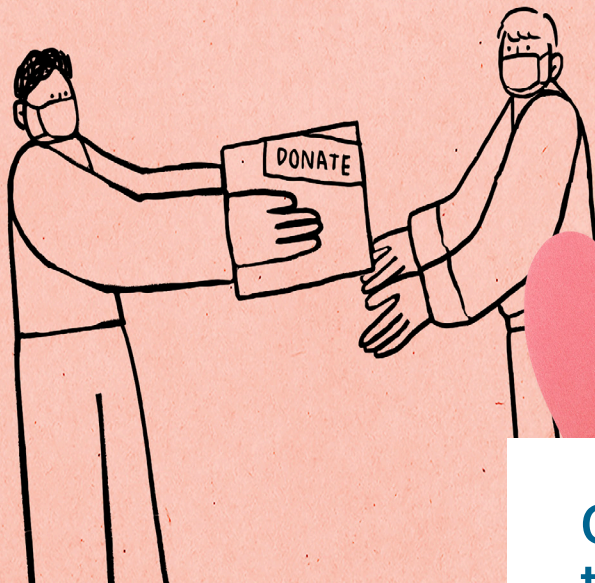


# Cahier de recherche



Quelle place pour les dons  
testamentaires dans les petits  
et moyens organismes de  
bienfaisance enregistrés ?

Recherche exploratoire

Solène Oustry

## Description du réseau PhiLab

Le réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab), anciennement Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne, a été pensé en 2014 dans le cadre de la conception de la demande de financement du projet développement de partenariat CRSH intitulé "Innovation sociale, changement sociétal et Fondations subventionnaires canadiennes". Ce financement a été reconduit en 2018 sous le nom "Evaluation du rôle et des actions de fondations subventionnaires canadiennes en réponse à l'enjeu des inégalités sociales et des défis environnementaux". Depuis ses débuts, le Réseau constitue un lieu de recherche, de partage d'information et de mobilisation des connaissances des fondations canadiennes. Des recherches conduites en partenariat permettent la coproduction de nouvelles connaissances dédiées à une diversité d'acteurs : des représentants gouvernementaux, des chercheurs universitaires, des représentants du secteur philanthropique et leurs organisations affiliées ou partenaires.

Le centre de recherche (Hub) mère se situe dans le centre-ville de Montréal, sur le campus de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Le Réseau regroupe des chercheurs, des décideurs et des membres de la communauté philanthropique à travers le monde afin de partager des informations, des ressources et des idées.

## PhiLab Québec

PhiLab Québec joue un rôle distinct au sein du Réseau PhiLab. Non seulement, il est le plus grand des centres régionaux, mais il est également unique en ce sens que son travail s'inscrit dans le contexte francophone et anglophone du Québec. Ses projets de recherche, initiatives et partenariats mettent en évidence la diversité de la culture, de l'expérience et de la stratégie du secteur philanthropique québécois. PhiLab Québec entretient une série de relations à long terme avec des fondations privées, publiques et communautaires de diverses tailles dans la province, et soutient la collaboration entre les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les communautés. Les projets du PhiLab Québec portent sur des questions liées aux injustices sociale, économique et écologique, ainsi que sur le rôle que le secteur philanthropique peut et doit jouer dans la création d'un Canada plus juste et plus équitable. Des recherches concrètes sur les meilleures pratiques, aux travaux théoriques plus critiques sur la philanthropie et le pouvoir, PhiLab Québec s'engage dans un mouvement visant à construire un secteur philanthropique plus démocratique, plus juste et plus collaboratif.

## Résumé

La pandémie de la Covid-19 a amené le secteur de la bienfaisance à se réinventer et à s'adapter drastiquement à un modèle d'affaire « à distance », allant presque à l'encontre de l'essence même de ce milieu qui nécessite un rapport direct et étroit avec les usagers, mais également avec les donateurs. À ce titre, les événements-bénéfiques représentés non seulement une source de revenus non négligeable pour les organismes de bienfaisance enregistrés (OBE), mais aussi un moyen efficace d'acquérir de nouveaux donateurs. La distanciation sociale imposée a donc mis un énorme frein à cette source de revenus, et tout particulièrement pour les petits et moyens OBE. Une grande partie des organismes ont su mettre à l'œuvre leur créativité et leur ingéniosité pour pallier la baisse de revenus en développant leurs autres programmes de collecte de fonds. Les dons planifiés cependant, reconnus comme l'un des programmes philanthropiques ayant le retour sur investissement le plus intéressant, est souvent boudé des petits et moyens organismes. Ces OBE soulèvent le manque de ressources financières, de temps et de personnels comme principaux obstacles à la mise en place d'un tel programme. Par ailleurs, les retombées ont un potentiel transformateur pouvant ainsi favoriser la pérennité financière de ces organismes.

Le présent travail de recherche exploratoire a pour objectif de disséminer les barrières auxquelles font face les petits et moyens OBE vis-à-vis des dons planifiés. Par l'entremise d'une recension de littérature et d'entrevues auprès de professionnels aguerris en dons planifiés, de bénévoles et de donateurs testamentaires, nous analyserons la place des dons planifiés dans les petits et moyens organismes de bienfaisance enregistrés.

## Mots-clés

Dons planifiés • Philanthropie • Petits organismes de bienfaisance • Dons testamentaires • Stabilité financière des OBE • Legs testamentaires • Dons différés

## Abstract

The COVID-19 pandemic led to a reinvention of the charitable sector and a drastic shift towards a "remote" model. This new model could almost be seen as being in contradiction to the sector's essence, one based on close relationships with both users and donors. With this in mind, fundraising events represent not only an important source of income for charities, but also an opportunity for acquiring new donors. The social distancing imposed by the pandemic brought this source of income to a halt, especially for small and medium sized organizations. A large portion of these organizations were able to use their creativity and ingenuity to compensate for the decrease in revenue by developing other fundraising programs. However, legacy gifts, recognized as the philanthropic program with the highest return on investment, is often neglected by small and medium-sized organizations. These charities claim a lack of financial and human resources, as well as time as the obstacles to implementing such a program. Although, the returns have a transformational potential that could favor the financial sustainability of these organizations.

The objective of this exploratory research paper is to shed light on the barriers for small and medium-sized charities to have legacy donation programs. Through a literature review and interviews with legacy gift professionals, volunteers and legacy donors, we will analyse the role of legacy gifts in small and medium-sized charities.

## Key words

Legacy donations • Philanthropy • Small charitable organizations • Legacy Gifts • Financial stability of charities • Bequests • Differed gifts

**CERTIFICAT EN GESTION PHILANTHROPIQUE  
FACULTÉ DE L'ÉDUCATION PERMANENTE**

**Quelle place pour les dons testamentaires dans les petits et moyens  
organismes de bienfaisance enregistrés ?**

**Solène Oustry  
20201705**

**Travail final remis à Diane Alalouf-Hall dans le cadre du cours  
PHE 3020 : Intégration professionnelle**

**Remis pour le : 20 avril 2022**



## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Mise en contexte</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Concept et définitions</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Exposition de la problématique</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Hypothèses</b>	<b>10</b>
<b>2. MÉTHODOLOGIE</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Volet 1 : Recension de littérature</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Volet 2 : Entrevues semi-dirigées</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Volet 3 : Compilation des données d'entrevues et analyse</b>	<b>12</b>
<b>2.4. Volet 4 : Interprétation et recommandations</b>	<b>13</b>
<b>3. RECENSION DE LITTÉRATURE</b>	<b>13</b>
<b>4. ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Profils des acteurs de terrain</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Analyse</b>	<b>17</b>
<b>5. RECOMMANDATIONS</b>	<b>22</b>
<b>6. CONCLUSION</b>	<b>24</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>27</b>



# 1. INTRODUCTION

## 1.1. Mise en contexte

En mars 2020, le Québec, comme une grande partie du reste du monde, vit son premier confinement afin de limiter la propagation du nouveau coronavirus. Les rassemblements sont ainsi interdits mettant en suspens tous les événements, privés ou publics. Très rapidement, un grand nombre d'organismes de bienfaisances enregistrés (OBE) dépendant du financement privé se retrouvent confrontés à un enjeu majeur : une importante portion de leurs revenus provient des événements-bénéfice, des activités de pair à pair qu'ils organisent ou de frais d'adhésion. Or, ces activités nécessitent empiriquement une forme ou une autre de présentiel et les organismes font alors face à une baisse significative de leurs revenus provenant de ces sources de financement (Lasby, 2020, pp.12-13).

