


Guide pratique
sur le financement privé
des petites institutions
muséales



Service
de soutien
aux institutions
muséales



Guide pratique sur le
financement privé des
petites institutions
muséales

La présente publication a été réalisée par la Direction du patrimoine et de la muséologie, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine.

Coordination : Jacqueline Caron
Service de soutien aux institutions muséales

Révision linguistique : Pierrette Dionne

La publication est disponible sur le site Web du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine : www.mcccf.gouv.qc.ca/SSIM.

Recherche, conception, rédaction :
Johanne Turbide, Christine Harel et collaborateurs

HEC MONTRÉAL

Groupe de recherche sur les
organismes à but non lucratif,
communautaires ou culturels

Dépôt légal : 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN : 978-2-550-64735-5 (version imprimée)
978-2-550-64732-4 (version PDF)

Avant-propos

Le guide pratique sur le financement privé des petites institutions muséales est un outil qui, nous l'espérons, inspirera la réflexion des différents intervenants du milieu muséal. Ce guide s'adresse particulièrement aux administrateurs et aux gestionnaires d'institutions muséales.

Pour plus de clarté, nous tenons à rappeler la définition du mot « musée », établie par le Conseil international des musées (ICOM) en 2001 : *« le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation ».*

Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, aux fins de ses programmes d'aide financière rattachés au secteur muséal, distingue quatre groupes principaux d'institutions, à savoir : le musée, le centre d'exposition, le centre d'interprétation et le lieu historique. À des fins administratives, on regroupe les centres d'interprétation et les lieux historiques sous l'appellation « lieux d'interprétation ».

- Le **musée** accomplit l'ensemble des fonctions muséales : acquisition, conservation, recherche, éducation, action culturelle et diffusion.
- Le **centre d'exposition** remplit essentiellement des fonctions de recherche, d'éducation, d'action culturelle et de diffusion. Pour le ministère, il se distingue des musées, car il ne possède pas de collections permanentes. Le mandat des centres d'exposition est généralement de promouvoir et de mettre en valeur des expositions, des événements et des activités portant sur l'art traditionnel, moderne, contemporain et actuel, l'histoire, la science et les technologies.
- Le **lieu d'interprétation** (ou **centre d'interprétation**) vise à sensibiliser les visiteurs à une thématique liée à l'histoire, aux sciences, aux techniques et aux modes de vie. S'il est rattaché à un lieu patrimonial, le centre d'interprétation porte aussi sur la valeur du lieu et sur la nécessité de protéger son patrimoine naturel ou culturel.

Le **lieu historique**, un site ou un bâtiment et son contenu, est conservé le plus intégralement possible afin de témoigner de façon tangible d'un fait historique, d'un personnage, d'un mode de vie ou d'une activité qui lui est associé.

Guide pratique sur le financement privé des petites institutions muséales

Table des matières

Avant-propos.....	3
Remerciements.....	6
Présentation des collaborateurs.....	6
Introduction : pourquoi ce guide?.....	9
Partie 1 : Financement privé interne	10
1. Les besoins financiers.....	10
1.1 Comment déterminer les besoins financiers de l'institution?.....	11
2. Les revenus autonomes	13
2.1 La billetterie	13
2.1.1 Le prix des billets et les promotions.....	13
2.1.2 Les promotions	14
2.1.3 Le service à la clientèle.....	15
2.1.4 La gestion de la billetterie	15
2.1.5 La billetterie en ligne	16
2.1.6 Les frais de service	16
2.2 L'abonnement, la fidélisation du public.....	16
2.3 Les ventes de biens et services.....	17
2.4 Les locations.....	17
3. Les astuces fiscales : quelques pistes	19
3.1 Les remboursements de taxes de vente pour l'organisme	19
3.2 L'organisme de bienfaisance enregistré	21
3.3 Les dons en argent.....	23
4. Les placements	25
4.1 Les investissements à court terme	25
4.2 Les dotations	25
4.3 Mécénat Placements Culture.....	26
5. Le financement par emprunt	27
5.1 Le financement du fonds de roulement	27
5.2 Les emprunts à court terme.....	28
5.3 Les emprunts à long terme.....	28

Partie 2 - Financement privé externe : philanthropie, fondations, campagnes de financement et commanditaires	30
6. La philanthropie au Québec	30
7. Identification, recherche et évaluation des donateurs potentiels.....	32
8. Comment démarrer un programme de développement	33
9. Les différents types de dons	36
9.1 Les dons annuels	36
9.1.1 Définition et caractéristiques.....	36
9.1.2 Les moyens de sollicitation	37
9.2 Les dons majeurs	39
9.2.1 Définition et caractéristiques.....	39
9.2.2 Le cycle d'un don majeur	40
9.3 Les dons planifiés.....	42
9.3.1 Définition et caractéristiques.....	42
9.3.2 Les principaux véhicules de dons planifiés.....	43
9.4 Les dons de fondation (procédé et pratique).....	49
9.4.1 Mise en contexte et chiffres	49
9.4.2 Établir la liste de projets.....	51
9.4.3 Le succès à long terme.....	52
9.4.4 Exemple	52
9.4.5 Outils de recherche.....	53
9.4.6 Notes.....	54
10. Les campagnes de financement	55
11. Les dons corporatifs et le plan de commandites	56
Références utiles	59

Remerciements

Nos remerciements sont offerts en particulier à celles et à ceux qui ont contribué à la réalisation de ce guide par leur collaboration, leur lecture critique et leurs commentaires constructifs.

Ève Beauchamp, conseillère en développement philanthropique, Fondation HEC Montréal; **Marc Belleau**, adjoint à la coordination du groupe de recherche sur les OBNL communautaires ou culturels, HEC Montréal; **Caroline Bergeron**, responsable du programme de Certificat en gestion philanthropique et de la Formation continue de la Faculté de l'éducation permanente; **Jocelyne Gonthier**, directrice des dons majeurs et planifiés, Fondation HEC Montréal; **Christian Sénéchal**, étudiant au MBA pour cadres en entreprises collectives à l'ESG-UQAM et consultant en gestion des organismes culturels, et les membres de la Direction du patrimoine et de la muséologie du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF).

L'élaboration de ce document a été possible grâce à la Direction du patrimoine et de la muséologie du MCCCF ainsi qu'au soutien financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et de HEC Montréal.

Présentation des collaborateurs

Ève Beauchamp, conseillère en développement philanthropique, Fondation HEC Montréal

Diplômée de l'Université de Montréal en psychologie, Ève Beauchamp détient une expérience philanthropique variée. Au cours des 15 dernières années, elle est intervenue auprès de divers OBNL. Elle a fait partie de conseils d'administration, a participé à l'organisation de plusieurs événements-bénéfice, a élaboré des stratégies et outils de marketing pour des fondations et a géré une fondation à temps partiel entre 2008 et 2011. Depuis le mois de mai 2011, Ève Beauchamp occupe le poste de conseillère en développement philanthropique à la Fondation HEC Montréal.

Marc Belleau, adjoint à la coordination du groupe de recherche sur les OBNL communautaires ou culturels, HEC Montréal

Diplômé du Conservatoire de musique de Montréal, Marc Belleau a travaillé dans le milieu de l'art lyrique pendant 20 ans. En 2008, il décide de réorienter sa carrière et entreprend des études à HEC Montréal et obtient son diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion des organismes culturels (DESSGOC). Depuis 2009, Marc Belleau travaille avec Johanne Turbide comme adjoint administratif pour les différents projets de recherche gérés par le groupe de recherche sur les OBNL communautaires ou culturels dont le projet Alliance de recherche universités-communautés (HEC-ARUC), « Les crises financières dans le secteur des arts : prévenir plutôt que guérir ». En plus du volet administratif, il s'occupe de la gestion de la base de données, du site web et de

l'organisation des conférences données par l'ARUC. Il est aussi l'auteur d'une recherche sur l'évolution du financement public de la danse au Québec de 2004 à 2008.

Caroline Bergeron, responsable du programme de Certificat en gestion philanthropique et de la Formation continue de la Faculté de l'éducation permanente

Boursière McConnell en philanthropie en 1994, *Rising Star in Fundraising* du *Canadian Council for Advancement in Education* en 1997, Caroline Bergeron a plus de 15 ans d'expérience en gestion philanthropique. Elle a travaillé à l'Université de Montréal et chez Bell Canada où elle était responsable des dons et de la R et D pour le territoire québécois. Elle a participé aux travaux d'ouverture de la Grande Bibliothèque à titre de directrice du développement institutionnel. Elle a également conçu et réalisé plus d'une vingtaine d'expositions pour le compte de la Bibliothèque nationale du Québec.

Caroline Bergeron est doctorante en muséologie, détient deux maîtrises, une en muséologie et l'autre en communication, en plus d'un baccalauréat en administration des affaires.

Jocelyne Gonthier, directrice des dons majeurs et planifiés, Fondation HEC Montréal

Diplômée de HEC Montréal en finance, Jocelyne Gonthier détient une vaste expérience philanthropique au sein d'organismes à but non lucratif et travaille dans ce milieu depuis 1992. Elle s'est spécialisée en dons majeurs et planifiés et occupe depuis 2004 son poste actuel à la Fondation HEC Montréal.

Madame Gonthier a suivi diverses formations aux États-Unis avec de prestigieux organismes tels que le *Council for Advancement and Support of Education (CASE)* et le *Center on Philanthropy at Indiana University*. Elle est membre de l'Association de planification fiscale et financière (APFF) ainsi que de l'Association canadienne des professionnels en dons planifiés (ACPD).

Christine Harel, coordonnatrice du groupe de recherche sur les OBNL communautaires ou culturels, HEC Montréal

Diplômée de HEC Montréal en gestion des arts et issue du milieu musical, Christine Harel travaille en collaboration avec Johanne Turbide depuis dix ans, comme coordonnatrice, coauteure de séminaires en ligne et d'articles portant sur la gouvernance et les crises financières dans le secteur des arts. Parallèlement, elle agit en tant que consultante en gestion des organismes culturels et réalise plusieurs mandats de consultation, d'analyse, de diagnostics organisationnels, de planification et d'accompagnement pour les organismes artistiques. Ces mandats sont commandés par le MCCCCF, le CALQ ou des organismes artistiques. Christine Harel a écrit et collaboré à la rédaction d'histoires de cas servant à l'enseignement, et participé à la rédaction et à la correction de plusieurs articles scientifiques. Elle a élaboré des cours portant sur « Le développement des publics » ainsi que sur la « Constitution d'un OBNL à vocation culturelle ou artistique ».

Christian Sénéchal, étudiant au MBA à l'UQAM et consultant en gestion des organismes culturels

Issu du milieu théâtral, Christian Sénéchal a acquis ses habiletés de gestion dans plusieurs organismes ainsi que dans des projets dont il a été le directeur. En 2010, il complète un DESS en gestion d'organismes culturels à HEC Montréal; il termine actuellement son MBA pour cadres en entreprises collectives à l'ESG-UQAM ainsi que son EMBA à l'Université Paris Dauphine.

Auxiliaire de recherche pour l'ARUC (Alliance de recherche universités-communautés) de HEC Montréal, projet portant sur « Les crises financières dans le secteur des arts : prévenir plutôt que guérir », il s'est intéressé à divers sujets, dont la gouvernance et les échanges des services dans le milieu culturel; il a aussi complété une analyse sectorielle sur les radios communautaires urbaines du Québec.

Il a également travaillé dans le domaine communautaire à titre de directeur général de l'ADVİN (Association des victimes d'infections nosocomiales). Il est actuellement consultant pour les Grands Ballets Canadiens de Montréal pour un projet de développement lié au déménagement de l'Institution dans le quartier des spectacles en 2014.

Johanne Turbide, professeure titulaire au service de l'enseignement des sciences comptables à HEC Montréal

Johanne Turbide est professeure titulaire à HEC Montréal. Détentrice d'un Ph. D. de l'Université de Warwick en Angleterre, et d'une M. Sc. de HEC Montréal, elle est membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec. Ses principaux champs d'intérêt de recherche portent sur différents aspects de la gestion stratégique et financière des organismes communautaires ou culturels. Elle est responsable du Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif, communautaires ou culturels à HEC Montréal. De 2006 à 2011, Johanne Turbide a dirigé le projet de recherche : « Les crises financières dans le secteur des arts : prévenir plutôt que guérir », financé dans le cadre des ARUC du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. De plus, elle travaille au sein d'organismes communautaires ou culturels, soit à titre de membre du conseil d'administration ou à titre de spécialiste de la gestion.

Introduction : pourquoi ce guide?

