade, vous cherchez la pérennité : renforcer la culture, la gouvernance et la planification de la relève qui protégeront vos acquis lorsque des personnes clés quitteront l'organisme.

Redressement de finances : le cas de la Society for Autism Support Services

À la Society for Autism Support Services (SASS) de Calgary, le besoin de changement était devenu impossible à ignorer. Les fonds octroyés par la province pour deux programmes phares de l'organisme n'avaient pas augmenté depuis 2014. Après avoir absorbé les coûts toujours plus élevés pendant plus de 10 ans, la SASS s'est retrouvée acculée au pied du mur. Pour continuer à répondre aux besoins de la communauté, elle devait cesser d'attendre des fonds publics et se reconstruire autrement.

Son conseil d'administration prônait la prudence. Certains membres ont rappelé une tentative d'embaucher un responsable du développement des fonds qui n'avait pas eu les résultats escomptés. D'autres étaient favorables à un investissement garanti, c'est-à-dire que le montant de 80 000 \$ à 100 000 \$ investi dans le salaire de la personne serait adossé à un plan béton.

Le conseil d'administration est sorti de l'impasse lorsque la SASS lui a soumis une question au lieu d'une réponse. Un conseiller a examiné la SASS et lui a formulé une recommandation contre-intuitive, mais éclairante : « Vous n'êtes pas encore prêts. Commencez par redresser vos finances. » L'évaluation a révélé qu'il y avait une gouvernance solide, mais trois lacunes à régler avant d'entreprendre des efforts sérieux de collecte de fonds, soit créer un argumentaire de collecte, une politique sur les événements de tiers et une politique sur l'acceptation des dons.

Le premier point, qui était d'élaborer un argumentaire, s'est avéré plus difficile que prévu. La direction devait répondre à une question que personne n'avait encore posée officiellement : quelle est la mission que nous demandons à la communauté de financer, et pourquoi? En parallèle, un autre défi est apparu. La SASS sert une population vulnérable, alors elle devait apprendre à communiquer des récits de vie touchants tout en respectant la dignité des personnes concernées. Ce changement touchait tant la culture que la stratégie de communication.

Une fois l'infrastructure en place, la SASS a embauché une personne pour occuper le poste. Deux ans plus tard, l'organisme a instauré un événement annuel phare, un événement de fidélisation, un sous-comité de son conseil d'administration et trois campagnes de publipostage. Le développement des fonds est devenu un point permanent de l'ordre du jour, et le conseil d'administration adhère à une culture philanthropique en expansion.

Le développement de fonds, ça ne se résume pas à embaucher quelqu'un pour s'en occuper.

Le développement de fonds, c'est une culture qui passe par la mise en place de politiques et de procédures adaptées. Et convaincre le conseil d'administration de soutenir la démarche.

KIM WARD

Directrice générale, Society for Autism Support Services

Investir dans le bon ordre

S'il est vrai que la pire erreur analysée dans ce rapport est de ne pas investir du tout dans la collecte de fonds, l'ordre des investissements constitue la deuxième erreur en importance. La réussite repose sur des investissements stratégiques faits au bon moment et dans le bon ordre.

Dora Boylen-Pabst, vice-présidente de l'Ontario et conseillère principale chez Global, explique :

« En 15 ans d'évaluations, je constate que le sous-investissement dans la collecte de fonds n'est pas la seule erreur fréquente. L'autre, c'est d'investir dans le désordre. Par exemple, embaucher un responsable des dons majeurs avant de créer un argumentaire de collecte. Ou lancer un programme de dons testamentaires avant d'avoir organisé les données sur les donateurs pour en tirer des pistes. S'engager dans des événements avant d'avoir la capacité de gérer les relations pour convertir les participants en donateurs. Chacun de ces investissements peut être utile, mais seulement si une fondation est en place pour le soutenir. L'évaluation vient donc répondre à une question en amont de tout le reste : a-t-on bien préparé le terrain? »

Le cas de la SASS est fascinant, car il démontre justement que l'ordre a été respecté. L'évaluation s'est faite en premier. Puis, elle a élaboré les politiques et l'argumentaire, suivis du plan de développement du fonds. Alors seulement, elle a embauché du personnel. La réalisation d'une étape facilite la suivante. Un conseil d'administration qui a des réserves sur les investissements les acceptera plus facilement après la mise en place d'une infrastructure qui soutient la réussite.