Presque deux ans plus tard, de nombreux sondages, études et articles démontrent de l'adaptabilité dont a su faire preuve le secteur de la bienfaisance, et notamment les organismes philanthropiques qui ont su ajuster leurs activités de financements et diversifier leur portefeuille de collecte de fonds. En effet, les organismes de bienfaisances enregistrés (OBE) ont su s'adapter au virage technologique presque imposé par la pandémie alors que le secteur faisait plutôt face à un retard en comparaison à d'autres secteurs économiques. Un grand nombre d'entre eux ont su mettre en place les dispositifs numériques nécessaires pour rendre possible le télétravail, faciliter le don en ligne ou encore proposer des programmes en ligne répondant à des besoins nouveaux (Imagine Canada, p.2). Malgré cette adaptabilité, qui ne vient pas sans son lot de dépenses, presque 75% des organismes de bienfaisance au Canada observent une diminution des contributions provenant d'au moins une source de dons depuis le début de la pandémie (Lasby, 2021, p.17). Ce que nous pouvons déduire de ces observations, c'est que le secteur de la bienfaisance est capable, au même titre que les autres secteurs, de s'adapter aux nouvelles réalités qui découlent de la pandémie de la COVID-19, mais que cette adaptabilité est avant tout une réponse d'urgence permettant de maintenir l'offre de services à la population. L'étude sectorielle menée par Imagine Canada début 2021 démontre ainsi que deux tiers des organismes priorisent les besoins immédiats (besoins opérationnels) au détriment des projets favorisant la création ou le maintien de revenus sur le long terme. Cette étude soutient également que cette tendance est étroitement liée à la taille des organisations, les OBE de petite taille étant moins susceptibles d'investir dans la génération de revenus et la collecte de fonds, et davantage poussés à investir dans des mesures d'urgence en réponse à la hausse de la demande de services (Imagine Canada, 2021, p. 2).

La question de la pérennité et de la stabilité financière des organismes n'est pas nouvelle. Les professionnels en collecte de fonds savent bien qu'un donateur sera plus enclin à faire un don important



à un organisme s'il est confiant que l'organisme et ses programmes seront offerts sur le moyen ou le long terme. Or un programme de dons testamentaires et des témoignages de donateurs ayant laissé un legs à l'organisme démontrent amplement cette confiance, le don planifié étant considéré dans la littérature philanthropique comme le don ultime. Pourquoi donc est-il si rare pour les petits organismes de bienfaisance de se doter d'un tel programme de collecte de fonds ?

Opérant sur des budgets restreints, les professionnels en philanthropie dans les petits et moyens organismes de bienfaisance enregistrés sont souvent sur plusieurs fronts, divisant leur temps sur plusieurs types de collecte de fonds et sont souvent les seuls responsables des multiples tâches qui en découlent. La priorité étant souvent l'atteinte des objectifs financiers annuels permettant d'assurer la continuité de l'offre de services aux communautés. Dans ce contexte, il n'est pas forcément envisageable pour ces petits organismes d'investir du temps et de l'argent dans un véhicule de don dont les revenus ne sont pas immédiats. C'est exactement ce cas de figure qu'a exacerbée la pandémie de la COVID-19, et tout particulièrement pour les organismes opérant sur des budgets limités.

## **1.2. Concept et définitions**

Dans le cadre de ce travail exploratoire de recherche, nous nous intéresserons seulement aux données récoltées portant sur les organismes de bienfaisance enregistrés (OBE). L'Agence de Revenus Canada (ARC) définit un OBE comme « une personne morale, une fiducie ou une association non constituée en personne morale établie au Canada, résidente du Canada et enregistrée en tant qu'œuvre de bienfaisance, fondation publique ou fondation privée conformément à la Loi sur l'impôt sur le revenu » (Gouvernement Canada, 2016). Bien que l'enregistrement de l'organisme implique un certain nombre de responsabilités et de devoirs, il accorde cependant la capacité d'émettre aux donateurs des reçus officiels à des fins fiscales. C'est donc un prérequis important pour tout organisme qui souhaite intégrer les dons planifiés dans ses activités de collecte de fonds. Bien que le don planifié soit grandement reconnu comme le don ultime, c'est également la forme de don qui requiert, comme son nom l'indique, de la planification et une importante réflexion du côté du donateur, même pour un simple don testamentaire. Ce type de don est également souvent pensé de façon à ne pas léser la famille et les héritiers, d'où l'avantage d'un reçu fiscal pouvant parfois contrebalancer l'impôt de la succession.

Le reçu fiscal est donc un outil puissant quand il advient à la collecte de fonds, tout particulièrement pour la sollicitation de dons majeurs et de dons planifiés, autant pour les grands organismes que pour les petits. Il n'est d'ailleurs pas rare dans les plus gros organismes qu'un ou plusieurs professionnels soient entièrement dédiés à la sollicitation et au traitement des dons planifiés. La réalité est cependant bien différente pour les organismes de petite et moyenne taille.



Pour les besoins de ce travail de recherche exploratoire, nous définissons les petits et moyens organismes de bienfaisance enregistrés comme tout organisme enregistré auprès de l'ARC dont les revenus annuels sont inférieurs à un million de dollars. Ces organismes représentent en effet la majorité du secteur, avec 54% rapportant des revenus totaux inférieurs à 100 000\$ en 2006-2007 (Agence du revenu du Canada, 2008, p.9). Nous considérerons également comme petit ou moyen OBE tout organisme ayant entre 0 et 4 employés rémunérés. En effet, la taille d'un organisme peut également être définie en fonction du nombre d'employés qu'il emploie. Dans le cadre de ce travail, le nombre d'employés est un paramètre essentiel, car il a été largement démontré qu'un programme de dons planifiés est plus rémunérateur lorsqu'un ou plusieurs employés y sont entièrement dédiés (Minton, 1995). Imagine Canada rapporte dans son *Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif* pour l'année 2003 que 54% des organismes de bienfaisance et sans lucratif n'avaient aucun employé et que 26% d'entre eux n'en employaient que 1 à 4. Or, il est extrêmement peu probable qu'un employé soit entièrement dédié aux dons planifiés avec une masse salariale si faible.

Enfin, la définition de dons planifiés a beaucoup évolué au cours des dernières décennies. Il y a encore peu de temps, les dons planifiés étaient dénommés « dons différés ». Cette définition est en constante évolution au fur et à mesure que le secteur se professionnalise et que les lois fiscales et les mécanismes financiers évoluent. Ce travail de recherche exploratoire s'intéresse aux dons planifiés dans leur ensemble pour autant que le don fasse l'objet d'une planification financière, fiscale ou successorale. Cependant, l'accent sera mis sur le don par clause testamentaire, ou don testamentaire, car celui-ci représente la forme de don planifié la plus répandue et la plus utilisée à travers le Canada. Cet objet de recherche ne portera donc pas sur les formes plus « immédiates » de dons planifiés tels que le don d'actions cotées en bourse.

### 1.3. Exposition de la problématique

Dans le cadre de ce travail d'intégration, nous explorerons la place des dons testamentaires dans les petits et moyens organismes de bienfaisance enregistrés et l'impact que peuvent avoir de tels dons sur la qualité et la pérennité des services qu'ils offrent. Nous évaluerons ainsi la pertinence de solliciter des dons planifiés dans le contexte social, économique, sanitaire et démographique actuel tout en prenant en considération les contraintes auxquels font face ces organismes. L'objet principal de cette recherche est d'évaluer l'efficacité et l'accessibilité des dons planifiés pour les OBE de petites et moyennes taille afin d'assurer la stabilité financière de l'organisme sur le long terme.