Les dirigeants des institutions muséales exercent un travail complexe. D'une part, ils doivent collectionner, conserver et diffuser les œuvres qui sont liées à leur mission. À l'ère de la technologie, plusieurs doivent aussi se réinventer pour attirer jeunes et moins jeunes stimulés par l'interactivité. D'autre part, les dirigeants sont confrontés à l'aspect entrepreneurial du musée. Ils doivent gérer les revenus et les dépenses qui leur permettent de réaliser leurs expositions et divers projets.

Or, comme toutes les organisations à but non lucratif, les institutions muséales du Québec sont soumises à une croissance des dépenses sans pour autant être en mesure de recevoir en contrepartie une croissance proportionnelle de leurs revenus autonomes et de leurs revenus de subvention.

En ces temps de difficultés économiques, la diversification des sources de revenus représente une option incontournable pour les institutions muséales. En plus de bien connaître les différentes sources potentielles de revenus, de savoir comment y avoir accès et d'être créatifs dans leurs campagnes de financement, les gestionnaires de musées seront les personnes clés pour sensibiliser les gens d'affaires et la population à l'importance de donner aux arts et à la culture.

L'objectif de ce guide est donc d'aider les gestionnaires et les membres du conseil d'administration à réaliser ou à raffiner leur programme de financement privé.

Essentiellement, ce guide est un outil pratique qui présente le financement privé en deux volets distincts soit le financement privé *interne* et le financement privé *externe*.

La première section, portant sur le financement privé interne, vise à donner quelques astuces et pistes de solution pour trouver des façons simples de dégager plus de liquidités en faisant une analyse détaillée de son fonctionnement. Les données budgétaires, le prix des billets et des promotions, les remboursements de taxes et les dons de bienfaisance seront, entre autres, abordés.

Dans la deuxième section, c'est le développement d'un programme de philanthropie qui est abordé. On dresse un bref portrait de la philanthropie au Québec et on présente les règles de base d'un plan de recherche de financement et d'un plan de commandites.

Par ce guide, il est souhaité que les gestionnaires puissent trouver à moindres coûts des outils qui les aideront à faire fructifier leurs liquidités et, ultimement, leur pérennité.

Partie 1 : Financement privé interne

La recherche de nouvelles sources de revenus passe, dans un premier temps, par l'analyse fine des activités de l'institution muséale. Il importe de déterminer le plus justement possible les sources de revenus et les sources de dépenses par activités. Ensuite, il est pertinent de vérifier si l'institution muséale bénéficie des meilleures pratiques en matière de gestion de ses revenus et de ses dépenses. Il est parfois surprenant de réaliser que cette analyse permet de trouver à l'intérieur de l'organisation des sources de revenus supplémentaires ou des réductions de dépenses insoupçonnées.

1. Les besoins financiers

Par Johanne Turbide

Cette section est d'abord un rappel du guide sur la *Gestion stratégique au service de l'institution muséale*¹ sur la démarche d'élaboration des besoins financiers afin de bien évaluer les aspects financiers de chaque activité.

Afin de déterminer de manière adéquate ses besoins de financement, il importe d'avoir élaboré un plan d'activité assorti de ses prévisions budgétaires. Il est souhaitable de faire appel à quelques membres de l'équipe afin de valider, débattre et s'entendre sur les activités réalisables et les données financières à leur associer. La planification budgétaire est une des premières étapes du processus de recherche de financement.

La planification budgétaire découle de la planification des activités (ou du plan stratégique). Le plan budgétaire transpose en chiffres les activités à réaliser pour atteindre les objectifs définis dans le plan des activités ou le plan stratégique. Le budget doit donc être élaboré en fonction des besoins de l'institution, et la planification budgétaire doit être bâtie de telle sorte qu'elle corresponde aux activités de celle-ci.

Bien que le budget de fonctionnement soit semblable à l'état des résultats présenté dans les états financiers, il ne faut pas calquer la présentation du budget sur celle de l'état des résultats annuel. Pour être un outil de gestion pertinent, le budget doit être beaucoup plus détaillé que l'état des résultats global.

Les données budgétaires doivent être planifiées avec soin, car elles serviront de guide pour les membres de la direction, c'est-à-dire la direction générale et les membres du conseil. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que le budget est prévisionnel. Il est donc utopique de croire qu'un budget sera intégralement respecté, même s'il a été planifié dans les moindres détails.

¹ *La gestion stratégique au service de l'institution muséale* (2010), chapitre 6, Johanne Turbide, Isabelle St-Louis et Véronica Zuniga-Salas, Service de soutien aux institutions muséales – MCCCCF, p. 50 et suivantes.

Voici les avantages d'une planification budgétaire efficace² :

- suivre avec plus de rigueur chacune des activités sur le plan des ressources à recueillir et des ressources consommées;
- estimer à l'avance les fonds nécessaires pour mener à bien les activités;
- être proactif dans le suivi et le contrôle des revenus et dépenses en réagissant à l'avance au manque de revenus ou à l'escalade des dépenses;
- offrir une base pour assurer la responsabilité et la transparence financière en vue de la reddition de comptes;
- constituer un document de base pour solliciter des donateurs ou des commanditaires, qui le demanderont probablement avant de verser des sommes importantes.

1.1 Comment déterminer les besoins financiers de l'institution?

Plusieurs méthodes permettent de construire le budget d'exploitation³. Chaque institution choisira l'approche qui lui convient et qui correspond aux types d'activités en place. Ce qui importe, c'est la discussion, la transparence du processus et la conviction qu'a l'équipe de la pertinence de cet outil pour les suivis financiers tout au long de l'année.

Voici un processus en trois étapes qui peut inspirer les dirigeants pour cet exercice :

- **Étape 1 - Commencer par la budgétisation des revenus ou des dépenses**

Dans une petite institution muséale, les revenus sont relativement stables. Les dirigeants peuvent donc choisir de budgétiser en commençant par les revenus. D'autres choisiront de budgétiser les dépenses d'abord puisque, pour atteindre les objectifs du plan, il faut engager des dépenses. Quel que soit le point de départ (revenus ou dépenses), il est sage de budgétiser par activités plutôt que globalement, puisque la budgétisation par activités permet de lier les revenus nécessaires aux dépenses prévues pour l'activité ou le projet.

- **Étape 2 - Choisir la manière de quantifier les postes les plus variables**

Certains postes sont assez faciles à évaluer, comme le loyer, les taxes, les salaires ou les subventions récurrentes. Pour d'autres, l'estimation sera plus incertaine, par exemple, les frais de déplacement, les frais publicitaires, les revenus de dons ou les commandites. Dans ce cas, les dirigeants peuvent choisir de présenter des données prudentes, soit une estimation plus faible des

² Janet Shapiro, *Boîte à outils sur la budgétisation*, p. 5.

³ *La gestion stratégique au service de l'institution muséale* (2010), chapitre 6, Johanne Turbide, Isabelle St-Louis et Véronica Zuniga-Salas, Service de soutien aux institutions muséales – MCCCCF, 228 pages.

revenus et plus élevée des dépenses, ou présenter des chiffres médians en fixant, pour les dépenses, des limites à ne pas dépasser.

- **Étape 3 - Préparer l'argumentaire pour justifier les données budgétaires**

Trop souvent, l'outil de gestion qu'est le budget est mal utilisé parce qu'il n'est pas rattaché à la stratégie organisationnelle. Si le budget est préparé avec autant de soin que les activités et événements sont planifiés, les employés et les membres du conseil d'administration souhaiteront suivre l'évolution des prévisions et les causes qui expliquent les écarts. Il importe donc de documenter les hypothèses et de s'assurer que le budget est mis à jour mensuellement ou avant chaque réunion du conseil.

POUR EN SAVOIR PLUS : consultez *La gestion stratégique au service de l'institution muséale* - Guide pratique pour les petites équipes, paru en 2010, par Johanne Turbide, Isabelle St-Louis et Véronica Zuniga-Salas, SSIM-MCCCF. Ce guide est disponible sur le site web du MCCCF sous l'onglet du SSIM.

Une fois la budgétisation terminée, une autre analyse peut être effectuée pour tenter d'optimiser certains outils de financement interne soit des sources de revenus ou des éléments de placements ou d'emprunts. La section suivante décrit sommairement les grands principes d'optimisation du financement interne.

2. Les revenus autonomes

Par Marc Belleau, Christine Harel et Christian Sénéchal

Les revenus autonomes sont générés par les activités de l'organisme et peuvent inclure : les revenus provenant de la billetterie, la vente de biens ou de services et la location de lieux et d'équipements. L'aide provenant de fonds publics ou d'entreprises est exclue de cette catégorie. Selon l'Observatoire de la culture, les revenus d'exploitation des institutions muséales québécoises représentaient, en 2007-2008, le quart de leurs revenus totaux soit plus de 15 millions de dollars⁴.

2.1 La billetterie

La billetterie est la première source de financement associée aux revenus autonomes. Au moment de l'établissement d'un système de billetterie, plusieurs éléments sont à considérer : le prix du billet, les promotions, le service à la clientèle, la gestion de la billetterie et les frais de service.

2.1.1 Le prix des billets et les promotions

L'établissement du prix d'entrée dépend de plusieurs facteurs :

- **les besoins de l'institution muséale** : historiquement, l'institution connaît, en fonction de ses frais d'exploitation, la proportion attendue de revenus autonomes annuels. Cette balise doit être évaluée et idéalement, l'institution doit tenter d'ajuster ses prix d'entrée pour respecter une proportion semblable d'une année à l'autre.
- **le profil de la clientèle** : les statistiques⁵ offrent des informations, entre autres, sur les perspectives démographiques de la région où le musée est situé et le revenu disponible par habitant. Cela permet d'évaluer la capacité de payer de la clientèle pour obtenir un produit culturel. L'organisme peut, en plus, effectuer sa propre collecte d'informations auprès des clients qui participent à ses activités. Le code postal, le nombre de billets achetés par personne, la date de la visite, etc., sont des données qui permettent de connaître la provenance des visiteurs, les périodes de l'année, du mois ou de la semaine les plus achalandées. Il est possible, par la suite, de cibler certains segments de la clientèle. Une institution muséale pourrait, par exemple, décider de limiter la publicité de ses activités aux régions ayant le plus haut taux de fréquentation ou encore faire un effort de promotion pour faire connaître le musée dans les régions ayant un taux de fréquentation plus faible. Si l'institution collige le code postal des visiteurs des années précédentes, il est possible de prendre ce genre de décisions. L'utilisation d'une base de données peut faciliter l'archivage de ces informations.

⁴ Selon les données disponibles sur le site de l'observatoire de la culture : http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture_comnc/musees/index.htm. Ces données concernent les musées privés, les lieux d'interprétation et les centres d'exposition; elles excluent les quatre musées loi (société d'État).

⁵ Institut de la statistique du Québec : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region_00/region_00.htm.

- **l'offre de la concurrence** : une institution qui s'informe des expositions et activités présentées par les concurrents directs (autres musées) et indirects (autres organismes culturels) et des prix d'entrée demandés bénéficie de données comparatives fort pertinentes pour l'aider à bien se positionner dans son marché.
- **les autres coûts** : en réfléchissant à l'avance aux coûts supplémentaires que le visiteur devra déboursier en plus du prix du billet (par exemple, le transport, le stationnement, un repas ou des collations), l'institution prend en compte tous les éléments qui pourraient influencer à la baisse la fréquentation et les revenus autonomes.

2.1.2 Les promotions

Les offres promotionnelles sont très souvent utilisées pour attirer la clientèle. Il faut s'assurer de la capacité de l'entreprise à assumer la **diminution de revenus** qui en découle. Les promotions peuvent prendre plusieurs formes :

- **Rabais pour les personnes âgées et les étudiants** : offrir des rabais à des clientèles moins bien nanties et à qui l'on veut donner la possibilité de fréquenter l'institution est une façon de redonner à la collectivité. La plupart des entreprises culturelles offrent des rabais pour ces deux clientèles.
- **Rabais pour les groupes scolaires et les familles** : accroître chez les jeunes l'habitude de fréquenter les musées est un investissement à long terme pour l'institution muséale. Durant la semaine, on peut proposer des réductions de prix aux écoles primaires et secondaires. Les fins de semaine peuvent être un moment où des forfaits famille sont offerts. Les jeunes et les étudiants constituent la future clientèle du musée.
- **Rabais pour les groupes organisés** : offrir des rabais de groupe peut inciter les visiteurs à proposer les activités du musée à leur réseau de relations afin de se prévaloir du rabais. Cela permet au musée de joindre une clientèle potentielle à laquelle elle n'aurait peut-être pas accès : les mamans avec poussettes, les clubs de personnes à la retraite. Les organisateurs de groupes sont les meilleurs vendeurs du produit offert par les institutions muséales. Il est important d'encourager ces individus dans leurs efforts de promotion du musée en leur donnant des privilèges; il peut s'agir de l'entrée gratuite au musée lorsqu'ils accompagnent les groupes ou d'une invitation spéciale au lancement d'une exposition.
- **Les gratuités** : planifier à l'avance le nombre de billets gratuits à offrir par expositions ou activités a un impact certain sur le financement d'une institution. Par souci d'équité et de transparence, il est suggéré d'instaurer une politique établissant clairement qui sont ceux qui y ont droit (commanditaires, journalistes, membres du CA), quelle est la limite par personne et quelles sont les principales raisons pour offrir des billets gratuits.

