

# REPENSER LA PHILANTHROPIE CULTURELLE À MONTRÉAL

## LES RELATIONS ET LA COMMUNAUTÉ

SYNTHÈSE



## MOT DE NATHALIE MAILLÉ DIRECTRICE GÉNÉRALE CONSEIL DES ARTS DE MONTRÉAL

### Pour le Conseil des arts de Montréal

JULIEN VALMARY  
ÉMILIE CHABOT

### Autrice

WENDY REID  
HEC Montréal

### Partenaires de recherche

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

### Rédaction en français

LAURENCE ORILLARD

### Comité de suivi

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

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

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

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

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

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

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

## MOT DE WENDY REID PROFESSEURE AGRÉGÉE, HEC MONTRÉAL AUTRICE DU RAPPORT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## COMMENT LA PHILANTHROPIE EST-ELLE DÉFINIE DANS CE RAPPORT ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ce rapport ne traite pas du travail de sollicitation auprès des entreprises et des fondations ni des demandes de partenariat qui leur sont adressées, car ces pratiques s'apparentent aux demandes de subventions gouvernementales et s'avèrent très différentes du travail de construction de relations philanthropiques avec des individus. La recherche confirme que, parmi l'ensemble des dons faits chaque année, la grande majorité provient de particuliers, en philanthropie de façon générale et dans les arts en particulier. Le rapport Bourgie mettait d'ailleurs en relief que 80 % des dons en arts au Québec venaient d'individus. Si d'un côté le revenu fourni par les entreprises et les fondations semble générer des sommes plus importantes pendant une période donnée, les dons individuels, eux, sont source d'engagement à long terme envers le sens et la pertinence de l'art dans la collectivité.

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

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

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

## LES ÉVÉNEMENTS-BÉNÉFICE

Nombreux sont ceux qui considèrent que les événements-bénéfice sont une pratique incontournable pour la collecte de fonds à Montréal. Comme on y met en vedette des célébrités et des personnalités d'affaires, être présent et associé à une telle activité comporte le grand avantage d'apporter du prestige social et de fournir l'occasion de

réseauter. Un certain nombre de ces événements ont eu lieu en ligne à la suite des restrictions de rassemblement entraînées par la COVID-19.

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

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

## LES CAMPAGNES ANNUELLES

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

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

## LES CERCLES DE DONATEURS

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

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

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

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

## LE FINANCEMENT PARTICIPATIF

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

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

## LES FONDS DE CAPITALISATION

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

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

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

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

## LES COMMUNAUTÉS CULTURELLES ET LA TRADITION PHILANTHROPIQUE

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

## LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

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

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

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

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

De courtes vidéos peuvent également démontrer l'utilité concrète des dons. Ces messages nourrissent l'expérience du donateur et renforcent l'impact de l'art dans la communauté. Ils appuient l'idée selon laquelle la philanthropie est humaniste et démocratique. Ce type d'outil s'est avéré déterminant pour rejoindre les donateurs pendant la crise de la COVID-19.

- Reconnaître l'apport des donateurs en inscrivant leurs noms dans les brochures, sur le site internet de l'organisation et sur les murs du lieu de diffusion. Ces listes indiquent clairement qui fait partie de la communauté des donateurs et la nature de leurs relations avec l'organisation. Elles sont invitantes. Une autre idée consiste à tenir de petits événements de reconnaissance pour les donateurs engagés et potentiels, y compris en ligne, et à dépenser moins d'énergie organisationnelle pour les galas, à moins qu'ils ouvrent la porte à des relations à long terme. Analyser les événements-bénéfice en comptabilisant à la fois les coûts variables et leur impact sur les frais fixes permettra de mesurer leur contribution réelle à la santé de l'organisation. Leur raison d'être peut dépasser les avantages financiers, mais le prix à payer par les employés doit être pris en considération.
- Mettre en place des bases de données de clients et de donateurs, et donner priorité à l'analyse pour documenter, comprendre et guider stratégiquement le développement de relations entre les particuliers et l'organisation. Pendant la pandémie de COVID-19, ce sont principalement les informations sur les donateurs, issues des bases de données, qui ont permis de comprendre le caractère de leurs relations avec les organisations. Quelques organisations en ont d'ailleurs profité pour renforcer considérablement leurs bases de données. La gouvernance, la confidentialité et la validité sont des éléments importants à prendre en compte dans la gestion de ces données.

- Former les membres des conseils d'administration pour qu'ils adoptent un engagement et une culture philanthropiques qui impliquent de faire des dons individuels significatifs. Ces dons illustrent leur réel dévouement pour l'organisation et élargit la manière dont ils conçoivent leurs responsabilités de gouvernance.
- Expliquer ce qu'est une culture philanthropique et donner l'exemple : chacun dans l'organisation donne et se responsabilise comme ambassadeur dans la communauté. Il est également judicieux d'accroître le rôle joué par les personnes en charge de la philanthropie dans la planification stratégique de l'organisation. La perte de revenus liée à la pandémie de COVID-19 accentue cette priorité.
- Développer des compétences en gestion pour conduire des changements organisationnels, bâtir des relations et animer des communautés de soutien. Chaque organisation qui embrasse le changement contribuera à l'avènement d'une culture philanthropique dans le milieu des arts à Montréal.
- Agir auprès des bénévoles de façon à développer leurs liens avec l'organisation. Le temps qu'ils accordent est précieux ; mais donner aussi de l'argent fait en sorte qu'ils partagent encore plus la culture philanthropique de l'organisation.
- Transmettre les valeurs de la philanthropie, ses façons de faire et ses compétences à des artistes qui pourraient devenir des professionnels dans ce domaine, et qui actuellement poursuivent un travail acharné pour assurer les conditions nécessaires à la vitalité du secteur culturel. Le développement de la philanthropie bénéficiera de leur fidélité et de leur discernement.

## QUELLES ACTIONS POURRAIENT FAIRE SUITE À CE RAPPORT ?

Un rapport complet de la recherche est également disponible. À la fin du rapport se trouve une liste détaillée de recommandations pour les organisations artistiques, le CAM et d'autres instances de financement public. Elles concernent à la fois des actions à entreprendre dans l'environnement organisationnel et des politiques culturelles à établir en philanthropie des arts à Montréal.

Des annexes avec de courtes études de cas, des définitions et des suggestions de lectures complémentaires suivent. On y trouve aussi des suggestions de projets de recherche qui pourraient mettre en lumière d'autres dynamiques en philanthropie des arts, que ce soit à court ou à plus long terme.

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



CONSEIL  
DES ARTS  
DE MONTRÉAL

Montréal 

HEC MONTRÉAL