Ce travail exploratoire de recherche tentera donc de répondre à la question suivante : **Quelle place pour les dons planifiés dans les activités de collecte de fonds des petits et moyens organismes de**



## **bienfaisance enregistrés ?**

De cette question principale de recherche découlent deux autres questions sous-jacentes :

- Les dons planifiés représentent-ils un véhicule de don pouvant assurer la stabilité financière et la pérennité des petits et moyens OBE ?

et

- Quelles peuvent être les retombées d'un programme de dons planifiés pour les petits et moyens OBE ?

### **1.4. Hypothèses**

Présentement, très peu de petits et moyens OBE investissent, ne serait-ce que minimalement, des ressources pour la mise en place et la sollicitation de dons planifiés en faveur de leur organisme. Il semblerait presque que leurs activités de collecte de fonds et le montant des dons qu'ils récoltent soient proportionnels à la « taille » de leur institution. Il est bien entendu nécessaire d'obtenir des commandites dans le cadre d'un événement ou d'acquiescer une multitude de petits montants dans le cadre d'une campagne annuelle. Cependant ce type de don ne participe généralement pas à bâtir le futur de l'organisme de façon pérenne et répond plutôt aux besoins urgents de celui-ci. Il est important de comprendre que l'une des principales motivations qui poussent les donateurs à faire un don aujourd'hui est la capacité de l'organisme à démontrer l'impact positif des dons qu'il reçoit sur la cause (Gauthier, 2018). Or, pour bien des causes, il faut pouvoir perdurer pour démontrer son impact.

Au cours de ce travail exploratoire de recherche, nous chercherons donc à écarter ou à confirmer les hypothèses suivantes qui expliqueraient pourquoi les organismes de bienfaisance enregistrés de petite et moyenne taille ne s'investissent pas dans la sollicitation de dons planifiés auprès de leurs donateurs :

**A) Les dons planifiés peuvent être un gage de pérennité pour l'organisme et ont un potentiel transformationnel non négligeable.**

Le don testamentaire moyen au Canada est estimé à 30,000\$ (Green, 2017). Même s'il est reconnu que les personnes disposant d'un testament au Québec auront en moyenne trois versions différentes de celui-ci au cours de leur vie, plus de 90% d'entre eux ne changeront pas le nom des organismes pour lesquels ils ont laissé un legs (Briand, 2022). Il est aussi impossible de savoir lorsqu'un don planifié sera perçu par l'organisme. Cependant, puisqu'une succession comprend l'ensemble des biens, des droits et des actions appartenant au défunt, les dons sont généralement beaucoup plus importants que ceux qui sont faits du vivant. Pour les petits et moyens organismes, cela représente une opportunité importante

de revenus différés avec parfois un potentiel transformateur suivant le montant légué.

## **B) L'approche aux dons planifiés pour les petits et moyens organismes de bienfaisance est bien différente que celle dans les plus gros organismes**

Les petits et moyens OBE sont souvent confrontés à des ressources limitées, que ce soit au niveau des budgets, des employés ou même du temps. Les employés rémunérés, s'il y en a, sont la plupart du temps sur plusieurs fronts, et gèrent simultanément le financement, les relations avec les donateurs et les usagers, les opérations ou encore les programmes offerts. Cette réalité implique que la collecte de fonds, et notamment la sollicitation des dons planifiés, ne peut se faire de la même façon que dans un organisme ayant au moins un professionnel rémunéré dédié à ce véhicule de don. Au contraire, l'approche aux dons planifiés doit être simple, accessible au plus grand nombre et peut être facilement prise en charge par les employés de l'organisme ou par ses bénévoles.

## **2. MÉTHODOLOGIE**

Ce travail de recherche exploratoire est effectué au courant du semestre d'hiver 2022 pour l'obtention du certificat en gestion philanthropique de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal. Cet exercice s'étend sur une durée d'environ quatre mois, soit du 17 janvier au 20 avril 2022.

Afin de situer la problématique et de répondre à la question de recherche énumérée ci-dessus, le travail de recherche exploratoire a été effectué en quatre volets :

### **2.1. Volet 1 : Recension de littérature**

Une recherche de littérature est effectuée dès le mois de janvier afin d'identifier des articles de journaux, des livres, des blogues et des études traitant des dons planifiés et du contexte social et économique au Canada et au Québec au moment de la rédaction de ce travail de recherche exploratoire. Étant donné la littérature limitée en langue française sur les dons planifiés, certaines des sources recensées dans ce travail ont été étudiées en anglais et leur analyse retranscrite en français. Le travail de recension de littérature aura représenté environ 25 heures de travail, incluant la recherche de littérature, la synthèse et l'analyse des données récoltées. La synthèse de cette recension de littérature se trouve à la section 2.1. de ce travail de recherche exploratoire. Toute la documentation consultée est citée dans la synthèse et énumérée dans la bibliographie de ce travail.

La recension de littérature a pour objectif de situer la question de recherche et de présenter les études en lien avec l'objet de recherche qui ont été menées à ce jour. Cet exercice a permis la formulation des

hypothèses citées dans l'Introduction et la rédaction des questionnaires d'entrevue, en servant de base grâce aux données qui en ont été extraites.

## **2.2. Volet 2 : Entrevues semi-dirigées**

Quatre entrevues semi-dirigées auprès d'intervenants de terrain auront été effectuées entre le 14 mars et le 1<sup>er</sup> avril 2022. L'échantillon de ces entrevues comprend deux consultants spécialisés en dons planifiés au Canada et au Québec, la fondatrice et le Président du conseil d'administration d'un petit organisme de bienfaisance enregistré et une donatrice testamentaire. Même si l'échantillon des entrevues semi-dirigées est très limité, il répond aux critères et aux consignes énumérés dans le cours d'Intégration professionnelle dans le cadre duquel ce travail de recherche exploratoire est effectué. Le profil des intervenants et le rationnel de sélection de chacun d'entre eux sont disponibles à la section 2.2..

Les entrevues ont toutes été effectuées par vidéoconférence et ont en moyenne duré 1 heure et 30 minutes, soit un total de 6 heures d'entrevues semi-dirigées. Un total de 10 heures supplémentaires aura été accordé à l'écoute des enregistrements, à la prise de note et l'analyse des données.

Un courriel d'introduction a tout d'abord été envoyé à chacun des intervenants expliquant la démarche de ce travail de recherche exploratoire et demandant une date d'entrevue. Une fois les entrevues confirmées, les questionnaires d'entrevue ont été envoyés à chacun des intervenants plusieurs jours à l'avance afin de leur laisser assez de temps pour en prendre connaissance et se préparer, le cas échéant. Les questions posées diffèrent d'un intervenant à l'autre en fonction de leur profil. Il est à noter que parmi ces quatre entrevues, trois auront été tenues en français et une en anglais.

## **2.3. Volet 3 : Compilation des données d'entrevues et analyse**

Les données récoltées dans le cadre des entrevues semi-dirigées (volet 2) seront ainsi regroupées et présentées dans la quatrième partie de ce travail intitulée « Analyse », correspondant ainsi au volet 3. Ces résultats seront ainsi regroupés par thème afin d'exposer les différents aspects et enjeux liés aux dons planifiés dans les petits et moyens organismes de bienfaisance. Les questions posées lors des entrevues ont été spécifiquement rédigées afin que les réponses obtenues permettent de répondre à la question de recherche principale et aux questions sous-jacentes.

## **2.4. Volet 4 : Interprétation et recommandations**

Enfin, les données relevées dans le volet 3 de ce travail ont été interprétées afin de formuler quelques

recommandations au secteur et aux professionnels œuvrant dans des petits ou moyens OBE qui s'interrogent sur le potentiel d'un programme de dons planifiés au sein de leur organisme.

### **3. RECENSION DE LITTÉRATURE**

Les différentes sources de littérature étudiées ont révélé un certain nombre de thèmes qui permettent de situer la question de recherche principale. Cette recension de littérature, traitant principalement des dons planifiés, a également été essentielle dans l'élaboration des questionnaires présentés aux acteurs de terrains dans le cadre des entrevues semi-dirigées.