2.1.3 Le service à la clientèle

Dans une société où l'offre culturelle est de plus en plus abondante, le service à la clientèle devient un facteur permettant de se démarquer de ses concurrents. Il est préférable d'offrir une expérience de qualité en soignant le service à la clientèle. L'expérience client va au-delà des aspects artistiques du produit; l'accueil au comptoir, l'aménagement des lieux (aires de repos), la propreté, etc., sont autant de facettes de l'expérience client à ne pas négliger. Certains aspects devraient être considérés avec soin :

- **Le site web** doit être attrayant, facilement navigable et donner de l'information pertinente sur l'institution muséale et ses activités. Offrir une billetterie en ligne, une adhésion en ligne ou la possibilité de faire un don en ligne de manière sécuritaire⁶ permet au visiteur ou au membre potentiel d'effectuer ses transactions avec le musée au moment qui lui convient le mieux, sans avoir à se déplacer.
- **Le comptoir client** doit être aménagé de façon à faciliter la circulation des visiteurs au moment de l'achat des billets. L'ensemble du personnel et plus spécialement les préposés à l'accueil doivent être conscients de l'importance du rôle qu'ils jouent sur le plan du service à la clientèle et de l'image qu'ils projettent du musée. Ils sont en première ligne; ce sont eux qui établissent le premier contact avec les visiteurs. Il est important de bien les former à cet aspect de leur travail.
- **L'aménagement physique** doit être pensé en fonction de l'expérience client. Prévoir des aires de repos et de restauration à l'intérieur du musée contribue au confort de la clientèle et rehausse l'expérience muséale du visiteur. Une signalisation claire permet au visiteur de bien s'orienter et de trouver facilement ce qu'il cherche.

2.1.4 La gestion de la billetterie

Le système de gestion de la billetterie doit répondre au besoin d'information des gestionnaires de l'organisation afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées. Il doit notamment être compatible avec le logiciel comptable de l'établissement afin d'assurer le suivi des ventes et produire les différents rapports indispensables à la saine gestion de l'organisme :

- **Rapports comptables** : nombre de ventes effectuées, prix par catégories, gratuités, calcul des frais d'administration liés à la gestion de la billetterie (coût du logiciel, de l'envoi postal, mise à jour du site web, etc.);
- **Rapports marketing** : pourcentage d'atteinte des objectifs de ventes, suivi des plaintes et gestion des commentaires clients;
- **Rapports statistiques** : données sur la clientèle, les habitudes d'achat et la fréquence des visites.

⁶ Voir la section 9.1.2 Les moyens de sollicitation.

2.1.5 La billetterie en ligne

Offrir un service de billetterie en ligne fait partie d'une stratégie d'entreprise axée sur l'expérience client en permettant au visiteur d'acheter son billet au moment et à l'endroit qui lui convient. Il n'a pas à attendre en file au comptoir de la billetterie, ce qui peut constituer une source d'irritation, les jours où il y a une grande affluence au musée. Un second avantage du service de billetterie en ligne est de permettre la conservation d'informations sur le client : son nom, ses coordonnées et son adresse électronique qui seront utilisés pour l'envoi ou la réservation des billets. Par la suite, ces informations permettront des communications plus personnalisées. Il est important de demander au visiteur, la permission de le recontacter pour l'informer des activités futures du musée. Dans toutes ses communications avec le client, le musée doit lui offrir le choix de ne plus recevoir d'information.

2.1.6 Les frais de service

Il est normal pour un organisme qui offre une billetterie en ligne de faire payer l'utilisateur pour le service qu'il reçoit. Les frais d'administration demandés au client couvrent les coûts associés à la mise à jour du site web, l'achat de logiciels nécessaires à la bonne mise en place du service ainsi que les frais de gestion de la billetterie. Les frais d'administration représentent une fraction du coût de la transaction.

2.2 L'abonnement, la fidélisation du public

Selon un vieil adage français, conserver un client coûte 5 à 10 fois moins cher que d'en acquérir un nouveau. De nombreuses institutions muséales le savent depuis longtemps et ont mis en place des stratégies pour fidéliser leurs clients et leurs visiteurs, qu'ils soient de leur communauté ou des touristes d'un jour, des acheteurs de produits en ligne ou des amoureux de l'art. Qu'il s'agisse d'une adhésion courante ou non, le principe de base de la fidélisation des visiteurs est de les traiter de façon privilégiée.

Comme il est précisé précédemment dans la section sur la billetterie, la fidélisation du public passe d'abord et avant tout par la **qualité des produits et services**.

Bien connaître son public demande d'établir un profil général de sa clientèle et constitue le point de départ incontournable de la fidélisation.

Entretenir des relations privilégiées et personnalisées avec les visiteurs physiques ou virtuels du musée permet de mieux connaître leurs goûts et préférences et de posséder le potentiel d'optimiser certains coûts. Les actions de fidélisation peuvent être la vente de cartes d'abonnés ou d'amis du musée, la vente de cartes de fidélité pour les achats, etc.

Comme le veut la pratique, il est essentiel de proposer des avantages au client (comme recevoir le bulletin d'information mensuel du musée; offrir un cadeau promotionnel; donner des billets pour un vernissage; proposer une carte de points; donner des rafraîchissements, etc.).

2.3 Les ventes de biens et services

On entend par biens et services tous les produits dérivés de l'activité principale : souvenirs, cartes postales, casquettes, figurines, reproductions et tout ce qui peut être inventé. Ces produits peuvent servir d'outil de promotion ou de publicité pour le musée. Plusieurs éléments sont à considérer dans la conception de ce type d'activités de financement : la mise en place d'une infrastructure efficace, l'affectation de ressources humaines et matérielles. Il faut bien déterminer ce que le client serait le plus susceptible d'acheter comme souvenir et ce qui est le plus significatif de son expérience au musée afin d'offrir des produits qui se vendront facilement.

Quelques règles de bases pour offrir un produit dérivé :

- Le produit dérivé doit avoir un lien **avec l'exposition** principale ou les expositions itinérantes du musée;
- Il faut s'assurer que l'on pourra **couvrir les coûts** et **subir les pertes** lorsque les produits ne se vendent pas;
- Il faut être en mesure **d'évaluer les coûts** :
 - des matières premières,
 - de la manutention,
 - de l'entreposage,
 - de la distribution.
 - De s'en défaire, si invendus.

La **vente de services** est une autre avenue à considérer lorsqu'on parle de produits dérivés.

2.4 Les locations

La location d'espaces et de certains équipements permet au musée de maximiser l'utilisation de ses ressources matérielles en dehors de ses activités habituelles. Par exemple, l'édifice patrimonial de l'Écomusée du fier monde est un ancien bain public à l'architecture art déco qui jouit d'une luminosité exceptionnelle. Ce lieu grandiose avec son plafond en voûte, son belvédère et son ancienne piscine contribue à le rendre idéal pour la tenue d'événements spéciaux comme un cocktail, un colloque, un lancement, une conférence ou un banquet d'entreprises⁷. L'utilisation des ressources du musée à des fins locatives ne doit pas perturber les expositions qui y ont lieu. Certains aspects techniques et légaux sont à considérer lorsqu'on décide d'offrir ce type de services. Il est préférable que les locations fassent l'objet d'un contrat en bonne et due forme. Il faut aussi considérer l'ajustement à la hausse de la prime d'assurance. La tolérance au bruit dans le voisinage du musée est un autre élément à considérer. Finalement, la logistique

⁷ <http://www.ecomusee.qc.ca/evenements.html>.

doit être planifiée avec attention. Voici une série de questions que les gestionnaires doivent clarifier :

- **quels espaces peuvent être loués** sans perturber le bon fonctionnement des activités du musée?
- **à quelles périodes de la journée** est-il possible et préférable de les louer?
- **le musée dispose-t-il de ressources humaines** suffisantes pour la gestion et le fonctionnement de ce service? Si oui, quel en est le coût?

Il faut aussi avoir l'assurance que le besoin pour ce type de services est bien présent dans la région où se trouve le musée.

3. Les astuces fiscales : quelques pistes

Par Johanne Turbide

Les institutions muséales peuvent bénéficier de différents privilèges fiscaux liés principalement aux remboursements des taxes de vente (TPS et TVQ) et aux reçus de charité pour des dons en argent ou des dons d'œuvres d'art. Le caractère complexe des lois en la matière rend indispensable la consultation d'un professionnel pour s'assurer du respect des règles. On peut consulter directement les autorités fiscales appropriées ou encore les experts (comptables ou avocats) qui se spécialisent dans les domaines des taxes de vente ou des organismes de bienfaisance enregistrés. Il faut d'abord se renseigner sur les coûts d'une telle consultation et s'entendre sur un montant maximal que l'institution peut déboursier.

3.1 Les remboursements de taxes de vente pour l'organisme

Source : document de travail «Taxes à la consommation au Québec - Règles générales applicables aux **organismes à but non lucratif** du milieu des arts et de la culture»⁸.

Toutes les institutions muséales qui sont incorporées en tant qu'organismes sans but lucratif (OSBL) ont le privilège de ne pas payer d'impôt sur le revenu. Les OSBL peuvent aussi demander le statut d'organisme de bienfaisance enregistré (OBE) à l'Agence du revenu du Canada. L'obtention du statut d'organisme de bienfaisance permet à l'institution de délivrer des reçus pour dons officiels à ses donateurs. Une institution muséale peut donc être à la fois un OSBL (son statut légal) et un OBE (son statut fiscal).

Quelle est la différence entre le statut légal et le statut fiscal?

Le **statut légal** se réfère à la constitution d'une personne morale au Registraire des entreprises du Québec en vertu de la loi provinciale (Loi sur les compagnies du Québec - partie III). L'organisme sera alors inscrit au Centre informatique du registre des entreprises du Québec (CIDREQ). L'incorporation peut aussi se faire à Corporations Canada en vertu de la loi fédérale (Loi sur les corporations du Canada - partie II). L'organisme sera alors considéré comme une *personne morale poursuivant des fins non lucratives*. Au moment de la constitution en personne morale, le contenu des documents constitutifs (certificat de constitution, lettres patentes, statuts constitutifs, acte de fiducie) doit être soigneusement pensé, car il aura un impact sur le **statut fiscal** de l'organisme.

⁸ Document produit par Marylie Loiselle, étudiante au diplôme d'études supérieures spécialisées en comptabilité publique, 173 pages, HEC Montréal, 2011.

Le **statut fiscal** permet de déterminer quelles sont les obligations de l'organisme en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu du Canada (niveau fédéral) et de la Loi sur les impôts du Québec (niveau provincial). D'un point de vue fiscal, un organisme culturel poursuivant des fins non lucratives se verra généralement attribuer l'un des statuts suivants par l'Agence du revenu du Canada (ARC) ou par Revenu Québec (RQ) : 1) Organisme de bienfaisance enregistré; 2) Organisme enregistré de services nationaux dans le domaine des arts; 3) Organisme culturel ou de communication enregistré (Revenu Québec seulement); 4) Institution muséale enregistrée (Revenu Québec seulement); 5) Organisme sans but lucratif.

L'obtention du statut fiscal 1) Organisme de bienfaisance enregistré; ou 2) Organisme enregistré de services nationaux dans le domaine des arts donnera la possibilité à l'organisme de délivrer des reçus pour dons officiels à ses donateurs aux fins de l'impôt fédéral et de l'impôt provincial. L'obtention du statut 3) Organisme culturel ou de communication enregistré ou 4) Institution muséale enregistrée donnera la possibilité à l'organisme de délivrer des reçus pour dons officiels à ses donateurs au Québec seulement.

Il faut savoir qu'en matière de taxes de vente, c'est le statut fiscal, qui détermine les règles à suivre en matière de paiements et de remboursements de la TPS et de la TVQ. Une institution muséale qui est à la fois OSBL et OBE doit, aux fins de ses remboursements de taxes de vente, se conformer aux règles en vigueur pour les organismes de bienfaisance enregistrés. Ainsi, les organismes de bienfaisance sont tenus de remettre les taxes perçues selon la méthode du calcul simplifié de la taxe nette. Ils remettent donc seulement 60 % des taxes perçues sur leurs ventes taxables. Ils n'ont pas le droit de demander des crédits de taxes sur intrants (CTI) et des remboursements de taxes sur intrants (RTI) relativement aux dépenses engagées pour effectuer leurs ventes taxables (sauf sur certains achats d'immobilisations). Ils peuvent toutefois demander un remboursement partiel des taxes payées.