L'outil de diagnostic ci-dessus permet de déceler les lacunes liées à l'ordre et à la capacité. Si vous avez une note faible dans les catégories « Stratégie » et Infrastructure », mais élevée dans la catégorie « Sources de revenus », cela vous indique, non pas que vous avez de mauvaises sources de revenus, mais que vous n'avez pas encore la stabilité nécessaire pour soutenir vos activités.

Conclusion

Quelle que soit votre note, le diagnostic se veut un point de départ. Tous les organismes cités dans le rapport ont commencé quelque part sur le spectre. Certains n'avaient pas d'argumentaire de collecte ni de politique, et leur conseil d'administration n'avait jamais réfléchi à la collecte de fonds. Leur point commun n'est pas leur point de départ, mais leur volonté de faire le saut et d'intervenir dans le bon ordre. Pour la plupart, l'étincelle de cette décision remonte à une discussion précise. Dans [la partie 6](#), nous verrons comment entamer cette discussion.

Pour de nombreux organismes, l'obstacle aux investissements dans la collecte de fonds réside à l'interne. Le conseil d'administration s'inquiète des apparences. Le comité des finances examine minutieusement chaque dépense. La direction comprend l'argumentaire en faveur des investissements, mais peine à l'exprimer en des termes qui font avancer la discussion. Parmi les organismes interrogés, 92 % conviennent qu'un investissement plus important améliorerait significativement leur viabilité financière, mais moins de la moitié ont une approche structurée pour faire valoir cet argumentaire en interne.

Cette section offre des moyens pratiques de présenter l'argumentaire aux conseils d'administration, aux comités des finances et aux équipes de direction qui demandent des données probantes, une mise en contexte et une proposition claire pour avancer.

Mener de petits projets pilotes est **un moyen facile et à faible risque** de démontrer l'efficacité.

*Répondant du secteur des services sociaux et communautaires
Terre-Neuve et Labrador*

Piloter un petit investissement a été **fort utile**, mais il n'a pas convaincu le conseil d'administration d'investir.

*Répondant du secteur des services sociaux et communautaires
Ontario*

Analyser les données pour présenter un argumentaire convaincant

Les organismes qui ont déjà discuté de cette question nous fournissent un point de départ utile. Nous leur avons demandé quelles approches ils avaient utilisées pour leur plaidoyer interne en faveur d'investissements dans la collecte de fonds. Leurs réponses témoignent d'une hiérarchie bien définie et d'un écart important au bas de la liste.

Approche utilisée pour plaider en faveur des investissements	% des répondants
Associer les investissements dans la collecte de fonds aux objectifs du plan stratégique	41 %
Créer une analyse de rentabilisation formelle démontrant le rendement du capital investi	39 %
Embaucher des experts ou des conseillers externes	37 %
Mener un projet pilote avec un petit investissement qui démontre les résultats	32 %
Présenter des données d'analyse comparative ou des comparaisons avec d'autres secteurs	27 %
Présenter les investissements dans la collecte de fonds comme une atténuation des risques	21 %
Aucune approche structurée n'a été adoptée	11 %

L'alignement stratégique est à la fois l'approche la plus souvent utilisée et la plus efficace d'après les répondants, quel que soit le secteur de l'organisme et sa tranche de revenus. Les analyses de rentabilisation formelles et la validation externe suivent non loin derrière, ce qui reflète le constat selon lequel les conseils d'administration sont persuadés par les données probantes, et non seulement les plaidoyers. Piloter de petits investissements constitue une approche pratique et peu risquée, mais pas toujours suffisante à elle seule.

En particulier, 11 % des OBNL indiquent qu'ils n'ont aucune approche structurée, ce qui rappelle que bon nombre d'organismes doivent d'abord reconnaître l'importance des investissements avant d'essayer de les justifier. Les sections ci-dessous expliquent quelles approches fonctionnent vraiment et pourquoi.

Convaincre le conseil d'administration en reliant investissement et stratégie

Le conseil d'administration est la source de résistance aux investissements dans la collecte de fonds la plus souvent citée par les répondants au sondage (41 %). À l'inverse, un conseil d'administration convaincu est aussi le meilleur levier. Comprendre les raisons derrière cette résistance est la première étape pour changer le discours.

Guy Mallabone, président et directeur général de Global Philanthropic Canada, travaille depuis des décennies avec des conseils d'administration partout au pays pour créer une culture de la collecte de fonds de l'intérieur vers l'extérieur. Selon son expérience, la résistance naît rarement d'une indifférence par rapport à la mission. Elle découle plutôt de cinq tendances reconnaissables qui ont chacune leur solution.