#### **Un climat favorable pour les dons planifiés au Canada et au Québec**

Il est estimé qu'entre 2016 et 2026, plus de 1 000 milliards de dollars, dont 700 milliards en actifs financiers, changeront de main pour passer de la génération des baby-boomers aux générations suivantes (Mayrand, 2021). Ceci représente donc une source de richesse gigantesque pour les organismes de bienfaisance enregistrés et certainement un potentiel à prendre en considération lors de la planification stratégique de leurs activités de collecte de fonds. On estime que seulement 5% à 6% des Canadiens et des Québécois auraient inclus des organismes de bienfaisance dans leur planification successorale (Minton, 1995 et Mayrand, 2021), mais que 13% d'entre eux émettent le souhait d'en faire un (Germain, 2021). Il existe donc de l'intérêt au sein de la population, et les OBE détiennent une place privilégiée pour promouvoir ce type de dons et transformer une intention en don.

Le potentiel de ce transfert important de richesse ne se limite pas seulement aux dons planifiés, et plus spécifiquement aux dons testamentaires. Il est également intéressant de s'intéresser à l'héritage d'un leg, d'une génération de donateurs à l'autre. Chantal Thomas (2021) témoigne ainsi que ce grand transfert de richesse est également l'occasion d'amener des familles entières à démontrer leur soutien à la cause. En obtenant, par exemple, la confirmation d'un don testamentaire des grands-parents, il est également possible d'amener les membres de la famille qui hériteront du patrimoine à faire des dons récurrents ou majeurs en mémoire de leurs défunts.

#### **Méconnaissance et complexité des dons planifiés**

Le mythe selon lequel les dons testamentaires sont réservés aux plus aisés continue de persister. À cette méconnaissance des dons par testament s'ajoute également la perception qu'en léguant une partie de son patrimoine à un organisme de bienfaisance, une personne prive les membres de la famille et les autres héritiers d'une partie de leur héritage (Mayrand, 2021). Ceci n'est pas complètement faux, mais

il est important de considérer que le don par testament permet également de réduire l'imposition de la succession grâce au crédit d'impôt octroyé équivalant à environ 50% du montant du don (Mayrand, 2021). In fine, le montant net du don peut donc être plus ou moins l'équivalent du montant qui aurait de toute façon été déduit de la succession pour régler l'impôt.

Cette méconnaissance des dons planifiés n'est pas seulement vraie pour les donateurs, mais aussi pour les professionnels en philanthropie, et particulièrement pour les petits et moyens organismes de bienfaisance. En effet, il n'est pas rare qu'un donateur qui souhaite faire un don planifié à un organisme soit ainsi dirigé vers ses conseillers en planification financière et successorale. Ce type de don est souvent perçu comme compliqué et nécessitant des connaissances spécifiques en fiscalité et en finance (Milton, 1995). Ici, les professionnels peinent à endosser le rôle qui leur revient, c'est-à-dire d'intermédiaire permettant au donateur de réaliser ses aspirations philanthropiques et ses besoins d'accomplissement (Milton, 1995).

L'éducation du personnel en dons planifiés reste un facteur essentiel au succès du programme. Il est cependant important de différencier expertise et spécialisation (connaissances techniques). Le professionnel en dons planifiés n'a pas pour rôle de remplacer le comptable, le fiscaliste ou le planificateur financier du donateur, mais il doit impérativement se présenter comme un expert en la matière, capable d'anticiper et de répondre aux questions de ce dernier (Jordan & Quynn, pp.4-5). Participer à des formations, même si celles-ci représentent une dépense pour l'organisme, permet au professionnel de tisser des liens avec des collègues provenant d'autres organismes qui sont confrontés aux mêmes situations. Ces formations sont aussi l'occasion de rencontrer des professionnels aguerris en finance ou en fiscalité pouvant potentiellement épauler les professionnels ultérieurement en cas de besoin, parfois même bénévolement (Jordan & Quynn, 2002, p.6).

### **Les dons planifiés dans les petits et moyens OBE ne prennent pas exactement la même forme que dans les grands organismes, mais des similarités fondamentales existent quand même**

Sans grande surprise, les petits et moyens organismes de bienfaisance enregistrés font face à des ressources limitées. De ce fait, la personne responsable des dons planifiés est très souvent responsable des autres programmes de collecte de fonds (Jordan & Quynn, 2002, p.3). Dans les plus petits organismes, il n'existe parfois même pas de salarié dédié au développement philanthropique, et la grande majorité des dons reçus sont obtenus par les membres du conseil d'administration. Cela ne veut pas forcément dire qu'un programme de dons planifiés ne doit pas être mis sur pied, ne serait-ce que pour rester compétitif face aux autres organismes qui offrent cette possibilité de dons. L'important ici est que la mise en place d'un programme de dons planifiés ne vienne pas au détriment des autres activités de l'organisme. Or, au même titre que les plus grands organismes, l'approche aux dons planifiés doit être faite de



façon transversale et intégrée à tous les autres programmes de collecte de fonds (dons annuels, dons majeurs, etc.) (Jordan & Quynn, 2022, p.20). En théorie, donc, ce type de dons ne devrait pas résulter à une charge de travail supplémentaire conséquente pour la personne impliquée au développement philanthropique de l'organisme, mais serait plutôt une autre corde à son arc.

Tout comme les grands organismes, les petits OBE doivent aussi être en mesure de s'appuyer sur un ou plusieurs des facteurs suivants afin d'assurer la réussite du programme de dons planifiés (Jordan & Quynn, 2002, p.4) :

1. Des prospects identifiés et fidélisés ;
2. Un programme de dons annuels ou de dons majeurs ;
3. Des membres du conseil d'administration engagés et enthousiastes ;
4. Une forte volonté des bénévoles de s'engager dans un programme de collecte de fonds au bénéfice de l'organisme.

La différence avec les grands organismes est que le petit OBE devra clairement identifier lequel de ces facteurs est assez solide pour soutenir le programme de dons planifiés, du moins à ses débuts. À titre d'exemple, le directeur général pourra choisir de concentrer ses efforts sur les membres de son conseil d'administration pour les éduquer sur les dons planifiés et confirmer plusieurs engagements auprès d'eux avant d'étendre son programme à ses loyaux donateurs.

### **Confiance, crédibilité et vision**

Du point de vue du donateur, la confiance, la crédibilité et la vision du futur de l'organisme restent des facteurs déterminants dans la planification d'un don planifié (Johnson, 2010, p.119). Même si cela reste vrai pour tous les autres types de dons, il est essentiel que le donateur ait foi en l'organisme et sa capacité à perdurer, pour que ce dernier décide d'y faire son don ultime. Pour se faire, de nombreuses stratégies peuvent être mises en place afin d'accroître la crédibilité de l'organisme et la confiance du donateur, notamment l'élaboration d'une politique d'acceptation de dons (Johnson, 2010, pp. 122-128, 138-139). L'organisme doit également être en mesure de démontrer comment il compte évoluer dans le temps et soutenir cette vision de façon concrète, avec un plan et des objectifs mesurables (Johnson, 2010, p.139). Là aussi il existe différentes façons de convaincre le donateur, la plus répandue étant l'élaboration d'un plan stratégique sur plusieurs années soulignant la vision à moyen et à long terme de l'organisme.

## 4. ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

### 4.1. Profils des acteurs de terrain

#### **Monsieur Gérard Briand (BRIAND Philanthropie) :**

L'entrevue semi-dirigée aura permis de recueillir des données qualitatives intéressantes de ce professionnel aguerri sur la place des dons testamentaires dans les programmes de collecte de fonds des petits et moyens organismes, qui font partie de sa clientèle. Sa position sur les avantages de ces dons est très claire et fièrement affichée sur le site internet de sa compagnie et dans ces nombreuses entrevues : le don par testament possède un excellent ratio coûts-bénéfice, même en comparaison avec d'autres programmes de collecte de fonds traditionnels (Philab, n.d.). Au cours de cette entrevue, nous avons exploré avec Monsieur Briand les possibles avantages qu'offrent les dons testamentaires pour les petits organismes de bienfaisance. Parmi les thèmes abordés, nous avons discuté des investissements auxquels doivent se préparer les OBE œuvrant avec des budgets restreints, qu'est-ce que la mise en place d'un tel programme implique, tant sur le plan des ressources humaines que de la culture philanthropique de l'organisme, et enfin comment aborder le sujet avec nos donateurs et les informer sur ce type de dons.