Si un OBE veut se soustraire à l'utilisation de la méthode du calcul simplifié de la taxe nette, il doit en faire la demande aux autorités fiscales. Encore une fois, il importe de recourir à un professionnel pour bien comprendre tous les enjeux liés au changement de statut.

Pour un organisme qui poursuit des fins non lucratives et qui n'est pas enregistré en tant qu'organisme de bienfaisance sur le plan fiscal, il détient généralement le statut d'organisme sans but lucratif pour ce qui est de la taxe de vente. Conséquemment, les organismes culturels et de communication enregistrés, les institutions muséales enregistrées et les organismes de services nationaux dans le domaine des arts enregistrés sont considérés comme des organismes sans but lucratif aux fins de la taxe de vente.

À RETENIR AU SUJET DU STATUT AUX FINS DE LA TAXE DE VENTE

- Un organisme qui est enregistré comme organisme de bienfaisance à l'Agence du revenu du Canada et de Revenu Québec doit appliquer les règles visant les organismes de bienfaisance aux fins de la taxe de vente.
- Un organisme enregistré de services nationaux dans le domaine des arts est considéré comme un organisme sans but lucratif aux fins de la taxe de vente.
- Un organisme culturel ou de communication enregistré est considéré comme un organisme sans but lucratif aux fins de la taxe de vente.
- Une institution muséale enregistrée est considérée comme un organisme sans but lucratif aux fins de la taxe de vente.
- Aux fins de la taxe de vente, les droits et obligations des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif ne sont pas les mêmes.

3.2 L'organisme de bienfaisance enregistré

Dans la section précédente, il a été question de la différence entre l'organisme sans but lucratif et l'organisme de bienfaisance enregistré. Or, certaines institutions muséales possèdent le statut fiscal d'organisme de bienfaisance enregistré, alors que d'autres ne détiennent pas ce statut.

Avant d'envisager une campagne de financement de quelque nature, il est pertinent de faire une demande à l'Agence du revenu du Canada (ARC) pour obtenir le statut d'organisme de bienfaisance enregistré. Ainsi, l'institution muséale pourra délivrer des reçus de dons officiels aux fins d'impôts et attirer un bassin plus important de donateurs privés et corporatifs.

Marche à suivre

Source : document de travail « Taxes à la consommation au Québec - Règles générales applicables aux **organismes de bienfaisance** du milieu des arts et de la culture⁹ ».

⁹ Document produit par Marylie Loïselle, étudiante au diplôme d'études supérieures spécialisées en comptabilité publique, 171 pages, HEC Montréal, 2011.

L'organisme doit avoir déposé une demande d'enregistrement en tant qu'organisme de bienfaisance à l'Agence du revenu du Canada (ARC) et cette demande doit avoir été approuvée. Il doit ensuite fournir à Revenu Québec, dans les 30 jours qui suivent la confirmation de l'obtention de son enregistrement à l'ARC, une copie conforme des documents envoyés à l'ARC pour appuyer sa demande d'enregistrement, ainsi qu'une preuve raisonnable de l'obtention de cet enregistrement. Il sera alors réputé enregistré en tant qu'organisme de bienfaisance à Revenu Québec également.

En raison de l'harmonisation entre le système fiscal fédéral et le système fiscal provincial, un organisme qui n'a jamais fait parvenir à Revenu Québec la preuve de son enregistrement à l'ARC sera, en général, quand même reconnu comme un organisme de bienfaisance aux fins de l'impôt du Québec.

Avant d'accorder le statut d'organisme de bienfaisance enregistré, l'Agence du revenu du Canada étudie le contenu des documents de l'organisme, afin de s'assurer que ses objectifs et activités entrent dans l'une des quatre catégories d'objectifs de bienfaisance. Ces objectifs sont les suivants :

1. Le soulagement de la pauvreté;
2. L'avancement de l'éducation;
3. L'avancement de la religion;
4. D'autres fins qui sont utiles à la communauté d'une manière qui relève de la bienfaisance aux yeux des tribunaux.

L'avancement de l'éducation est l'objectif de bienfaisance généralement évoqué dans le cas des organismes culturels. Cet objectif se réfère à la formation classique de l'esprit, l'amélioration des connaissances ou des capacités de la personne, le développement de l'esthétisme de la communauté ou l'amélioration d'un secteur utile de la connaissance humaine au moyen de la recherche.

Le détail des conditions d'enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance et les formulaires correspondants peuvent être obtenus sur le site Internet de l'Agence du revenu du Canada (www.cra-arc.gc.ca). Il est fortement suggéré d'avoir recours à un professionnel spécialiste en la matière pour s'assurer que la demande sera effectuée en bonne et due forme. Encore une fois, il importe de déterminer à l'avance le coût d'une telle consultation.

Les principaux avantages fiscaux dont bénéficient les organismes de bienfaisance sont les suivants :

- Possibilité pour l'organisme de délivrer des reçus pour dons officiels à ses donateurs. Le reçu permet à ces derniers de demander un crédit d'impôt (dans le cas d'un particulier) ou une déduction dans le calcul de leur revenu (dans le cas d'une entreprise), et donc de payer moins d'impôts. Ces reçus sont admissibles dans les déclarations de revenus fédérales et provinciales du donateur.

- Les organismes de bienfaisance enregistrés sont généralement exonérés de l'impôt sur le revenu, c'est-à-dire qu'ils ne paient habituellement pas d'impôt sur les revenus qu'ils génèrent.

Les principales obligations fiscales des organismes de bienfaisance sont les suivantes :

- Sur le plan provincial, production du formulaire [Déclaration de renseignements – Organismes de bienfaisance enregistrés, institutions muséales enregistrées, organismes culturels ou de communication enregistrés et organismes d'éducation politique reconnus \(TP-985.22\)](#) dans les six mois suivant la fin de chacun des exercices financiers.
- Le [Guide de la déclaration de renseignements – Organismes de bienfaisance enregistrés, institutions muséales enregistrées, organismes culturels ou de communication enregistrés et organismes d'éducation politique reconnus \(TP-985.22.G\)](#) donne des renseignements sur la façon de remplir cette déclaration de renseignements;
- Sur le plan fédéral, production de la [Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés \(T3010B\)](#) dans les six mois suivant la fin de chacun des exercices financiers.
Le guide [Comment remplir la déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés \(T4033B\)](#) donne des renseignements sur la façon de remplir cette déclaration de renseignements;
- Dépenser un montant minimal pour la réalisation de ses objectifs de constitution (ce montant est appelé *contingent des versements*)¹⁰;
- Consacrer la totalité de ses ressources à ses activités de bienfaisance;
- S'assurer qu'aucune partie de son revenu n'est utilisée pour payer ses propriétaires, membres, actionnaires, fiduciaires ou auteurs ni autrement mise à leur disposition d'une manière quelconque.

3.3 Les dons en argent

La recherche de financement privé peut se faire par la mise en place d'une campagne de financement systématique, ou bien de manière plus informelle, en sollicitant les individus et organisations qui fréquentent l'institution muséale. Cette dernière façon de solliciter des dons est parfois négligée par les organismes. Pourtant, ces personnes sont souvent celles qui sont les plus enclines à l'aider financièrement.

¹⁰ Les budgets fédéral et provincial 2010 proposent de réformer le contingent des versements pour les organismes de bienfaisance. Les organismes de bienfaisance auront toujours l'obligation de consacrer leurs ressources à des activités de bienfaisance afin de pouvoir conserver leur enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance. Cependant, certaines règles relatives au contingent seront assouplies. Pour plus d'informations à ce sujet, consultez le Budget fédéral 2010 (p. 144 et p. 384 à 387) disponible à l'adresse suivante : <http://www.budget.gc.ca/2010/pdf/budget-planbudgetaire-fra.pdf> et le Budget 2010 du Québec (p. A.134) disponible à l'adresse suivante : <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/Budget/2010-2011/fr/documents/RenseignementsAdd.pdf>.

On peut placer une boîte transparente et verrouillée et y indiquer « dons dédiés à une cause déterminée ». Le donateur qui y voit des billets de 5 \$, 10 \$ ou 20 \$ sera probablement désireux d'y laisser un certain montant à la suite d'une visite appréciée. Le fait de préciser une désignation aux dons recueillis permet aux donateurs de connaître à l'avance ce à quoi servira son don. Souvent, le donateur préfère donner son don à une cause déterminée (p. ex. bourse dédiée à la relève) plutôt que de donner pour le fonctionnement général de l'institution.

Si l'organisme est reconnu comme organisme de bienfaisance enregistré, il est suggéré d'afficher une note précisant par exemple : un reçu officiel pour des fins fiscales peut vous être remis pour tout don de 20 \$ et plus.

L'institution peut proposer des formulaires de dons afin d'inciter ses membres, visiteurs, membres du conseil d'administration ou autres parties à faire des dons annuels, trimestriels ou mensuels. Le fait d'engager un donateur pour, par exemple, 10 \$ par mois est parfois moins contraignant pour ce dernier et rapporte tout compte fait 120 \$ annuellement.

Comme il est décrit ailleurs dans ce guide, il faut être imaginatif et, surtout, il ne faut pas négliger le site web et les médias sociaux pour attirer l'attention de donateurs potentiels et les solliciter en temps opportun.

4. Les placements

Par Johanne Turbide

La gestion de la trésorerie à court terme et à long terme est un enjeu non négligeable du financement privé des organismes à but non lucratif. À court terme, il est possible qu'une institution muséale possède à certaines périodes de l'année des surplus de liquidités. Une saine gestion de ces surplus peut permettre de générer des revenus de placement. À moyen et long terme, la gestion des liquidités devient encore plus importante pour des institutions qui possèdent des fonds de dotation ou qui sont inscrites à des programmes d'appariement tel que Mécénat Placements Culture, géré par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). La section qui suit présente trois types de placements : à court terme, les dotations et les placements dans le cadre du programme Mécénat Placements Culture.

4.1 Les investissements à court terme

Au cours d'un exercice financier donné, une institution muséale connaît des cycles variables de trésorerie. À certaines périodes de l'année, les liquidités peuvent être très basses alors, qu'à d'autres moments, l'institution bénéficie de liquidités excédentaires.

Il peut être nécessaire de rencontrer son institution financière afin qu'elle trouve un véhicule de placement sans risque, encaissable, sans pénalité et qui permet à l'organisme de bénéficier d'un taux d'intérêt plus avantageux que celui du compte de banque courant.

4.2 Les dotations

Certaines institutions muséales disposent de sommes investies sous la forme de dotations. Les sommes d'argent qui sont désignées par cette appellation doivent être entièrement conservées dans l'institution muséale, à perpétuité. Pour une institution qui utilise un système comptable par fonds, on parlera d'un fonds de dotation.

La dotation est donc un don que l'on dit *grevé d'une affectation d'origine externe*¹¹, puisque c'est l'apporteur (donateur) qui désigne la façon dont doit être utilisé son don (apport). Ainsi, lorsqu'un organisme reçoit une dotation, il doit conserver en permanence les ressources attribuées, c'est-à-dire que le montant donné constitue un capital permanent pour l'organisme. Les revenus générés par la dotation peuvent être utilisés à une fin précise (si l'apporteur l'a spécifiée) ou être utilisés pour le fonctionnement de l'institution.

Le capital rattaché à la dotation doit être investi dans un placement sécuritaire. Les membres du conseil d'administration et de la direction doivent placer ces sommes en préservant la valeur du capital qui ne peut être inférieure au montant reçu. Les rendements boursiers étant très imprévisibles et volatils, il est préférable de choisir des

¹¹ Selon les règles comptables canadiennes édictées par l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA).

placements moins risqués, mais dont le rendement est plus élevé que des placements à court terme.

4.3 Mécénat Placements Culture

La mise en place du programme Mécénat Placements Culture par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) depuis 2005 a un impact important sur les liquidités que peuvent détenir les institutions muséales qui bénéficient de ce programme.

Mécénat Placements Culture est un programme de subvention de contrepartie qui permet aux organismes culturels admissibles de recevoir entre 300 % et 100 % des dons recueillis sous forme de subventions. Par exemple, une institution muséale dont les revenus totaux sont de 250 000 \$ à 500 000 \$ pourrait recevoir du gouvernement 200 % du résultat net de sa collecte de fonds. Une collecte de fonds de 30 000 \$ deviendrait 90 000 \$ à la suite du versement de la subvention de contrepartie. Le montant de contrepartie ne peut excéder 250 000 \$.