« L'approche qui fonctionne le plus souvent dans tous les secteurs et pour toutes les tailles d'organisme, explique Guy Mallabone, c'est l'alignement stratégique. Autrement dit, relier la demande d'investissement aux objectifs déjà approuvés par le conseil d'administration. Par exemple, s'il souhaite augmenter les revenus des dons majeurs, et que la direction générale revient avec une liste d'investissements pour y arriver, alors la discussion ne porte plus sur la collecte de fonds. Il s'agit de tenir un engagement pris par le conseil lui-même. »

**Présenter une analyse de rentabilisation
incluant le rendement du capital investi**
et accepter un budget sur deux ans avec
la condition qu'aucune autre hausse budgétaire
ne soit consentie sans d'abord atteindre
les objectifs de collecte de fonds.

*Répondant du secteur de l'enseignement postsecondaire avec
des revenus de plus de 3 M\$ s'exprimant sur ce qui fonctionne*

Convaincre le conseil d'administration en reliant investissement et stratégie

Modèle courant	Comment cela se manifeste	Le recadrage
Confondre la gouvernance et la gestion	De nombreux membres de conseils d'administration croient que la collecte de fonds relève du personnel, leur rôle étant limité à la surveillance et à la stratégie.	Le développement de fonds est l'une des trois principales responsabilités de tout conseil d'administration. En confiant la collecte de fonds uniquement au personnel, le conseil limite son mandat au lieu de l'accomplir.
Se concentrer sur le rôle fiduciaire sans réfléchir aux revenus	La culture des conseils d'administration célèbre la bonne intendance des finances : surveiller les coûts, protéger les actifs et assurer la conformité. Souvent, elle n'encourage pas la réflexion sur la provenance des fonds.	La responsabilité fiscale exige de comprendre les entrées et les sorties du grand livre. Un organisme qui limite ses coûts en se privant de revenus n'agit pas avec prudence. Il gère son déclin.
Avoir une expertise professionnelle mal adaptée	Il n'est pas rare que des professionnels résistent à la collecte de fonds parce que l'activité est loin de leur spécialité (comptabilité, droit, médecine, génie, etc.).	On ne leur demande pas de devenir des pros de la collecte de fonds. On leur demande d'ouvrir une porte, d'écrire une note, de participer à un événement ou de prêter leur nom à une cause en laquelle ils croient. Comme l'explique Guy Mallabone : « Le but n'est pas de transformer les membres du conseil d'administration en collecteurs de fonds, mais de favoriser les retombées. »
Ne pas bien définir les attentes	Lorsque les conseils d'administration ne savent pas ce qu'on attend d'eux en matière de collecte de fonds, ils maintiennent le statu quo.	Préciser la demande inspire confiance. Il faut définir la participation attendue de chaque membre du conseil d'administration : faire un don, ouvrir des portes, nouer des relations ou gérer les activités. Les rôles varient d'une personne à l'autre, mais tout le monde a son rôle à jouer.
Avoir des réserves culturelles ou philosophiques	Certains membres du conseil craignent qu'une collecte de fonds active nuise aux relations ou à la réputation de l'organisme.	Les organismes qui protègent le mieux leur réputation sont ceux qui communiquent leurs retombées de façon convaincante, qui tissent des liens sincères avec les donateurs et qui les sollicitent en respectant la relation. Une collecte de fonds menée avec doigté renforce la confiance du public. Elle ne l'érode pas.

Convaincre le comité des finances en troquant le ratio pour les retombées sur la mission

Les comités des finances sont généralement défavorables aux initiatives qu'ils ne peuvent pas évaluer. Construisez votre argumentaire autour d'aspects financiers pour convaincre un public qui valorise les chiffres : risque, rendement, échéanciers, ratios et retombées sur la mission.