#### **Madame Peggy Killeen (Peggy Killeen Development Consultant) :**

Au cours de cette entrevue, nous avons exploré avec Madame Killeen les différents avantages ou désavantages que comporte un programme de dons planifiés pour les organismes de petite et moyenne taille. Cette entrevue aura permis de définir ce que signifie un programme de dons planifiés pour les moyens et petits OBE et d'identifier certains éléments essentiels pour la sollicitation de ce type de dons (structure organisationnelle, plan de communication marketing, investissements, mise en place des politiques adéquates, implication du conseil d'administration, etc.

#### **Madame Lyette Soucy (donatrice testamentaire) :**

Madame Soucy est une donatrice testamentaire assumée. Cette femme célibataire de 54 ans concorde au profil type idéal des donateurs testamentaires. Cependant, Madame Soucy ne s'est pas fait solliciter pour ses dons testamentaires, c'est elle qui est venue cogner à la porte des organismes qu'elle planifiait de coucher dans son testament afin d'entamer la discussion avec eux. Le but de sa démarche était de s'assurer que son don serait planifié de manière à maximiser les bénéfices autant pour Madame Soucy et sa famille que pour l'organisme. Madame Soucy est également une personne qui suit le mantra « lead by example » et souhaite inspirer d'autres donateurs à faire de même.

Le point de vue de Madame Soucy est important dans le cadre de ce travail de recherche exploratoire car il nous permet d'aborder les motivations poussant un donateur à inclure un don au bénéfice d'OBE



dans son testament. Au cours de cette entrevue, nous nous sommes intéressés au processus de sélection des organismes par la donatrice, à ses attentes, autant de son vivant qu'après sa mort et enfin ce qui influence sa confiance envers un organisme au point de l'inclure dans son testament.

### **Fondatrice d'un petit organisme de bienfaisance enregistré et son conjoint, Président du conseil de l'organisme :**

À la demande des interviewés, leur identité ainsi que le nom de l'organisme de bienfaisance enregistré qu'ils représentent resteront confidentiels. Des alias seront utilisés pour faire référence à l'entrevue et aux participants afin de conserver l'anonymat de ces personnes.

Madame Jeanne Tremblay (alias) est la fondatrice l'organisme de bienfaisance enregistré Plein Air (alias). Cet OBE a pour mission d'aider les familles ayant un enfant diagnostiqué avec un trouble du spectre de l'autisme (TSA) à développer de nouveaux outils pour intervenir auprès de leur enfant tout en offrant un lieu et des activités en plein air pour partager des moments en famille de détente (Tremblay & Tremblay, 2022). L'organisme détient un numéro d'enregistrement auprès de l'ARC depuis 2017, mais œuvre auprès des familles et des enfants diagnostiqués avec un TSA depuis 2016.

Selon l'ARC, Plein Air a déclaré pour l'année fiscale se terminant le 31 mars 2021, un revenu total compris entre 200 000 \$ et 250 000 \$. La majorité de ses revenus provient de dons d'autres organismes de bienfaisance enregistrés (environ 40%), mais presque 20% proviennent tout de même de dons pour lesquels un reçu a été remis<sup>1</sup>. Une partie importante de ses revenus repose donc sur les dons d'individus ou d'entreprise. Plein Air rapporte également un total de trois employés rémunérés à temps plein durant cet exercice fiscal. Cet organisme rentre donc dans les critères de l'échantillon de ce travail de recherche exploratoire énuméré plus tôt dans la section 1.2 Concept et définitions.

Cette entrevue semi-dirigée au permis d'évaluer la perception d'un petit OBE vis-à-vis des dons planifiés, et plus spécifiquement des dons testamentaires. Nous nous sommes intéressés à la manière dont s'articule la planification stratégique financière à long terme dans un petit organisme de bienfaisance et comment les petits et moyens OBE utilisent leurs ressources, souvent limitées, pour générer des revenus et assurer la pérennité de leurs services.

## **4.2. Analyse**

Les entrevues semi-dirigées ont permis d'identifier quatre thèmes apportant une réponse à la question

---

<sup>1</sup> Statistiques issues du site internet de l'Agence du revenu du Canada. Afin de conserver l'anonymat des participants et de l'organisme, ces statistiques ont été arrondies et les références bibliographiques ont été délibérément omises.

de recherche principale « Quelle place pour les dons testamentaires dans les activités de collecte de fonds des petits et moyens organismes de bienfaisance enregistrés ? »

### **Climat et contexte fiscal favorable**

Les professionnels en planification stratégique dans les organismes de bienfaisance sont bien informés sur le potentiel de revenus que représente le transfert de richesse intergénérationnel qui est en train de prendre place. Cependant, la pandémie de la COVID-19 a aussi poussé les populations plus âgées vers leurs notaires et leurs planificateurs financiers. Gérard Briand rapporte que durant la première année de la pandémie au Québec, les notaires ont observé une augmentation du nombre de testaments réalisés de l'ordre de 40% (Briand, 2022). Cette augmentation fait également écho aux sondages réalisés durant cette même période par sa firme auprès de prospects pour des dons testamentaires : « Par centaines, ces donateurs ou testateurs potentiels ont signifié à leur organisme qu'ils auraient aimé en savoir plus et plus tôt sur cette forme de don avantageuse » (Brian, 2022).

En ce qui concerne les avantages fiscaux octroyés par les dons de bienfaisance, Peggy Killeen considère elle que le Canada offre un des régimes fiscaux les plus avantageux au monde, notamment en ce qui a trait aux dons successoraux (Killeen, 2022, 17 mars). En effet, les donateurs peuvent réclamer chaque année des dons égaux à 75 % de leur revenu annuel net, et ce montant augmente à 100% pour les deux dernières années de vie d'un individu (Killeen, 2022, 17 mars ; Burrows, 2022). Killeen souligne également la particularité au Québec de l'acte notarié, qui est difficilement contestable, car inscrit au *Registre des dispositions testamentaires de la Chambre des notaires du Québec* et permet au donateur de bénéficier de conseils professionnels pour sa planification successorale à un coût relativement faible. Le testament par acte notarié assure donc au donateur la réalisation de ses dernières volontés tout en encadrant légalement les réclamations des héritiers et des organismes qui y sont inscrits.

### **Une source de revenus récurrents, favorisant la stabilité financière de l'organisme**

Actuellement au Canada, les dons planifiés représentent entre 15 et 20% des revenus récurrents annuels dans les moyennes et grandes organisations (Briand, 2022 ; Killeen, 2022). La pandémie de la COVID-19 a brutalement rappelé aux organismes de bienfaisance la limite de la fiabilité et de la récurrence des revenus issus des adhésions et des événements. Les organismes, aussi petits soient-ils, qui ont réussi à conserver un lien fort avec leurs loyaux donateurs, ont tout intérêt à promouvoir et à confirmer des dons testamentaires, leur assurant ainsi une source de revenus réguliers.

En considérant les contraintes budgétaires et le capital humain limité auquel sont confrontés les petits et moyens OBE (Tremblay & Tremblay, 2022), il n'est cependant pas réaliste de se lancer dans un programme de dons planifiés diversifié et complexe. L'important, comme le rappellent Briand et

Killeen, et de se concentrer sur les forces existantes de l'organisme qui peuvent être facilement gérées dans le cadre des activités philanthropiques régulières de l'organisme. Le don par testament, ou leg, apparaît comme le don planifié à privilégier, non seulement parce qu'il est accessible à tous, mais aussi parce qu'il représente la forme de contribution majeure au Canada et au Québec parmi tous les véhicules de dons planifiés.