Le site web : <http://www.calq.gouv.qc.ca/placementsculture> explique en détail les règles.

L'organisme doit être reconnu comme un organisme de bienfaisance ou avoir le statut d'organisme culturel ou de communication enregistré à Revenu Québec (voir la section 3.2). Il doit aussi accepter que les sommes recueillies soient conservées en partie pour 2 ans et en partie pour 10 ans, selon la taille de l'institution (déterminée selon les revenus totaux) comme le présente le tableau ci-dessous :

Revenus totaux	Réserve pour 10 ans	Réserve pour 2 ans
Moins de 250 000 \$	20 % de la subvention	80 % de la subvention
De 250 000 \$ à 500 000 \$	40 % de la subvention	60 % de la subvention
De 500 000 \$ à 1 000 000 \$	60 % de la subvention	40 % de la subvention
Plus de 1 000 000 \$	75 % de la subvention	25 % de la subvention

Source : <http://www.calq.gouv.qc.ca/placementsculture>

En matière de placements, le programme exige que les sommes réservées pour 10 ans soient versées à une Fondation communautaire choisie parmi une sélection prédéterminée. Les fonds réservés pour 2 ans peuvent être gérés par l'institution financière de l'organisme. Ici, une fois de plus, l'institution muséale doit investir cet argent dans un placement réservé et s'informer sur la meilleure façon de générer des intérêts avantageux sur ce type de placements aux différentes institutions financières.

5. Le financement par emprunt

Par Johanne Turbide

Une institution muséale doit-elle et peut-elle emprunter? Si oui, comment? Sinon, pourquoi? Ces questions ne sont pas si simples à répondre. D'abord, les musées sont des organismes à but non lucratif qui n'ont ni les leviers, ni les garanties financières demandés traditionnellement par les institutions financières. Pourtant, les musées sont des entités commerciales qui font des affaires et il arrive, comme pour tout type d'entreprises, qu'elles aient différents besoins de financement. Pour un musée, il importe de bien connaître son horizon d'emprunt et les outils les plus adéquats pour chaque circonstance. Dans tous les cas, une rencontre avec quelques institutions financières est recommandée afin de comparer et de choisir le meilleur partenaire d'affaires.

5.1 Le financement du fonds de roulement

Les musées sont parfois à court de liquidités. Dans les périodes moins achalandées ou dans l'attente d'un versement d'une subvention au fonctionnement, ils ont besoin de fonds d'appoint. La façon la moins coûteuse de trouver des liquidités est d'analyser son bilan financier et d'utiliser une carte de crédit sans frais.

D'abord, une bonne gestion des comptes clients est primordiale. Un client qui tarde à payer entraîne des coûts à l'organisme qui doit recourir à des emprunts pour payer ses frais d'exploitation. Une politique de gestion des comptes clients écrite et qui impose des pénalités aux retardataires (30 jours et plus) est fortement suggérée. Ensuite, la gestion des stocks, des comptes fournisseurs est tout aussi importante. Il est conseillé de ne pas acheter en trop grande quantité des marchandises à l'avance pour éviter bris et pertes et, pour ne pas « geler » des liquidités. Il est aussi plus adéquat d'attendre de recevoir les paiements de ses comptes clients avant de payer les comptes fournisseurs. Par ailleurs, on ne peut retarder les paiements des retenues d'impôt à la source ou des diverses taxes aux gouvernements qui imposent des pénalités et exigent des intérêts pour une seule journée de retard. Le paiement par carte de crédit est un moyen de crédit fort peu coûteux. Lorsque les achats sont faits au début du cycle de facturation et sont payés à la date demandée par l'institution, le musée peut bénéficier de 40 à 45 jours de crédit sans frais.

Le recours à une marge de crédit est parfois inévitable. Il vaut mieux négocier une marge de crédit que de payer pour des chèques sans provision. Puisque la banque assume un risque avec peu de garanties, elle exigera des intérêts relativement élevés. Ce qui importe c'est de s'assurer de ne pas avoir recours à ce type de financement de manière trop fréquente. Si le musée manque de liquidités trop fréquemment (par exemple, mensuellement), on doit se questionner sur les raisons d'une telle situation et recourir à un financement moins temporaire et, possiblement, moins coûteux que la marge de crédit.

5.2 Les emprunts à court terme

Bien que la marge de crédit soit considérée comme un emprunt à court terme, il existe d'autres formes de prêts qui peuvent être négociés avec l'institution financière. Un musée peut nécessiter un « prêt relais » dans l'attente d'une entrée de fonds ou un emprunt remboursable sur les 12 prochains mois pour lui permettre d'absorber les frais liés à une moins bonne année du point de vue financier. Or, dans tous les cas, il faut juger de l'impact des coûts d'emprunts (ouverture de dossier, frais des intérêts, pénalités possibles, etc.) et vérifier les options possibles dans quelques établissements financiers.

Les prêteurs exigeront habituellement un taux d'intérêt plus élevé lorsque les garanties associées au prêt demandé sont faibles. Ils favorisent les entreprises qui peuvent offrir des garanties personnelles, ce qui est rarement le cas pour les organismes à but non lucratif. Par contre, les organismes qui présentent une saine gestion financière, des budgets de caisse fiables qui démontrent la capacité de payer mensuellement les frais des intérêts auront une écoute attentive des institutions financières. Il ne faut pas perdre de vue que les musées et autres OSBL sont des clients importants pour les banques ou les caisses populaires. Le gestionnaire doit s'attendre à un bon service de son conseiller financier. Autrement, il en fait état aux membres de son conseil d'administration qui pourront l'aider dans ses négociations.

LE SAVIEZ-VOUS?

Les institutions financières sont souvent très prudentes, voire exigeantes, quand elles sont sollicitées par un organisme à but non lucratif. Leur modèle d'affaires est basé sur la recherche de garanties et d'une personne qui se porte garante de l'emprunt si le musée ne peut plus honorer ses engagements. Dans l'entreprise à but lucratif, c'est principalement l'actionnaire qui se porte garant de la créance. Puisque le musée à but non lucratif n'a pas d'actionnaire, l'institution financière exigera d'autres garanties. Il importe donc d'être prudent en cette matière.

5.3 Les emprunts à long terme

Pour les emprunts à long terme qui visent l'achat d'équipements ou d'immeubles, la banque ou la caisse populaire prendra le bien en garantie et sera plus ouverte à prêter si le gouvernement est impliqué financièrement dans l'investissement. Au moment des rencontres avec l'institution financière, il importe d'avoir en main la preuve d'un investissement gouvernemental. Dans ce cas, la banque ou la caisse populaire devrait offrir un produit comparable à celui offert à d'autres entreprises commerciales.

Dans tous les cas, il faut être alerte aux fluctuations du taux des intérêts et il importe de prendre le temps de rencontrer son conseiller financier pour juger des outils de

financement en place et se renseigner sur les possibilités les plus appropriées pour le musée.

Il existe de nos jours une multitude de façons d'emprunter et chacune d'elle possède des caractéristiques, avantages et inconvénients dont il faut tenir compte en fonction des capacités à rembourser à court, moyen et long terme.

Partie 2 - Financement privé externe : philanthropie, fondations, campagnes de financement et commanditaires

6. La philanthropie au Québec

Par Caroline Bergeron

Le ralentissement qui touche l'économie mondiale depuis 2007 se traduit notamment, dans la sphère philanthropique, par une diminution de la valeur des dons observable tant aux États-Unis qu'au Canada. Le Québec n'échappe pas à cette tendance lourde. La conjoncture rend donc plus complexe encore la délicate activité de mise en place d'un programme de développement des ressources financières d'origine philanthropique. Délicate, car les fonds obtenus grâce aux activités philanthropiques sont difficiles à évaluer et à planifier. Puisque les dons sont des investissements librement consentis et sans contrepartie, ils ont, entre autres, la particularité d'être corrélés avec l'état de santé, bon ou mauvais, de l'économie ainsi qu'avec les motivations des donateurs potentiels. Malgré volatilité et incertitude, le secteur économique que représentent les organismes à but non lucratif et qui repose en grande partie sur le financement philanthropique constitue un rouage important de l'espace citoyen. Selon des données de 2003¹², il y avait, au Québec, 46 000 OBNL qui employaient environ 324 000 travailleurs, sans compter les heures de bénévolat accomplies. Toujours selon les données de 2003, ce secteur générait des revenus annuels de 17 milliards de dollars. En 2011, il occupe une place tout aussi importante, mais les enjeux se précisent : pour l'ensemble du Canada, les OBNL observent une stagnation de leurs revenus combinée à une augmentation de leurs dépenses, ce qui accentue la pression sur la recherche de financement privé¹³. Enfin, le Québec se démarque par rapport aux autres provinces canadiennes par un niveau de dons, déclarés et non déclarés, plus faible que dans le reste du pays.

Et le milieu de la culture dans tout cela? Au Québec, il vient à la 10^e position des secteurs soutenus par les personnes, loin derrière la santé (qui occupe le 1^{er} rang et mobilise 51 % des dons), la religion, les sports et loisirs, et l'éducation. En 2011¹⁴, 6 % de l'ensemble des dons personnels enregistrés au Québec étaient destinés à la culture. Quant aux dons déclarés par les entreprises privées, le niveau est similaire, soit autour de 6 %, mais il atteint 15 % pour les PME. Il faut par ailleurs noter que, dans cette étude, le secteur de la culture inclut également celui des sports et les loisirs. Ces statistiques, qui reflètent la faible attribution des dons envers la culture, pourraient sembler décevantes; elles doivent plutôt militer en faveur d'une planification stratégique rigoureuse et éclairée dans l'élaboration d'un programme de développement de dons envers les institutions muséales.

¹² Statistique Canada, *Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles (ENONB)*, publication septembre 2004.

¹³ Imagine Canada, *Enquête sectorielle*, vol. 2, n° 2, février 2012.

¹⁴ *Étude sur les habitudes de don des Québécois et des entreprises au Québec*, 2010. Réalisée par Léger Marketing pour la firme Épisode.

Les dons¹⁵

Le don moyen annuel des Québécois s'élève à :

→ **183 \$** en 2009

→ **205 \$** en 2010

Pour **30 % des donateurs** québécois, l'intention de don moyen s'élève à **moins de 50 \$**.

¹⁵ Idem.

7. Identification, recherche et évaluation des donateurs potentiels

Par Caroline Bergeron

L'**identification** des donateurs potentiels joue un rôle clé dans le processus de dons. Parmi les meilleures sources d'information pour déterminer et évaluer les donateurs potentiels, il existe :

1. **la base de données** sur les participants aux activités, sur les visiteurs et sur les donateurs actuels;
2. **la recherche** dans les journaux, auprès des bénévoles, l'Internet et les médias sociaux, les rapports annuels, les rapports aux actionnaires, les rapports d'initiés, Statistique Canada, le rôle d'évaluation municipal souvent disponible sur Internet, etc.;
3. **les références et contacts des bénévoles** et des membres du conseil d'administration du musée;
4. **les personnes sensibilisées** à la cause muséale.

Il faut évaluer le potentiel des membres du conseil d'administration. Normalement, ceux-ci devraient **donner à la hauteur de leurs moyens financiers** et figurer parmi **les premiers donateurs** afin de donner l'exemple.

Bien connaître le donateur potentiel signifie **connaître** :

1. **sa capacité financière** (quel est son revenu, la valeur de ses actifs, etc.) : ce qui aidera à déterminer le montant du don;
2. **sa situation personnelle et professionnelle** (par exemple : a-t-il des obligations financières? A-t-il pris un engagement pour d'autres dons importants ou un don majeur récemment?);
3. **son champ d'intérêt** pour le musée, ses liens et son opinion sur l'organisme et ses dirigeants;
4. **les personnes** pouvant l'influencer afin d'être en mesure de trouver le bon bénévole qui pourra aider à le fidéliser ou à le solliciter.

POUR EN SAVOIR PLUS sur la sensibilisation et la fidélisation des donateurs, reportez-vous à la section 9.2.2 : Le cycle d'un don majeur.

8. Comment démarrer un programme de développement

Par Caroline Bergeron

De la même façon qu'une des fonctions muséales a trait à la conservation du patrimoine, il est de la responsabilité de la direction d'une institution muséale, grande ou petite, d'assurer les moyens financiers lui permettant de préserver sa pérennité. L'élaboration d'un programme de développement philanthropique fait partie des outils à mettre en place afin de maximiser ses ressources financières.

La fidélité à une cause est un atout du comportement du donateur et une raison suffisante pour implanter un programme de don permanent.

LE SAVIEZ-VOUS?

Au Canada, les donateurs répartissent leurs dons à 55 % entre deux causes. De plus, dans plus de 70 % des cas, les donateurs soutiennent une cause depuis plus de deux ans.