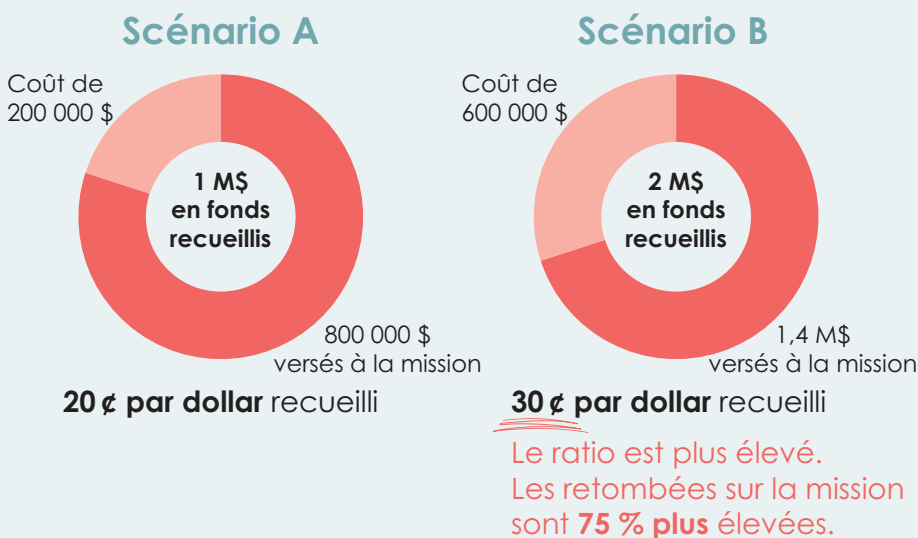
Kevin Kardasz, directeur de la collecte de fonds axée sur les données et conseiller principal chez Global, utilise un exemple simple pour recadrer la discussion. Examinons deux scénarios pour un même organisme.

L'argumentaire des retombées sur la mission

Dans le scénario A, l'organisme recueille 1 M\$ à un coût de 200 000 \$, donc un ratio de 20 cents par dollar recueilli. Après soustraction des coûts de la collecte de fonds, 800 000 \$ sont versés à la mission. Le comité est satisfait. Le ratio semble efficace.

Dans le scénario B, l'équipe de collecte de fonds propose un investissement. Elle souhaite augmenter les revenus de 1 M\$ en dépensant 400 000 \$ de plus. Le problème, c'est que le ratio des coûts pour ce deuxième million est de 40 cents par dollar recueilli. Le premier réflexe du conseil d'administration sera d'opposer une résistance.

Mais regardons ce qui se passe réellement. Le ratio combiné est passé de 20 cents à 30 cents par dollar recueilli, mais l'organisme atteint 2 M\$ en fonds recueillis. Le coût total de la collecte est de 600 000 \$. Le montant versé à la mission est de 1,4 M\$, une hausse de 75 % par rapport au montant initial de 800 000 \$. Le ratio est moins bon, mais la mission est mieux financée. C'est ce dont il faut parler.



Quel scénario sera privilégié par le conseil d'administration? L'un des problèmes dans le secteur caritatif aujourd'hui, c'est que **les organismes ont peur d'investir**, même s'ils pourraient mieux soutenir leur mission et les activités qui leur tiennent à cœur en acceptant de dépenser un peu plus.

KEVIN KARDASZ

Directeur de la collecte de fonds axée sur les données
Global Philanthropic Canada

Comparaison avec le secteur privé

Kevin Kardasz établit un autre parallèle qui résonne avec les publics sensibles aux arguments financiers : l'horizon d'investissement dans le secteur privé. Dans le monde des affaires, les investisseurs s'attendent rarement à ce qu'un nouvel investissement atteigne sa pleine productivité au cours de la première année. La norme avant qu'un nouvel investissement devienne productif est plutôt de trois ans. La collecte de fonds suit les mêmes règles. Il faut parfois plus d'un an avant qu'un nouveau conseiller en dons majeurs conclue son premier don de A à Z. Les organismes qui abandonnent un investissement avant qu'il génère un rendement commettent une erreur financière, et non un acte de prudence. Kevin Kardasz explique : « À mesure que l'investissement arrive à échéance, que de nouveaux donateurs se convertissent en donateurs réguliers et que les voies de fidélisation s'approfondissent, le ratio des coûts s'améliore généralement de lui-même. »

Comprendre les chiffres : le coût par dollar recueilli et le coût des activités de financement

Deux mesures régissent les coûts de collecte de fonds au Canada, et c'est souvent parce qu'ils les confondent que les comités des finances appliquent la mauvaise norme.

Mesure	Objectif	Seuils recommandés
Le coût par dollar recueilli	Un outil interne pour évaluer des activités précises	<ul style="list-style-type: none"> • Événements de participation populaire : moins de 0,10 \$, meilleure pratique 0,03 \$ • Galas et événements de grande envergure : moins de 0,50 \$, meilleure pratique 0,40 \$ • Tournois de golf : moins de 0,35 \$, meilleure pratique 0,30 \$
Le coût des activités de financement²⁸	Une mesure externe de l'ARC calculée à partir du formulaire T3010	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de moins de 35 % : L'ARC est peu susceptible de soulever des questions. • Proportion de 35 % à 70 % : L'ARC examinera les tendances pluriannuelles, et non les chiffres d'une seule année. • Proportion de plus de 70 % : L'ARC posera des questions et demandera des explications.