Du point de vue du donateur, le coût d'un leg reste relativement faible puisqu'il rentre dans la démarche de planification successorale, la seule dépense étant reliée à la rédaction du testament par acte notarié (Briand, 2022). Le don testamentaire permet aussi au donateur « de faire plus » sans que sa qualité de vie ne soit impactée. Killeen décrit le don testamentaire comme la « démocratisation du don majeur » (2022) permettant ainsi à n'importe quel philanthrope d'apporter un soutien important aux organismes qui lui sont chers. Du point de vue de l'organisme, le leg est la forme de don qui a le meilleur retour sur investissement, puisque les efforts déployés en amont peuvent facilement s'inscrire dans les activités philanthropiques régulières de l'organisme et que les sommes reçues sont souvent importantes. Les legs sont communément moins restrictifs (non désignés) que les dons majeurs, permettant ainsi plus de flexibilité pour l'organisme quant à leur utilisation. Pour de petits et moyens organismes opérants sur des budgets faibles, les dons planifiés peuvent donc faire toute la différence entre une année budgétaire déficitaire ou non (Briand, 2022), permettant ainsi la réalisation de projets plus ambitieux.

### **Un certain nombre de prérequis, pas forcément accessibles à tous les organismes**

Les petits et moyens organismes de bienfaisance n'ont pas nécessairement besoin d'investir des sommes faramineuses dans la mise en place d'un programme de don planifié (Briand, 2022). Ici, il est important de se souvenir que c'est un investissement sur le long terme dont les retombées ne se feront ressentir que dans plusieurs années. Les petits et moyens OBE doivent donc se reposer sur les moyens du bord et intégrer leur stratégie pour les dons planifiés à leurs communications existantes. Ceci peut même représenter une opportunité non négligeable : étant géré par un nombre de personnes limité, le message aura tendance à être consistant, uniforme et les demandes provenant des donateurs seront facilement dirigées vers un nombre de personnes restreint.

Cependant, la mise en place d'un programme de dons planifiés, même si celui-ci ne se concentre que sur les dons par testaments, requiert un certain nombre de prérequis. Ces prérequis ne sont en aucun cas inatteignables, mais nécessitent une certaine forme de planification stratégique et opérationnelle, et donc un investissement de ressources. Les entrevues ont permis d'identifier certains facteurs incontournables à la mise en place d'un tel programme :

### ***Leadership du conseil d'administration et planification stratégique :***

L'implication et le soutien du conseil d'administration sont primordiaux pour la réussite d'un programme de dons planifiés (Briand, 2022 ; Killeen 2022). Mais avant même de s'impliquer dans le programme, les membres du conseil doivent être en capacité de dessiner le futur de l'organisme. Sans vision future et sans projets porteurs, un programme de dons planifiés n'a pas lieu d'être puisque l'on ne sera pas capable de justifier la nécessité de ces dons. Lorsqu'interrogée, Lyette Soucy déclare préférer faire des dons de son vivant à des petits organismes de bienfaisance justement parce qu'elle n'est pas convaincue que ces derniers seront toujours présents dans plusieurs décennies (2022). C'est donc le rôle des membres du conseil et de la direction de planifier le futur de l'organisme et de mettre en place les stratégies adéquates pour assurer la pérennité des programmes et des services offerts. Il est vrai que dans les petits et moyens OBE, beaucoup d'énergie est employée aux besoins urgents de l'organisme. Lorsque questionnés, Jeanne et Pierre Tremblay (2022) admettent ressentir le sentiment d'urgence à subvenir aux besoins immédiats de leur organisme.

Une démarche de planification stratégique peut s'avérer utile afin d'aider les petits et moyens OBE à sortir de cette vision à court terme. Une démarche de planification stratégique effectuée dans les règles de l'art peut cependant être très onéreuse, et n'est donc pas forcément à la portée de tous les organismes, notamment des plus petits. Il est cependant possible d'amener ses membres du conseil à une réflexion stratégique en allouant par exemple du temps à cette démarche lors de chaque rencontre, en élaborant des objectifs qui vont au-delà de l'année financière en cours, et surtout en proposant des formations pertinentes aux membres sur les meilleures pratiques en philanthropie, sur la sollicitation, les véhicules de dons, etc.

### ***Des politiques encadrant l'acceptation des dons planifiés et leur utilisation***

Si le conseil d'administration s'accorde sur la vision du futur de l'organisme, il est alors impératif de rédiger une politique d'acceptation des dons encadrant les dons planifiés. Même si cela s'applique à tous les autres types de dons, une telle politique est encore plus pertinente dans ce cas-ci où il n'est malheureusement plus possible de demander l'accord du donateur quant à l'utilisation du don. Une politique d'acceptation des dons permet également de communiquer clairement au donateur testamentaire la manière dont sera investi son argent. C'est donc un outil puissant qui permet à la fois de protéger l'organisme et le donateur face à l'ingérence, d'apporter de la crédibilité à la vision de l'organisme et de construire un environnement de confiance qui favorise la récurrence des dons. Durant l'entrevue, Lyette Soucy a insisté à plusieurs reprises sur l'importance qu'elle accorde à la gestion sur le long terme de son don testamentaire. Si celle-ci a choisi que ses dons soient investis en fonds de dotation c'est parce qu'elle souhaite que les organismes qu'elle soutient puissent bénéficier de revenus

récurrents de façon pérenne. Cependant, elle a avant tout choisi ces organismes-là pour leur capacité à gérer et à investir de manière stratégique et encadrée son don (Soucy, 2022).

### ***Une masse critique de donateurs et une base de données***

La mise en place d'un programme de dons planifiés requiert également que l'organisme possède un certain nombre de donateurs loyaux, qui donnent régulièrement et depuis longtemps (Briand, 2022 ; Killeen, 2022). Il n'y a pas ici de chiffre magique et l'ampleur de cette masse critique de donateurs variera d'un organisme à l'autre. L'important est d'être en mesure d'identifier un bassin de donateurs dévoués avec qui commencer une réflexion sur l'impact de leurs dons et comment celui-ci pourrait être démultiplié via le don planifié.

Il est également important de considérer l'importance de la base de données lors de la mise en place d'un programme de dons planifiés. En plus d'être un outil primordial pour segmenter les donateurs en fonctions de critères précis (ex. : âge, rétention, montants des contributions, etc.), la base de données servira également à archiver des informations importantes et parfois confidentielles sur la nature du don planifié et du lien privilégié entre le donateur et l'organisme. Ces informations doivent être minutieusement organisées et mises à jour, et doivent rester accessibles aux futurs employés de l'organisme qui seront responsables des dossiers. Le don planifié, à la différence de la majorité des autres dons, peut s'étaler sur plusieurs générations d'employés, d'où l'importance de documenter toutes les informations pertinentes quant à la volonté du donateur pour son don ultime.

### ***Rendre compte de l'impact, maintenant pour plus tard***

Les dons testamentaires ont une particularité qui leur est bien spécifique : il sera en effet impossible de rendre compte de l'impact du don au donateur lorsqu'il sera perçu par l'organisme. Gérard Briand réfère ainsi aux dons par testaments à un soutien philanthropique « qui n'attendent rien en retour, puisque les intéressés ne verront jamais à quoi servira leur leg » (Briand, 2022). Or, de plus en plus de donateurs aujourd'hui s'inscrivent dans la tendance du « philanthrocapitalisme » où leur soutien philanthropique s'accompagne souvent d'une volonté de « retour sur leur investissement » (Alalouf-Hall, 2021). Lyette Soucy témoigne ainsi que les organismes désignés sur son testament ont été choisis parce qu'elle est convaincue que ces derniers ont les compétences et les connaissances nécessaires pour investir son don et multiplier son impact sur le long terme (Soucy, 2022). Cette confiance envers ces organismes a été acquise au travers des efforts continus qui ont été déployés par ces derniers pour rendre compte de l'impact des dons de la donatrice, et ceci de son vivant. Ainsi, nous comprenons bien ici qu'il n'est pas juste question d'un rapport d'impact envoyé au donateur au terme d'une promesse de don, mais bien d'une culture organisationnelle qui évalue continuellement et de façon transparente l'impact de la philanthropie sur les services offerts par l'organisme. C'est cette culture qui favorise le

déploiement, mais surtout la crédibilité, d'un programme de dons planifiés.