Les possibilités de fidélité envers une cause, si elle est choisie par un donateur, est donc suffisamment importante pour stimuler les OBNL à consolider le volet annuel de leur programme de développement.

Il est important d'imbriquer et d'intégrer les actions de développement philanthropique à tous les paliers de l'institution et dans la planification stratégique de l'établissement muséal. Des objectifs de développement, modestes ou importants selon les années et les besoins, doivent figurer dans les activités courantes du musée. Qu'il s'agisse de recruter un nombre clé de nouveaux donateurs ou de préparer une simple lettre d'information à leurs endroits, des objectifs et des actions concernant le développement philanthropique doivent accompagner le quotidien muséal. Ce développement est un vecteur de succès pour le musée, au même titre que de bonnes pratiques de gestion ou le respect des meilleures pratiques muséales. Afin de bien positionner le musée, il est impératif de mettre activement à contribution, et le plus tôt possible, la direction de l'établissement et son conseil d'administration.

Voici brièvement, des étapes incontournables :

- Déterminer clairement **la mission et la vision** de son institution.
- Définir vos **objectifs généraux et spécifiques** à court, moyen et long terme.
 - Décliner les objectifs sous forme de projets.
Déterminer les impacts positifs de ces projets pour toutes les parties prenantes qui constituent l'environnement de son institution.
Chiffrer les besoins financiers des objectifs proposés.
- **Ventiler** la provenance des sources de financement.
- **Établir et chiffrer les montants** qui pourront provenir des dons et des commandites.
- **Fixer un objectif de développement philanthropique**. Cet objectif doit être clair, cohérent avec les besoins de l'institution; il doit être suffisamment important

relativement au budget pour être stimulant. Toutefois, et le plus important de tout, cet objectif doit être atteignable.

- **Déterminer maintenant ses principaux atouts et ses donateurs « naturels ».** Les donateurs à une cause sont principalement les personnes qui peuvent se l'approprier. Celles-ci sont les parties prenantes (anciennes et nouvelles) de l'institution muséale. Il s'agit principalement des administrateurs, des membres de la direction, des employés, des bénévoles et des visiteurs. Les amis et membres des cercles d'affinité du musée doivent également être les premiers ciblés pour le développement du musée. Les donateurs d'artefacts à une collection sauront également comprendre l'importance de la mission du musée. Viennent ensuite les partenaires d'affaires et les membres de la localité avec lesquels de saines relations ont été établies au fil du temps et des échanges. Outre ces cercles de connaissances et de reconnaissance mutuels, l'approche de donateurs potentiels doit principalement se faire sur la base du partage de l'intérêt pour la cause que soutient le musée.
- Une fois les donateurs potentiels sélectionnés, il importe **d'évaluer de façon réaliste leur capacité à donner** pour ensuite choisir le véhicule de sollicitation approprié. On choisira une approche de masse, tel un publipostage ciblé, pour un donateur potentiel que l'on sollicite pour un don annuel de 50 \$, tandis qu'on préparera une rencontre personnalisée pour un donateur potentiel à qui l'on souhaite demander une contribution de 1 000 \$.
- Dans tous les cas, une étape dont on ne peut jamais faire l'économie, que le don soit petit ou gros, est celle du **remerciement**. Un don, quel que soit son montant, doit faire l'objet d'un remerciement courtois, rapide et adéquat. Le musée est libre, par la suite, de distinguer des catégories de donateurs selon un programme de reconnaissance identitaire avec des privilèges différents, afin d'honorer la contribution exemplaire de certains contributeurs.
- **Le suivi administratif du don**, comme sa réception, la remise du reçu pour des fins fiscales et les rappels si le donateur potentiel ne donne pas suite à sa promesse de don, doivent être planifiés et bien orchestrés afin de démontrer au donateur l'importance accordée à son geste à l'endroit de son l'établissement muséal.
- Puisque le succès d'un programme de don repose en partie sur sa permanence et, principalement, sur les relations entretenues avec les donateurs, il est très important de **conserver l'historique des relations avec ceux-ci**, au même titre que les données comptables. À petite échelle, simplicité et bon sens prennent le pas sur les logiciels spécialisés, parfois coûteux, offerts sur le marché. Au départ, les informations peuvent être conservées dans un chiffrier électronique ou dans une base de données similaire à celle utilisée pour l'inventaire des collections. Concrètement, voici une chronologie d'une sollicitation importante réussie. Les différentes étapes sont inspirées d'un processus éprouvé et élaboré par Kay Sprinkel Grace¹⁶, sommité américaine dans l'art de la collecte de fonds.

¹⁶ Grace, Kay Sprinkel, *Beyond Fundraising: New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment*, 2nd édition, New York : John Wiley and Sons, 2005.

Étapes d'une sollicitation réussie, quel que soit le montant.

Tiré de "Beyond Fundraising: New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment, Grace, Kay Sprinkel – Traduction libre de Caroline Bergeron.

1. Un rendez-vous. Prenez un rendez-vous en mentionnant clairement que l'objectif de la rencontre est de présenter un des projets de développement du musée. Indiquez qui vous accompagnera à la rencontre.

2. Planifiez et faites une recherche. Planifiez minutieusement votre rendez-vous. Ayez des informations récentes et pertinentes sur la personne que vous vous apprêtez à rencontrer. Vous n'aurez peut-être pas une seconde chance de vous reprendre. Préparez un ou des documents d'appui : qu'ils soient concis, car ils devront parler d'eux-mêmes en votre absence.

3. Préparez-vous adéquatement. Prenez le temps de préparer les personnes qui vous accompagneront. Une revue du déroulement peut sembler inutile, mais elle permet de faire surgir différentes questions ou objections auxquelles vous ou votre comité n'auriez pas pensé.

4. Premier contact. Après les présentations, remerciez votre donateur potentiel pour le temps qu'il vous accorde et rappelez immédiatement l'objectif et la durée de la rencontre.

5. Échangez. Engagez la discussion de façon ouverte avec un sujet large. Le but est d'écouter activement votre donateur potentiel et tenter de cerner un peu plus à qui vous avez affaire. Inconsciemment ou non, la personne vous donnera beaucoup d'informations utiles pour la suite de votre démarche. Évidemment, ne vous perdez pas en bavardages inutiles et, dans les limites de la courtoisie, abordez le sujet de votre projet.

6. Exposez-vous. Proposez votre projet. Que ce soit vous ou la personne qui vous accompagne : soulignez-en les atouts, les retombées ainsi que les valeurs véhiculées liées à celles de votre donateur potentiel. À cette étape, consultez le moins possible vos documents; votre discours est plus riche et convaincant. De plus, le contact visuel avec votre interlocuteur est important pour vous permettre de capter immédiatement les doutes ou les questions, et vous serez libre d'interagir instantanément.

7. Annoncez le montant du don. Invitez le donateur à participer au succès de votre projet. Vous êtes là pour ça. Après avoir exposé les besoins financiers et la ventilation possible entre les partenaires, demandez à votre donateur potentiel une participation financière. À cette étape, il faut énoncer un chiffre clair, net et précis.

8. Le silence est d'or. Après avoir fait votre demande chiffrée, gardez le silence. La clé de votre sollicitation est dans cette pause. La réponse de votre interlocuteur, claire ou nébuleuse, vous apparaîtra clairement dans ses premières réactions après qu'il est rompu le silence. Pour le solliciteur qui parle en premier, l'écueil est de faire de la « survente » du projet, ou pire, de le minimiser. L'une et l'autre des avenues mineront votre projet et votre lien avec le donateur.

9. Négociez. Selon ce que votre donateur potentiel aura répondu, il vous faudra travailler avec ces réponses pour conclure l'entente. Une acceptation trop rapide peut indiquer que vous n'avez pas demandé suffisamment pour la capacité de don de cette personne. Ne vous en faites pas et, surtout, ne soyez pas tenté d'en redemander immédiatement! Terminez ce projet et solidifiez vos liens pour un autre investissement.

10. Suivi efficace. Diligence et précision dans le suivi des dons sont, en quelque sorte, tous les éléments en place pour la prochaine sollicitation. Cette étape, qui comprend des gestes autant administratifs que relationnels permet d'établir la culture philanthropique du donateur à l'égard de votre établissement muséal et de votre mission patrimoniale.

9. Les différents types de dons

Par Jocelyne Gonthier

Faire le lien entre le type de donateur sollicité et le type de dons à recueillir est un élément important de la planification du programme de développement philanthropique. La campagne annuelle constitue la première étape à franchir afin de s'approprier le financement privé externe.

Or, même si certaines institutions muséales amorcent un programme de développement philanthropique, il importe de repérer dans l'environnement des parties intéressées par les activités du musée les donateurs qui ont les moyens financiers de verser un don majeur ou un don planifié à l'institution. Ces donateurs doivent être approchés avec doigté, puisqu'ils sont très sollicités.

9.1 Les dons annuels

9.1.1 Définition et caractéristiques

Les dons annuels proviennent des revenus courants des donateurs. Ils sont souvent dédiés à une fin particulière afin de permettre à l'organisation de bénéficier de fonds discrétionnaires qui lui permettra de réaliser des activités à court terme. Les dons annuels sont souvent la porte d'entrée menant vers les dons majeurs et les dons planifiés (voir sections 9.2 et 9.3).

Pour s'inscrire dans une démarche de développement efficace et efficiente, les dons annuels doivent aussi avoir comme objectifs de :

- **concevoir une base de donateurs fidèles** et établir l'habitude de donner en sollicitant chaque année les donateurs afin qu'ils redonnent annuellement et même augmentent le montant de leurs dons;
- **accroître cette base de donateurs** en sollicitant de nouveaux donateurs potentiels;
- **sensibiliser et informer** les donateurs sur l'impact du musée sur la communauté;
- **reconnaître les donateurs** et les renseigner sur l'utilisation des fonds;
- **promouvoir les habitudes de donner** qui encourageront les donateurs à faire éventuellement un don planifié;
- permettre d'**identifier**, par l'information recueillie, **les éventuels donateurs majeurs**.

Tout en se concentrant sur des individus, compagnies ou fondations qui manifestent un intérêt pour le musée, les dons annuels doivent également joindre le plus grand nombre possible de personnes afin d'accroître la base de donateurs.

9.1.2 Les moyens de sollicitation

Même s'il faut joindre un large public, il y a un grand avantage à segmenter le marché selon différents critères comme l'âge des donateurs, leurs motivations ou leurs propres champs d'intérêt (par exemple, quelles sont les expositions ou activités muséales qu'ils privilégient?), leur provenance géographique (par exemple, leur code postal), etc. Cela permet ainsi d'**adapter le message** et d'utiliser le moyen le plus approprié pour contacter les donateurs potentiels.

Parmi les moyens et outils les plus populaires pour joindre ce vaste public, il existe :

- **le publipostage** : sollicitation postale qui tente d'atteindre, en premier lieu, des donateurs actuels, des visiteurs et amis du musée. Des entreprises spécialisées dans ce domaine peuvent également « vendre » des listes qui permettront d'accroître la liste de donateurs potentiels. Compte tenu des coûts liés à cette activité, il est cependant très important de bien cibler le public à qui on souhaite s'adresser avant d'acquérir de telles listes.
- **le télémarketing** : prospection par téléphone ou courriel réalisée par des employés formés pour cette activité ou encore des firmes spécialisées dans ce domaine.
- **les différents-thon (comme un peinture-o-thon)** : concours d'endurance ou événements d'une durée relativement longue tenus dans le but de recueillir des dons pour financer des activités. Des artistes ou des gens touchés de près par la cause du musée peuvent se produire bénévolement ou sont appelés à intervenir auprès des donateurs. Ce mode d'intervention peut également être utilisé en appui au publipostage.
- **les événements-bénéfice** : activités organisées dans le but de recueillir des fonds. Avant d'entreprendre un événement-bénéfice, il est nécessaire de bien évaluer les coûts (y compris le temps que les employés devront consacrer à la coordination et à l'organisation de l'événement) afin de s'assurer que les retombées financières seront réellement supérieures à ce qu'il en coûtera pour organiser cet événement. En effet, les événements-bénéfice exigent beaucoup d'investissement en temps et en argent. Pour optimiser les chances de succès d'un événement, il est important de créer un comité de bénévoles et d'impliquer un ou

LE SAVIEZ-VOUS?

Les dons annuels sont souvent la porte d'entrée menant vers les dons majeurs et les dons planifiés.

des coprésidents d'honneur qui aideront à vendre les billets, à obtenir des commandites en produits, services et argent et à obtenir les objets ou cadeaux qui pourront être mis aux enchères au cours de l'événement.

Les événements-bénéfice devraient avoir une double mission : en plus de recueillir des fonds, ils devraient être l'occasion de réseauter pour ainsi mieux faire connaître le musée, ses réalisations et sensibiliser les donateurs à sa cause.