28 ARC, « Les activités de financement par les organismes de bienfaisance enregistrés », Lignes directrices CG-013, canada.ca. Toutes les proportions et les pratiques d'évaluation fournies dans cette section proviennent de l'ARC.

Ce dernier point est important lorsqu'on parle d'investissement. L'ARC examine une trajectoire, et non des instantanés, ce qui signifie qu'une année de coûts plus élevés en raison du lancement d'une campagne ou d'un investissement dans l'infrastructure ne sera pas perçue de la même façon qu'une tendance chronique.

Dora Boylen-Pabst, vice-présidente de l'Ontario et conseillère principale chez Global, explique :
« L'une des erreurs les plus répandues est que les conseils d'administration appliquent les proportions perçues par l'ARC comme un plafond au lieu d'un point de départ pour une discussion, en particulier dans le cadre d'une campagne. En fait, les lignes directrices de l'ARC fournissent une évaluation fondée sur les tendances. Elle souhaite que les proportions supérieures soient temporaires et justifiées, et non chroniques. C'est une norme bien différente, qui donne aux organisations une bonne marge d'investissement. J'ajouterais qu'il ne faut pas avoir peur de l'ARC. C'est utile de sensibiliser lorsqu'il y a des préoccupations ou des décisions à prendre. »

Je pense que d'autres se trouvent probablement
dans la même situation que nous,
alors pourquoi étions-nous si inquiets?
Nous aurions dû agir plus tôt.

CHRIS MALLETT

Chef de la direction

Dr. R.E.M. Lee Hospital Foundation

Convaincre la direction et les responsables de la collecte de fonds : ouvrir leur porte

Pour la direction générale et les responsables de la collecte de fonds, l'enjeu n'est pas tant d'ignorer la nécessité d'un investissement, mais de trouver l'assurance et les mots pour le proposer. Les responsables interrogés pour ce rapport ont mentionné trois conditions pratiques qui facilitent la conversation : la validation externe, la préparation et la volonté d'accepter une certaine incertitude.

Se fier à une validation externe

Jennifer Molloy, qui dirigeait la Royal University Hospital Foundation lors de sa transformation, insiste sur la valeur d'une validation externe. Lorsqu'un membre de l'équipe interne est l'auteur et le promoteur d'un changement, la résistance peut devenir personnelle. Faire appel à un expert externe change la dynamique : « Lorsque les gens étaient bousculés par un changement, ce n'était pas à cause de moi. C'était un expert externe qui le leur avait présenté comme un excellent moyen de travailler ensemble. »

Se préparer sans viser la perfection

La préparation a également de l'importance. Le chef de la direction de Teen Challenge Canada Glen Smeltzer avertit que le rendement peut ne pas apparaître immédiatement, mais les dirigeants devraient aussi examiner leur modèle actuel pour déterminer s'il fonctionne : « demandez-vous si vos dépenses actuelles sont proportionnelles à la valeur obtenue ».

Jennie Nadeau, directrice du développement de Teen Challenge, évoque le même équilibre entre préparation et action : « si une autre organisation a tous les éléments de base en place, elle ne devrait pas attendre ».

Kim Ward de la Society for Autism Support Services souligne l'autre côté de cette équation : « assurez-vous d'avoir une infrastructure en place et assez de temps pour respecter votre engagement ». Les directions générales et les responsables de la collecte de fonds ne devraient pas sauter dans l'inconnu. Ils devraient évaluer leur préparation consciencieusement, puis passer à l'action, sans laisser la prudence les entraver.

Se donner le droit de prendre un risque

Chris Mallett de la Dr R.E.M. Lee Hospital Foundation décrit clairement le risque que courent les petites organisations : « Elles doivent prendre ce risque. Il pourrait se solder par un échec, bien sûr. Mais elles sont souvent surprises de découvrir ce dont elles sont capables lorsqu'elles osent s'avancer. Si elles n'arrivent pas à surmonter cet obstacle, elles maintiennent le statu quo. Je leur conseille de prendre un risque. »

Avec le recul, Chris Mallett estime que l'inquiétude était disproportionnée par rapport au résultat.

Choisir le bon moment

Le meilleur moment pour un plaidoyer interne n'est généralement pas la saison budgétaire lorsque chaque poste est examiné de près, et le réflexe est de préserver l'infrastructure existante. Le bon moment serait plutôt l'une de ces options.