## 5. RECOMMANDATIONS

La recension de littérature et les entrevues auprès d'acteurs de terrains ont permis de dresser un aperçu général de la place des dons planifiés, et particulièrement des dons testamentaires, dans les petits et moyens organismes de bienfaisance enregistrés. En s'appuyant sur cette vue d'ensemble, une liste de recommandations a été dressée proposant des pistes de réflexion aux organismes et aux professionnels qui souhaitent explorer le potentiel des dons planifiés.

### **Promouvoir et favoriser une culture philanthropique au sein de l'organisme**

Cela peut paraître comme une évidence, mais tout organisme qui ambitionne de mettre en place un programme de dons planifiés doit promouvoir et favoriser une culture philanthropique au sein même de ses équipes et de son conseil d'administration. Ceci est d'autant plus vrai si la grande majorité des revenus philanthropiques sont obtenus par les membres du conseil. Les membres du conseil sont souvent recrutés pour leurs expertises et leur capacité à conseiller et à orienter les décisions stratégiques de l'organisme, mais ils doivent aussi mettre la main à la pâte. Ainsi, il est essentiel que les membres du conseil participent eux-mêmes à la collecte de fonds, et qu'ils comprennent clairement leur rôle à titre de bénévoles. Il n'est pas forcément question d'aller solliciter eux-mêmes des dons s'ils ne sont pas à l'aise de le faire, mais ils doivent, à minima, faire des dons eux-mêmes et ouvrir des portes sur leurs réseaux aux professionnels de l'organisme ou à d'autres membres du conseil mieux placés pour faire la demande. C'est un aspect essentiel dans un programme de dons planifiés puisqu'il faudra aller chercher le soutien et l'engagement de certains des membres. Ainsi, partager des témoignages de membres du C.A. ayant fait un don planifié à l'organisme favorisera à la fois la crédibilité du programme et l'engagement des bénévoles. N'oubliez pas, les gens ne donnent pas à la cause parce que c'est la bonne chose à faire. Ils donnent parce qu'ils croient sincèrement en la mission de l'organisme et souhaitent participer à quelque chose qui est plus grand qu'eux. Pour un donateur, un don planifié représente l'apogée de leur besoin d'accomplissement, et leur ultime occasion d'avoir un impact tangible dans la société. C'est donc cette vision qu'il faut promouvoir au sein de l'organisme et du conseil d'administration. Si les membres sont convaincus de l'importance de la philanthropie dans l'accomplissement de la mission, ils seront davantage enclins à accroître leur propre participation et à solliciter celle de leurs pairs.

### **Tirer avantage des ressources existantes mises à dispositions des petits et moyens organismes de bienfaisance enregistrés**

Les grands organismes de bienfaisance reposent souvent sur une équipe spécifiquement dédiée au

programme de dons planifiés en plus de pouvoir compter sur l'apport d'autres départements spécialisés. Très souvent ces organismes disposent de professionnels dédiés aux communications marketing, à la reconnaissance, à la tenue de la base de données et aux relations avec les donateurs. Dans les moyens OBE, les employés dédiés au soutien philanthropique sont souvent sur plusieurs fronts et gèrent simultanément plusieurs programmes de collecte de fonds. Pour les plus petits organismes, la collecte de fonds est même souvent gérée par le conseil d'administration. Il n'est absolument pas réaliste pour ces organismes d'investir le temps et les budgets nécessaires pour reproduire le modèle des grandes organisations. Il n'est cependant pas nécessaire de « réinventer la roue » et de nombreuses ressources existantes ont été mises à la disposition des petits et moyens organismes de bienfaisance pour pallier à ce manque de ressources.

### *Éducation sur les dons planifiés*

L'Association canadienne des professionnels en dons planifiés (ACPD) propose un éventail de formations incluant les techniques fondamentales en dons planifiés, la planification stratégique ou encore des camps d'entraînement avancés en dons planifiés. Ces formations sont offertes à la fois en ligne et en personne à travers le Canada, et s'étendent sur un ou plusieurs jours. En plus de ces formations, cette association propose des événements de réseautage tout au long de l'année et un programme de mentorat entièrement gratuit. L'ACPD propose également une adhésion à faible coût pour les organismes de bienfaisance disposant d'un budget de fonctionnement inférieur à 1 million de dollars.

Cependant, l'avantage majeur de l'adhésion à cette association reste l'accès à des professionnels en dons planifiés, en planification successorale et financière, à des notaires, etc. Ainsi, en bâtissant son réseau au travers de l'ACPD, un petit organisme de bienfaisance a le potentiel de créer des liens forts au sein de la communauté professionnelle spécialisée en dons planifiés vers laquelle l'OBE peut se tourner en cas de besoin.

### *La campagne Volonté de faire de l'ACPD*

La campagne Volonté de faire a été lancée en 2020 par l'ACPD et, suite à son succès, a été renouvelée en 2021 et 2022. Cette campagne s'étend de septembre à mai, et a pour objectif principal de démocratiser les dons testamentaires en éduquant les populations, en offrant des conseils et des guides aux donateurs intéressés, et en regroupant sur un même site internet des milliers d'organismes de bienfaisance enregistrés partenaires. La participation à la campagne offre de nombreux avantages aux organismes de bienfaisance enregistrés : matériel marketing prêt-à-utiliser, communications personnalisées, page web dédiée à l'organisme sur le site de la campagne, accès à des professionnels, formations, etc. C'est aussi une stratégie qui est financièrement accessible pour les OBE ayant un budget très restreint



(ex. : frais annuels de 449 \$ sur 2 ans pour un organisme totalisant moins de 250 000\$ de collecte de fonds en 2021). Un autre avantage non négligeable de cette initiative est qu'il requiert très peu d'effort des organismes partenaires, l'effort principal de communications et de publicités étant fourni par l'ACPD. Ainsi, les organismes partenaires bénéficient d'une dynamique importante autour des dons testamentaires, d'une visibilité accrue en dehors de leur cercle de donateurs et ils favorisent leur crédibilité en se joignant une organisation reconnue pour son expertise en dons planifiés.

### ***Bases de données***

Le virage numérique est une réalité pour toutes les industries, mais pour le secteur de la bienfaisance, il peut représenter un enjeu de taille à cause des coûts qui y sont associés. Cependant, afin de rester compétitifs, les organismes de bienfaisance, qu'importe leur taille, doivent se munir d'un certain nombre d'outils numériques. L'article « L'avenir est numérique » de KCI, paru en 2018 dans son deuxième bulletin trimestriel *Philanthropie en perspective* rend compte de l'importance pour les OBE de se munir d'un site internet permettant les dons en ligne, mais aussi de détenir des données fiables qui peuvent être analysées afin de mieux engager les donateurs. La base de données, également connue sous le nom de CRM pour « *Customer Relationship Management* », est donc un outil primordial puisqu'elle facilite la gestion des relations avec les donateurs.

Bien heureusement pour les petits et moyens organismes de bienfaisance, il existe aujourd'hui des bases de données accessibles, parfois même gratuites. Ces bases de données ont été spécialement pensées pour les organismes de bienfaisance et permettent de facilement organiser les données récoltées sur les donateurs (ex. : coordonnées, montant des dons, centres d'intérêt, historiques de conversations, etc.) tout en assurant la confidentialité et la sécurité des données, un aspect essentiel pour tout organisme se lançant en dons planifiés. Outre la gestion des données, certaines permettent également l'intégration des dons en ligne, des collectes de fonds pair à pair et la vente de billet, permettant ainsi de centraliser tous les efforts de collecte de fonds. Parmi ces plateformes, on retrouve par exemple Simplyk, Salesforce, CanaDon, etc.

## **6. CONCLUSION**

La recension de littérature et les entrevues semi-dirigées effectuées dans le cadre de ce travail auront permis d'apporter une réponse à la question de recherche exposée en début de texte, soit « Quelle place pour les dons planifiés dans les petits et moyens organismes de bienfaisance enregistrés ? ». Du point de vue de la littérature et des consultants en dons planifiés, la réponse est assez unanime : les dons planifiés, et notamment les dons testamentaires, représentent une importante source de financement peu exploitée au Canada qui a le potentiel de subvenir aux besoins financiers des organismes de



bienfaisance, qu'importe leur taille. Cette réponse est cependant nuancée par le point de vue des organismes eux-mêmes et des donateurs. Si sur le papier il est tout à fait possible de solliciter des dons planifiés (point de vue de l'organisme) ou de léguer un don testamentaire (point de vue du donateur), de nombreux facteurs doivent rentrer en considération. Ce sont justement ces facteurs qui représentent les plus grands enjeux pour les organismes de bienfaisance, et non seulement pour les dons planifiés, mais pour les autres programmes de collecte de fonds.