- **les dons en ligne (courriel et médias sociaux)** : l'Internet et les courriels ont modifié la manière de communiquer et, par conséquent, la manière de recueillir des dons annuels.

Tout comme il en est question dans la section billetterie du présent guide, le **site Internet** devrait permettre aux donateurs d'effectuer un don en ligne de manière sécuritaire et facile. Il faut donc prévoir une mention sur la page d'accueil qui mènera le donateur, par un simple clic, à la page où il pourra faire un don immédiatement en ligne ou télécharger un formulaire qu'il pourra remplir et retourner par la poste.

Pour éviter de gérer ce processus, il y a possibilité de créer un compte avec **Canadon** où les donateurs peuvent faire un don en ligne. Canadon leur délivre directement un reçu pour des fins fiscales.

Les **courriels** sont peu coûteux et permettent de communiquer rapidement avec les donateurs. Il est conseillé de tester différentes versions de messages et de courriels par petits groupes avant de réaliser l'envoi à l'ensemble des donateurs. Il importe de bien choisir le titre du courriel afin d'attirer l'attention du donateur éventuel qui reçoit chaque jour un grand nombre de courriels. Il faudra également prendre en considération qu'un nombre important d'entreprises et de gens filtrent les courriels qu'ils reçoivent afin d'éliminer les pourriels.

Compte tenu de son coût peu élevé, le courriel peut également appuyer le **publipostage traditionnel** ou le télémarketing. Il peut être utilisé en cas d'urgence ou pour effectuer un rappel comme faire penser, au début du mois de décembre, au donateur qui n'a pas encore contribué, qu'il ne lui reste que quelques semaines pour faire son don et ainsi obtenir un avantage fiscal.

Quant aux **médias sociaux**, ils permettent non seulement de solliciter un don, mais surtout d'être en contact avec les donateurs afin de mieux les connaître. Il s'agit non seulement de parler de soi, mais aussi de les écouter et d'engager un dialogue.

Quel que soit le moyen ou l'outil privilégié pour joindre un donateur potentiel, le message se doit d'être inspirant et viser à bâtir une relation à long terme.

9.2 Les dons majeurs

9.2.1 Définition et caractéristiques

Les dons majeurs proviennent non seulement des **revenus**, mais aussi des **actifs** des donateurs. Ils sont souvent dédiés selon les **préférences du donateur** (ex. : fonds de dotations, projet spécifique, construction, etc.).

Le montant requis pour un don majeur varie d'un musée à l'autre, mais ce montant doit être important. Selon certains consultants et spécialistes américains en dons majeurs, il devrait représenter au moins 1 % de l'objectif financier. Si l'objectif est de recueillir annuellement 50 000 \$, le montant d'un don majeur devrait être de 500 \$. D'autres utilisent la règle de 100 fois le don moyen annuel pour définir le don majeur. Ainsi, si le don moyen annuel est de 60 \$, le don majeur minimum se chiffrerait à 6 000 \$. Afin de définir « le don majeur », il sera nécessaire de prendre en considération l'historique, mais aussi le degré de « maturité » (ou l'expérience acquise) du musée en collecte de fonds, afin que le montant déterminé soit **réaliste**.

L'engagement de dons majeurs est souvent étalé sur une certaine période. Idéalement, cette période **ne devrait pas dépasser 5 ans**.

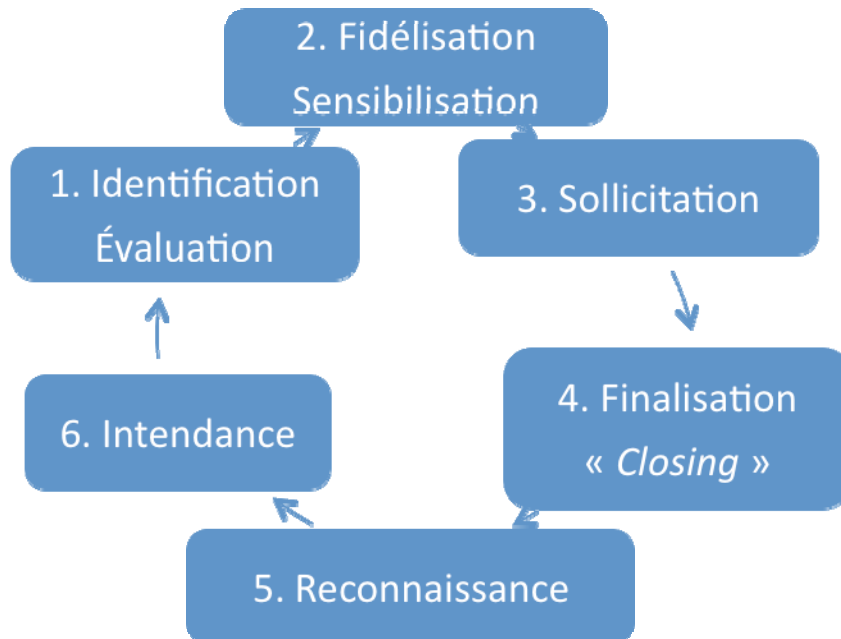
L'approche est personnalisée et requiert des rencontres d'information et de sensibilisation afin de **bien connaître les champs d'intérêt des donateurs**, de faire un **maillage entre leurs préférences et les besoins de l'organisation**, et de mieux les fidéliser pour, finalement, les solliciter.

LE SAVIEZ-VOUS?

Il faut normalement de trois à quatre « donateurs potentiels » pour obtenir un don majeur.

9.2.2 Le cycle d'un don majeur

Illustration décrivant les étapes de sollicitation de dons majeurs généralement reconnues en philanthropie



- Fidélisation et sensibilisation des donateurs potentiels

Le cycle de fidélisation d'un don majeur requiert de 18 à 24 mois. Au cours de cette période, il faut compter de 7 à 8 rencontres ou contacts personnels (visite, rencontre, lunch, événement, etc.). En fonction du lien avec le donateur, de son champ d'intérêt pour un projet et les bénévoles qui participent à la fidélisation, ce cycle pourrait être plus court. Il faudra prévoir des activités non seulement avec des bénévoles très proches du donateur potentiel, mais aussi avec les dirigeants du musée.

Afin de bien s'adapter au donateur *majeur*, il faudra déterminer quelle est la *meilleure* personne de l'institution muséale pour solliciter le donateur potentiel. Est-ce le directeur général? Doit-il être accompagné d'un membre du conseil d'administration? Le président du C. A. ou un membre influent auprès de ce donateur ont-ils plus de chance que le directeur général? Toutes ses options doivent être évaluées avant la sollicitation.

La fidélisation doit :

- **être inspirante**, c'est-à-dire s'inscrire dans une stratégie et être liée à la mission du musée;
- **engager le cœur** et non seulement la raison;
- être relativement **peu coûteuse**.

Le meilleur moyen de communiquer et de créer une meilleure relation avec le donateur demeure les rencontres ou les visites avec des personnes proches de celui-ci. Ces rencontres permettent d'en apprendre davantage sur le donateur. Elles doivent aussi permettre à ce dernier de mieux connaître le musée et ses projets. Il s'agit donc **d'établir un dialogue**, d'être à l'écoute du donateur.

Avant chaque rencontre, il importe également de bien établir ses objectifs en terme de collecte et de transmission de l'information dans le but de mieux jumeler les centres d'intérêt du donateur à ceux du musée.

Après chaque rencontre, un compte rendu résumant ce qui a été dit, décrivant le progrès réalisé et établissant les actions à venir devrait être rédigé.

- Sollicitation

Il est important de déposer une demande écrite. Le donateur s'attend à ce que cette demande soit personnalisée et explique pourquoi et en quoi « sa contribution » est essentielle, et quel sera l'impact qualitatif ou quantitatif du projet qui sera réalisé avec cette contribution.

Il est nécessaire, à la fin de la rencontre de sollicitation, de planifier les prochaines étapes. Il est conseillé d'écrire une lettre de remerciement au donateur pour le temps qu'il a consacré et de profiter de cette occasion pour ajouter des informations additionnelles qui font suite à la conversation. Enfin, il importe de proposer une date de rappel téléphonique avec le donateur.

- Finalisation (« Closing »)

Au moment de la demande, l'urgence d'agir aidera à activer le processus de décision qui peut prendre quelques mois. En effet, **très peu de donateurs donneront une réponse à l'occasion de la rencontre de sollicitation.**

Lorsque le donateur aura répondu favorablement, il faut rédiger une entente qui sera signée entre les parties et qui comprendra :

- le montant du don, le nombre de versements et la date de ces versements;
- l'affectation du don (à quelles fins sera utilisé le don) et un résumé du projet;
- la reconnaissance offerte au donateur;
- dans le cas d'un fonds de dotation : le nom du fonds, les critères d'attribution des revenus.

- Reconnaissance

La reconnaissance ne devrait pas être coûteuse. Elle doit être encadrée et appuyée par un programme clairement défini et bien diffusé.

Les clubs de donateurs (création d'une « association » ou d'un groupe où les membres partagent les mêmes centres d'intérêt : être donateur du musée) constituent de bons moyens de reconnaissance et offrent la possibilité de tisser un réseau de relations entre « grands » donateurs.

Les activités de reconnaissance sont également des occasions pour les donateurs de rencontrer les dirigeants du musée, mais surtout de pouvoir constater l'impact de leurs dons.

Lorsqu'il s'agit d'un don majeur provenant d'un individu, il ne faut pas oublier **d'impliquer la famille**, surtout lorsqu'un fonds de dotation a été créé.

- Suivi

Pour retenir le donateur et pouvoir éventuellement faire augmenter son don, il est essentiel d'assurer un suivi régulier avec ce dernier, afin de lui démontrer que son don a été utilisé adéquatement et a fait une réelle différence.

Il est donc important de remettre annuellement un rapport sur les activités ou projets qui ont été financés par le donateur et, dans le cas d'un don sous forme de dotation, de remettre un état de la situation (rendement, valeur marchande du don, montant utilisé, affectation, etc.).

Le meilleur donateur potentiel est celui qui a déjà fait un don et qui est heureux des retombées de son don.

9.3 Les dons planifiés

9.3.1 Définition et caractéristiques

Au sens plus large, les dons planifiés désignent « tout don qui a fait l'objet d'une planification financière, fiscale ou successorale ». Ils proviennent du patrimoine du donateur et sont souvent pour celui-ci le moyen de perpétuer ses valeurs.

La planification d'un don et des avantages fiscaux qui en découlent permettent à une personne de donner un montant plus important pour un coût similaire et ainsi devenir donateur majeur. À titre d'exemple, certains donateurs modestes qui n'ont aucun héritier ou peu de famille peuvent décider à leur décès de privilégier les causes qu'ils ont toujours eues à cœur, et ce, même si de leur vivant, pour différentes raisons personnelles (exemple : insécurité financière), ils ont peu donné.

Les dons planifiés peuvent être immédiats comme les dons de titres cotés en Bourse, les rentes de charité et les dons en nature (immeubles, œuvres d'art, bien culturel, etc.) ou différés tels les dons testamentaires, les dons d'assurance vie, la fiducie de charité et les dons des intérêts résiduels.

9.3.2 Les principaux véhicules de dons planifiés

Dans les paragraphes qui suivent, les dons planifiés les plus populaires seront abordés sommairement, soit : les dons de titres cotés en Bourse, les dons testamentaires (legs), les assurances vie et les dons en nature. Suivront des exemples chiffrés démontrant les avantages fiscaux de dons planifiés.

- Dons de titres cotés en Bourse (valeurs mobilières)

Le don de titres est un don d'actions, d'obligations, de parts de fonds communs de placement ou d'autres titres semblables inscrits à une Bourse importante (canadienne, américaine ou internationale).

L'avantage pour le donateur de faire un don de titres est attribuable au traitement fiscal particulièrement avantageux. Au moment d'un don de titres, le donateur, en plus de recevoir un crédit pour don, ne paiera aucun impôt sur son gain en capital.

Pour faciliter ce type de don, le musée en tant qu'organisme de bienfaisance enregistré doit adopter une procédure de transfert de titres et ouvrir un compte à une maison de courtage, puisque la plupart des transferts se font, de nos jours, par voie électronique.

Les dons de titres peuvent aussi être différés lorsqu'un tel don est prévu par legs.