Pendant ou immédiatement après la planification stratégique

Lorsque l'organisme s'interroge déjà sur ses orientations futures, et les discussions sur les investissements sont perçues comme une forme de planification et non une dépense.

Après une collecte de fonds fructueuse, même si elle est modeste

Car le conseil d'administration aura en tête que l'investissement rapporte et sera plus enclin à l'augmenter.

Lors d'une transition à la direction

Par exemple, l'entrée en poste d'un directeur général ou d'une présidente du conseil d'administration qui accepterait de réévaluer les suppositions précédentes. L'arrivée de Jennifer Molloy au Royal University Hospital a été le moment catalyseur de la transformation de sa fondation.

Lorsque la réussite d'un organisme pair gagne en notoriété

Puisqu'on se dit alors « si eux sont capables, pourquoi pas nous? ». Steve Raper, de Northern Health, estime que c'est le principal moteur de changement dans sa région : « Un exemple devient deux exemples, qui deviennent trois et ainsi de suite. Toutes les fondations se disent alors que si les autres y arrivent, pourquoi ne pourraient-elles pas le faire aussi? »

Présenter l'argumentaire dans les bons termes

User de persuasion est rarement suffisant pour vaincre la résistance interne. Pour y arriver, il faut déployer un argumentaire en utilisant des termes adaptés au public cible, c'est-à-dire parler de stratégie au conseil d'administration, de logique financière au comité des finances et de préparation à l'équipe de direction. Les organismes présentés dans le présent rapport ont travaillé en amont en réunissant les données probantes, en établissant l'ordre des investissements et en prenant la décision d'aller de l'avant.

Les conclusions de ce rapport convergent dans une même direction et peuvent servir de points de départ. Les renseignements ci-dessous reflètent le parcours d'investissement des organismes et la prochaine étape recommandée selon votre situation et les données probantes.

Vous êtes membre du conseil d'administration ou responsable de la gouvernance



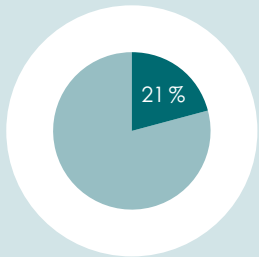
Prenez acte que la collecte de fonds relève de la gouvernance, et non seulement du personnel.

Dans ce rapport, tous les organismes qui ont connu une forte croissance ont vu leur conseil d'administration délaissier une attitude de réduction des dépenses pour une attitude qui se donne les moyens d'atteindre ses objectifs. Ce changement est une décision de gouvernance qui commence par vous.



Recadrez la discussion sur les coûts.

Les indicateurs sectoriels généralement utilisés par les conseils d'administration sont le coût par dollar recueilli et les ratios de frais généraux de l'ARC. Quoiqu'utiles, ils sont compris à tort comme des plafonds. Un organisme qui recueille 2 M\$ à un coût de 30 cents par dollar obtient 75 % plus de fonds pour sa mission qu'un organisme qui recueille 1 M\$ à 20 cents par dollar recueilli. Saisir ces nuances permet aux comités des finances de changer leurs décisions.



Si l'alignement stratégique n'est pas assez persuasif, essayez l'argument du risque.

Seulement 21 % des répondants à notre sondage ont présenté les investissements dans la collecte de fonds comme une atténuation des risques, alors que cet argumentaire apparaît comme une évidence. Un budget de développement qui stagne représente un risque dans un contexte de concentration des donateurs. Dépendre des revenus provenant de quelques contrats publics constitue un risque. Le roulement du personnel dans une équipe de collecte de fonds est aussi un risque.



Définissez le rôle du conseil d'administration avant de demander à ses membres de tenir ce rôle.

L'ambiguïté nuit à la participation du conseil d'administration dans la collecte de fonds. Ce n'est pas tout le monde qui est prêt à cogner aux portes et à faire des appels, mais tout le monde peut donner, participer, plaider ou gérer. Définir les attentes envers chaque membre et les adapter à leurs forces établit une culture de la collecte de fonds au sein du conseil d'administration.

Vous êtes membre de la direction



L'adhésion de la direction est essentielle.

Pour tous les organismes cités dans ce rapport, le point de bascule était le même : un dirigeant ou une dirigeante a décidé que le risque en valait la peine et a communiqué cet engagement sans ambiguïté.



Le meilleur moment pour plaider en faveur d'investissements n'est pas la saison budgétaire.