Les résultats de ce travail exploratoire de recherche auront donc démontré que les dons planifiés, et particulièrement les dons par testament, représentent une vaste source de richesse financière capable de soutenir le secteur de la bienfaisance de façon pérenne. Cependant, les dons planifiés restent des dons accessibles seulement aux organismes qui démontrent eux-mêmes des projets pérennes et une vision à long terme réaliste. Sans grande surprise, l'urgence n'a pas sa place lorsque l'on souhaite confirmer et recevoir des dons testamentaires. Bien au contraire, il faut démontrer une volonté de construire une relation durable et honnête avec ses donateurs, être en mesure de les écouter activement, comprendre leurs ambitions philanthropiques et rendre compte de l'impact de leur don...de leur vivant. C'est en démontrant la capacité à s'inscrire sur le long terme pour soutenir la cause que l'organisme pourra obtenir la confiance de ses donateurs, et donc un soutien philanthropique récurrent et accru.

Les résultats de ce travail exploratoire auront donc validé la première hypothèse émise en début de texte, soit que les dons planifiés représentent en effet un véhicule de don ayant le potentiel de pérenniser les activités d'un petit ou moyen organisme de bienfaisance enregistré. Cependant, nous avons pu constater que la réponse à la deuxième hypothèse, soit que l'approche des dons planifiés dans les petits et moyens OBE se fait différemment que dans les plus grandes institutions, est plus nuancée. Même s'il existe des différences fondamentales dans les moyens qui peuvent être mis à disposition d'un tel programme de collecte de fonds, l'approche aux dons planifiés reste tout de même similaire. Les petits et moyens organismes de bienfaisance auront en effet tout intérêt à ne pas s'éparpiller sur différents véhicules de dons planifiés et de centraliser au maximum leurs communications afin de ne pas pénaliser les autres activités de l'organisme. L'approche philanthropique quant à elle reste la même que dans les grandes organisations : bâtir un futur viable, autant dans les activités de l'organisme que dans les relations avec ses donateurs.

Ce travail de recherche exploratoire propose une série de recommandations basées sur la recension de recherche et les entrevues semi-dirigées. Ces recommandations sont offertes avec toute humilité dans les limites fixées par ce travail qui aura été effectué sur une durée de quatre mois, avec une recension de littérature comprenant une douzaine d'écrits et un échantillon d'entrevues limité à seulement quatre intervenants.

Ce travail a effleuré la surface d'un certain nombre d'enjeux auxquels sont confrontés les petits et moyens organismes de bienfaisance et qui impactent leur capacité à obtenir un soutien philanthropique récurrent et sur le long terme. L'urgence ressort ici comme un des principaux obstacles à la mise en place de programme de collecte de fonds rémunérateurs, tel que les dons planifiés. Une étude plus approfondie sur la résilience et la capacité des petits et moyens OBE à perdurer apporterait des pistes de réflexion intéressantes qui viendraient s'ajouter aux résultats obtenus dans ce travail exploratoire.



## Bibliographie

- Agence du revenu du Canada (2008). *Organismes de bienfaisance de petite taille et ruraux : au service des Canadiens, 2008* (publication n° RC4457-F). <https://www.canada.ca/content/dam/cra-arc/migration/cra-arc/F/pub/tg/rc4457/rc4457-f.pdf>
- Alalouf-Hall, D. et Bergeron, C. (2021, 22 septembre). *La philanthropie au Québec ou pendant ce temps, au nord du 42<sup>ème</sup> parallèle* [notes de cours]. Faculté de l'éducation permanente, Certificat en gestion philanthropique, Université de Montréal. StudiUM. <https://studium.umontreal.ca/>
- Briand, G. (2022, 14 mars). Communication personnelle [Entrevue semi-dirigée]
- Burrows, M. (2022, 17 mars). Canadian donations incentives. *All about estates*. <https://www.allaboutestates.ca/canadian-donation-incentives/>
- Dumont, M.-E. (2018, 13 janvier). Pas besoin d'être riche pour donner à un organisme. *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2018/01/13/pas-besoin-detre-riche-pour-donner-a-un-organisme>
- Gauthier, A. (2018, été). Les 8 motivations du don. *Fundraizine*, (55), 22-23. [https://www.fundraisers.fr/system/files/uploaded\\_file/asset/fundraizine\\_n55\\_web\\_dp\\_12.pdf](https://www.fundraisers.fr/system/files/uploaded_file/asset/fundraizine_n55_web_dp_12.pdf)
- Germain, D. (2021, 8 septembre). Un don testamentaire, moins cher qu'on ne le pense. *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2021/09/08/un-don-testamentaire-moins-cher-quon-ne-le-pense>
- Gouvernement Canada (2016, février). *Qu'est-ce qu'un organisme de bienfaisance enregistré ?* <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/trousse-medias-organismes-bienfaisance/est-organisme-bienfaisance-enregistre.html>
- Green, F. (2017, 2 octobre). How to Calculate Your Legacy Potential. *Legacy Giving*. Good Works. <https://www.goodworksco.ca/calculate-legacy-potential/#:~:text=The%20average%20charitable%20bequest%20amount,a%20total%20of%20%2410.56%20million!>
- Imagine Canada (2021). Les organismes caritatifs canadiens et la COVID-19 : l'état de la situation. <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/Sector-Monitor-report-highlights-2021-FR.pdf>
- Johnson, K. (2010). *The Power of Legacy and Planned Gifts: How Nonprofits and Donors Work Together to Change the World* (1ère éd.). John Wiley & Sons. [https://www.jewishfoundationla.org/sites/default/files/guides/pdf/power\\_of\\_legacy.pdf](https://www.jewishfoundationla.org/sites/default/files/guides/pdf/power_of_legacy.pdf)
- Jordan, R. R., et Quynn, K. L. (2002). *Planned Giving for Small Nonprofits* (1ère éd.). John Wiley & Sons
- Killeen, P. (2022, 17 mars). Communication personnelle [Entrevue semi-dirigée]
- Killeen, P. (2022, 23 mars). Communication personnelle [Entrevue semi-dirigée]



- Lasby, D. (2020, mai). Les organismes caritatifs et la pandémie de COVID-19. *Enquête sectorielle d'Imagine Canada*. <https://imaginecanada.ca/sites/default/files/COVID-19%20Sector%20Monitor%20Report%20FRENCH.pdf>
- Lasby, D (2021, février). Les effets persistants de la pandémie de COVID-19. *Enquête sectorielle d'Imagine Canada*. <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/Enquete-sectorielle-effets-persistants-pandemie-COVID-19.pdf>
- Soucy, Lyette. (2022, 31 mars). Communication personnelle [Entrevue semi-dirigée]
- Mayrand, K (2021, 4 octobre). Un transfert de richesse pour relancer le Québec. *La presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-10-04/un-transfert-de-richeesse-pour-relancer-le-quebec.php>
- Minton F. (1995, 1<sup>er</sup> janvier). You may be doing more planned giving than you think. *The Philanthropist Journal* 12(3), 2562-1491. <https://thephilanthropist.ca/1995/01/you-may-be-doing-more-planned-giving-than-you-think/>
- Thomas, C. (2021, 10 mars). Programmes de dons planifiés, avenir des organismes [présentation d'une conférencière invitée]. Faculté de l'éducation permanente, Certificat en gestion philanthropique, Université de Montréal. StudiUM. <https://studium.umontreal.ca/>
- Tremblay, J., & Tremblay, P (2022, 31 mars). Communication personnelle [Entrevue semi-dirigée]



[philab.uqam.ca](http://philab.uqam.ca)

 [#PhiLabMTL](https://twitter.com/PhiLabMTL)