Les cycles de planification stratégique, le lendemain d'un bon coup, les changements à la direction et les résultats remarquables d'un homologue du secteur représentent quatre moments propices où un conseil d'administration sera plus ouvert à revoir ses suppositions. Gardez l'œil ouvert pour reconnaître ces moments et planifiez votre discussion pour saisir l'occasion.



Les organismes de taille moyenne ont le plus à gagner.

Parmi les répondants au sondage dont les revenus annuels se situent entre 500 000 \$ et 3 M\$, 69 % comptent moins de deux ETP chargés de la collecte de fonds, ce qui est frappant étant donné l'ampleur des revenus qu'ils génèrent. Si c'est votre cas, votre organisme est assez grand pour avoir une équipe de collecte de fonds et les ressources pour l'établir.



Commencez par un récit convaincant avant de faire une demande.

Deux des cinq organismes mentionnés dans ce rapport ont cité l'élaboration d'un récit persuasif comme étant l'étincelle qui a permis tout le reste. Sans cela, l'organisme n'arrive pas à convaincre le conseil d'administration, les bailleurs de fonds et sa communauté. Investir dans un récit convaincant rapporte, quelle que soit la source de revenus.

Vous êtes au tout début du processus



Avant toute chose, évaluez votre situation avec franchise.

Les organismes qui ont tenté d'investir avant de redresser leurs finances ont dû faire marche arrière et reprendre à partir du début. Une évaluation externe détermine les éléments à mettre en place avant d'investir afin de s'assurer d'un rendement. C'est une atténuation des risques.



Rédigez des politiques.

La mise en place de politiques sur l'acceptation des dons, sur les événements spéciaux et de tiers, ainsi que de gestion et de reconnaissance des donateurs permet au conseil d'administration d'approuver un investissement sans anxiété, aux gens de donner sans ambiguïté et au personnel chargé de la collecte de fonds d'agir sans consulter la direction générale pour chaque décision. Aucune de ces politiques n'est difficile à rédiger. Cette infrastructure manque à l'appel chez la plupart des organismes qui piétinent.



La présentation de l'argumentaire est un exercice révélateur.

Dans ce rapport, tous les organismes qui ont élaboré ou peaufiné un argumentaire pour les investissements ont trouvé le processus très édifiant et plus difficile qu'ils ne s'y attendaient. La collecte de fonds a été facilitée par leurs réponses rigoureuses aux questions : Quelle mission demandons-nous aux gens de financer? Pourquoi les gens devraient-ils nous aider?



Faites un suivi (même approximatif) du rendement du capital investi.

Seulement 41 % des répondants suivent activement le rendement du capital investi de leurs activités de collecte de fonds. Vous n'avez pas besoin d'un système de rapports sophistiqué pour commencer. Il suffit de tenir un registre des dépenses, des fonds recueillis et des mouvements des relations. Ce registre est le fondement de toute discussion future avec le conseil d'administration ou le comité des finances sur les raisons d'investir.



Ne cherchez pas à investir partout en même temps, mais plutôt à investir dans le bon ordre.

Si votre note est faible en matière d'infrastructure, la prochaine étape est probablement d'investir dans une base de données ou un plan de développement de fonds triennal. Si votre note est faible en matière de gouvernance, votre prochain investissement ne sera pas un événement, mais une discussion avec le conseil d'administration. L'ordre des investissements compte plus que leur échelle.

Si vous êtes prêt à faire le saut



Les dons majeurs sont le plafond à crever.

Les données sont sans équivoque : 62 % des organismes canadiens qui ont connu une croissance de leurs revenus en 2025 l'attribuent à des dons majeurs ou exceptionnels, en hausse par rapport à 30 % seulement deux ans plus tôt. Si votre organisme n'a pas de programme de dons majeurs actif, y compris des pistes identifiées et une activité de fidélisation structurée, faites-en votre prochain investissement.



Si vous n'avez pas de programme de dons planifiés, vous vous privez du programme ayant le rendement le plus élevé.

On estime que 1 000 G\$ changent actuellement de mains au Canada grâce au transfert de richesse intergénérationnel. Au départ, un programme structuré de dons testamentaires n'exige pas beaucoup de ressources humaines ou financières. Il faut simplement une demande formulée clairement et un moyen de la présenter. Les organismes qui ont cette discussion aujourd'hui profiteront de rendements qui éclipsent quasiment tous les autres investissements.



Le manque de confiance est un symptôme, pas une fatalité.

Seulement 47 % des répondants au sondage sont convaincus qu'ils atteindront leurs objectifs de collecte de fonds au cours des 12 prochains mois. Les études de cas présentées dans ce rapport donnent à penser que la confiance dans la collecte de fonds varie selon les investissements. Si votre organisme manque de confiance, alors la question à poser n'est pas « sommes-nous prêts? », mais « quelle mesure nous permettrait d'être prêts? »



La diversification est une stratégie, pas un résultat.

En effet, 80 % des répondants disent que leur organisme dépend d'un trop petit nombre de sources de revenus. Les organismes qui ont réussi à se diversifier ont déterminé les sources de revenus à cibler, dans quel ordre et avec quelle infrastructure. Cet article de la conseillère principale Deborah Barton est une bonne référence en parallèle de l'outil de diagnostic de [la partie 5](#) si votre organisme est prêt à créer un portefeuille de développement de fonds vraiment diversifié.

Prêt à investir? Global est là pour vous aider.

Si des éléments de ce rapport vous ont semblé un peu trop familiers — un budget qui stagne, des plans reportés et la peur tenace que vos sources de revenus les plus fiables se tarissent, alors que la demande augmente constamment — vous n’êtes pas seul. Et vous n’avez pas à choisir la prochaine étape tout seul.

L’équipe de Global Philanthropic Canada compte plus de 75 conseillers et conseillères et possède une moyenne de 28 ans d’expérience terrain en collecte de fonds dans tous les secteurs et toutes les provinces. Nous vous accompagnons dans votre développement selon la mesure de vos besoins. Que vous cherchiez une première évaluation du développement de fonds, un soutien pour convaincre votre conseil d’administration ou un partenaire stratégique pour mettre sur pied une campagne ou un programme de dons majeurs, notre équipe chevronnée peut vous aider.

L’outil de diagnostic de [la partie 5](#) est un point de départ. Nous vous aiderons à réussir les étapes suivantes.



[Réservez 30 minutes gratuites!](#)

REMERCIEMENTS

Ce rapport n'aurait pas vu le jour sans la générosité des conseillers, des dirigeants et des organismes qui ont offert leur temps et partagé leur parcours en toute franchise.

Nous remercions les participants des études de cas de nous avoir confié leurs expériences : Chris Mallett et Steve Raper de la Dr R.E.M. Lee Hospital Foundation et de Northern Health; Jennifer Molloy de la Royal University Hospital Foundation; Derrick Turner de l'Assiniboine College Foundation; Glen Smeltzer et Jennie Nadeau de Teen Challenge Canada; et Kim Ward de la Society for Autism Support Services. Le rapport s'est enrichi grâce à votre volonté de parler sans détour des bons coups, des difficultés et des leçons apprises.

Merci aux 41 organismes qui ont répondu au sondage : votre temps, votre attention et votre franchise font de ce rapport un travail de recherche robuste et honnête.

Le présent rapport a été élaboré sous la direction d'un groupe consultatif de conseillers principaux de Global dont l'expertise et le savoir ont façonné chaque étape de la recherche : Guy Mallabone, Dora Boylen-Pabst, Kevin Kardasz, Debra Bond-Gorr et Steven Best. Leurs contributions, qui vont des références aux pistes pour les études de cas, en passant par leur perspective et regard critique de conseillers, font partie intégrante du rapport.

Enfin, un grand merci à notre directrice de l'exploitation Jill Cross, dont la supervision et les encouragements ont rendu ce travail possible (et qui est notre boussole à tous).

Global Philanthropic Inc. (Canada)
est le plus grand cabinet-conseil en
collecte de fonds du Canada et
fait partie d'un réseau mondial de
professionnels en gestion stratégique.

Nous avons neuf bureaux canadiens,
et nos conseillers principaux offrent
des services professionnels et
abordables sur la collecte de fonds
aux organismes de toutes tailles.
Nous croyons en l'importance d'un
milieu respectueux inclusif pour tous
et toutes. Nous aidons les organismes
de bienfaisance à perfectionner
leurs équipes pour accroître les
retombées de leur mission. Chaque
projet collaboratif avec nos clients est
important pour nous. Nous sommes sur
le terrain avec vous.

Nos conseillers principaux possèdent
une moyenne de 28 ans d'expérience
terrain en collecte de fonds et maîtrisent
les pratiques exemplaires. Notre esprit
de collaboration et nos créations
de connaissances SharedBrain™
font de nous des leaders du secteur
philanthropique canadien.

Cliquez pour découvrir notre parcours!

1-877-2-GLOBAL
GLOBALPHILANTHROPIC.CA

Ensemble,
au service de votre
mission

GLOBAL
PHILANTHROPIC™
CANADA