- Don testamentaire (legs)

Le don testamentaire est sans doute la forme de dons planifiés la plus connue et la plus populaire. C'est l'une des façons les plus simples et les plus accessibles de planifier un don. Il ne faut pas nécessairement disposer d'une grande fortune pour faire un don testamentaire et plusieurs options sont possibles :

- **Le legs particulier** : un montant précis ou un bien déterminé;
- **Le legs résiduaire** : la totalité ou un pourcentage de ce qui reste après le paiement des dettes et des legs particuliers;
- **La désignation d'un bénéficiaire subsidiaire** en cas de décès du premier bénéficiaire;
- **Le legs universel** : la totalité des biens, parfois divisés entre plusieurs bénéficiaires;
- **La désignation d'un bénéficiaire** d'un REER, d'un FERR, d'un régime de retraite ou d'une assurance vie.

Toutes ces options donnent droit à un reçu d'impôt pour des fins fiscales qui pourra être utilisé au moment de la déclaration de revenus du donateur produite au décès, ce qui permettra de réduire de manière avantageuse l'impôt à payer.

- Don d'assurance vie

Il existe différentes manières de prévoir un don au moyen de l'assurance vie :

- L'achat et la cession de la propriété d'une nouvelle police à un organisme qui a été également nommé bénéficiaire irrévocable : il est possible et même préférable de répartir les primes à payer sur une période de temps, par exemple 10 ans. Le donateur reçoit un reçu pour le montant des primes payées annuellement. Comme le donateur reçoit des avantages fiscaux de son vivant, il n'y a pas d'avantage fiscal au moment du décès.
- La cession d'une police existante du vivant du donateur : il s'agit de transférer la propriété de la police à l'organisme de bienfaisance enregistré et de nommer cet organisme bénéficiaire de manière irrévocable tout en continuant à payer les primes, s'il y a lieu. Le donateur reçoit un reçu pour la juste valeur marchande de la police à l'occasion du transfert ainsi qu'un reçu au moment du paiement des primes. Comme le donateur reçoit des avantages fiscaux de son vivant, il n'y a pas d'avantage fiscal à son décès.
- La désignation d'un organisme comme bénéficiaire du capital-décès : un organisme peut être bénéficiaire en tout ou en partie d'une police d'assurance. Il peut également devenir le deuxième ou le troisième bénéficiaire. Comme pour le don testamentaire, le reçu sera délivré au décès pour le montant du capital-décès remis à l'organisme. Aucun reçu ne sera délivré du vivant du donateur.

L'assurance vie peut également être utilisée pour protéger les héritiers : le donateur utilise le crédit d'impôt obtenu à la suite d'un don pour souscrire une police d'assurance dotée d'un capital-décès égal ou supérieur à son don. Au décès du donateur, ses héritiers reçoivent ce capital en remplacement de la valeur de la somme donnée.

- Autres types de dons

Il existe d'autres types de dons planifiés comme **les rentes de charité**, les **fiducies de charité**, le **don des intérêts résiduels** et les **dons en nature**.

La **rente de charité** est le résultat d'une entente en vertu de laquelle un donateur effectue une contribution irrévocable en capital, dont une partie, au moins 20 % (minimum exigé par l'Agence du revenu du Canada) servira à l'émission d'une rente viagère ou à durée déterminée. L'organisme de bienfaisance (ou de charité) peut émettre la rente lui-même ou encore acheter une rente d'une compagnie d'assurances ou d'une société de fiducie, au bénéfice du donateur ou à celui d'une personne désignée par ce dernier. Même s'il s'agit d'une rente assurée, seuls les organismes définis par l'Agence du revenu du Canada comme organisme de bienfaisance ont droit à ce type de don planifié.

La création d'une **fiducie de charité** est complexe et demande l'apport de professionnels, fiscalistes et avocats. Elle est le résultat d'une entente en vertu de laquelle un donateur crée une fiducie irrévocable avec droit réversible à un organisme de bienfaisance enregistré. Ce type de don s'adresse à **des donateurs plus fortunés**.

Un donateur fait un **don des intérêts résiduels** lorsqu'il cède à un organisme de bienfaisance enregistré un bien ou une propriété (comme sa maison ou sa résidence secondaire) tout en conservant le droit de l'utiliser jusqu'à son décès ou pour une période déterminée à l'avance. Le donateur obtient un reçu d'impôt pour dons de bienfaisance d'une somme égale à la valeur actualisée nette du bien au moment où il fait le don. Le montant de ce reçu tiendra donc compte de la valeur marchande du bien donné, de la période pour laquelle le donateur aura le droit de jouissance de ce bien et du taux d'actualisation annuel approprié. Par ailleurs, il importe de noter que les biens transférés, à l'exception d'une résidence principale, pourront entraîner un gain en capital imposable.

Quant au **don en nature**, il désigne le don d'un bien comme une immobilisation ou un équipement. Il désigne aussi le don d'un bien à usage personnel (y compris un bien meuble déterminé). La valeur du don est établie selon la valeur marchande. Le gain en capital réalisé sur le bien peut être imposable.

Tout don de 1 000 \$ et plus doit faire l'objet d'une évaluation afin d'établir sa juste valeur marchande. L'évaluateur ne doit pas être lié au donateur, au donataire reconnu, ni à toute autre personne ou à tout organisme associé à l'achat, à la vente ou au don du bien. Il doit produire un rapport d'évaluation crédible. Cependant, si les biens donnés ont été acquis par le donateur dans les :

- trois (3) dernières années (sauf si le don est fait au décès) ou
- les 10 dernières années s'il est raisonnable de conclure que l'acquisition du bien a eu lieu dans le but principal d'en faire un don (sauf si le don est fait au décès).

La valeur du don sera égale au montant le moins élevé entre sa juste valeur marchande et celui payé par le donateur pour son acquisition.

Les titres cotés en Bourse, les immeubles situés au Canada, les biens culturels attestés et les fonds de terre écosensibles sont exclus de cette règle.

Pour un artiste, un collectionneur ou un marchand d'œuvres d'art, des règles fiscales distinctes s'appliquent lorsqu'ils donnent une œuvre.

Quelques grands principes assurant le succès de la sollicitation en dons majeurs et planifiés

Bien connaître son donateur potentiel

Bien connaître le donateur potentiel demande d'établir un profil général en lien avec les attentes de l'institution.

Être à l'écoute des objectifs du donateur potentiel et bien comprendre ses motivations

Le donateur est lui-même une source d'information qui vous aidera à bien comprendre ses motivations et objectifs. À l'occasion des rencontres visant à sensibiliser et à fidéliser le donateur potentiel, il importe d'être à son écoute pour mieux le connaître.

Déterminer la bonne adéquation entre le projet proposé et les objectifs et motivations du donateur

Il est donc essentiel que le projet proposé puisse correspondre au centre d'intérêt du donateur et l'inspirer.

L'argumentaire : expliquer surtout les impacts du projet proposé et non seulement les besoins de l'organisation

L'argumentaire doit être succinct tout en étant complet. Il faut démontrer le potentiel du projet, en quoi il diffère de projets similaires, mais surtout indiquer les impacts concrets de ce projet et, si possible, mentionner les moyens utilisés pour mesurer ces impacts.

Réunir les conditions gagnantes à l'occasion de la demande du don

- Déterminer le **bon** solliciteur (ou l'équipe de sollicitation) qui fera la demande
- Avoir bien **fidélisé le donateur**
- Établir le **bon** montant pour demander
- Proposer le **bon** projet et un plan de reconnaissance en fonction des centres d'intérêt du donateur au **bon** moment
- Faire un **bon** suivi

Proposer la bonne manière de donner : bien planifier le don pour maximiser le montant et en réduire le coût

Le donateur individuel n'a pas toujours la liquidité nécessaire pour faire le don qu'il souhaite offrir pour soutenir la cause qu'il a à cœur ou encore, ce donateur ne souhaite pas immédiatement se départir d'une part importante de son capital. Il importe alors de proposer l'option de dons planifiés qui lui permettra d'atteindre ses objectifs.

Qui sont les professionnels engagés dans le secteur des dons planifiés?

- **Le notaire**, puisque le testament dans lequel le donateur consent son don testamentaire devra idéalement être notarié.
- **Le courtier en valeurs mobilières**. Les dons d'actions ou autres titres cotés en Bourse requièrent les services d'une maison de courtage tant pour le donateur que pour l'organisme. De plus, les **courtiers en valeurs mobilières** peuvent aider leur client dans le choix des titres à donner.
- **Le comptable ou fiscaliste**. Qui dit dons planifiés, dit également fiscalité. Pour s'assurer que le donateur profite de tous les avantages fiscaux auxquels il pourrait avoir droit et pour choisir l'option la plus fiscalement optimale pour le donateur, il est fortement suggéré d'avoir recours aux services d'un **comptable**, préférablement un **fiscaliste**. Souvent, il s'agira du comptable ou du fiscaliste du donateur qui connaît déjà très bien sa situation financière, puisqu'il doit chaque année produire sa déclaration de revenus.
- **Les planificateurs financiers** conseillent les clients qui souhaitent réaliser leur planification successorale et financière, moment propice pour prévoir les dons planifiés.
- **Les fiduciaires et gestionnaires de portefeuilles** qui administrent le patrimoine de donateurs ou de leur famille peuvent également conseiller leurs clients et avoir un impact sur la manière dont le don pourra se réaliser.

Exemples de dons planifiés

Hypothèses de base

Le donateur est âgé de 50 ans et souhaite faire un don de 10 000 \$ (montant à valider). Il est en bonne santé et assurable.

Il recherche le moyen le plus fiscalement optimal pour faire son don. Son taux d'imposition est maximal et se situe à 48,2 %.

Don en argent	Don en actions	Don d'une police d'assurance vie
Valeur du don 10 000 \$	<i>La valeur marchande des actions données est de 10 000 \$.</i>	<i>Montant perçu par l'organisme au décès du donateur : 10 000 \$</i>
Crédit pour don (4 820 \$)	<i>Le PBR (coût des actions) est de 2 000 \$.</i>	<i>Prime annuelle de 828 \$ payée par le donateur</i> <i>Période de paiement : 5 ans</i>
Coût du don 5 180 \$	Valeur du don 10 000 \$	Valeur du don 10 000 \$
	PBR 2 000 \$	Somme déboursée annuellement pour le don 828 \$
	Gain en capital (GC) 8 000 \$	Crédit annuel pour don 399 \$
	Impôt sur GC épargné (1 928 \$) 48,2 % (50 % x 8 000 \$)	Coût annuel du don 429 \$
	Crédit pour don (4 820 \$)	Coût total du don (429 \$ x 5 ans) 2 145 \$
	Coût du don (tenant compte de l'impôt épargné) 3 252 \$	

9.4 Les dons de fondation (procédé et pratique)

Par Ève Beauchamp

9.4.1 Mise en contexte et chiffres

Il existe au Québec et au Canada des fondations qui peuvent appuyer les musées et leurs projets. Il est possible de les solliciter dans le cadre de campagnes de capitalisation (pour des dotations) de soutien annuel ou pour un projet spécial.

En 2010, l'ensemble des activités de financement des 15 000 organismes à but non lucratif québécois s'est élevé à près de 3,8 milliards de dollars, sans compter les subventions gouvernementales.

Les diverses sources et montants de dons qui ont été attribués sont :

Particuliers	1,407 milliard (dont 10 % consiste en dons planifiés et dons différés)
Fondations corporatives	35,5 millions
Entreprises	230 millions (incl. dons en biens et services)
Fonds d'employés	30 millions
Fondations privées	432 millions
Fondations publiques	128 millions
Organismes philanthropiques	92,5 millions
Commandites d'entreprises	245 millions (40 % par grandes entreprises et 60 % par petites)
Revenus nets d'événements	715 millions (événements-bénéfice et d'affaires)

Si l'on regarde le secteur des fondations, fonds d'employés et organismes philanthropiques, il existe environ 860 fondations au Québec ayant donné un total de 685 millions, soit 18 % du montant total ci-dessus mentionné. Elles sont regroupées en cinq catégories :

- Les fondations privées (ex. : Fondation André et Lucie Chagnon)

Les fondations privées donnent 63 % du montant total donné par les fondations, soit 432 millions, et sont fondées par un individu ou une famille qui investissent le capital initial. Habituellement, ce sont les revenus de placements ou une partie de ces revenus qui sont versés aux organismes sous forme de dons.

Un conseil d'administration composé d'administrateurs proches de l'individu ou de la famille régit la fondation et se réunit régulièrement. Les demandes déposées par les organismes de bienfaisance sont analysées durant ces rencontres afin que les administrateurs puissent décider quels organismes ils choisissent de soutenir.

- Les fondations corporatives (ex. : Fondation Telus)

Les fondations corporatives donnent 4,7 % du montant total, soit 32,5 millions, et sont créées par une entreprise qui la finance uniquement avec ses bénéfices. La fondation corporative permet aux grandes entreprises de cibler leur champ d'action (qui est souvent connexe aux activités et à la mission de l'entreprise), de déterminer ses critères de sélection ainsi qu'un budget annuel. L'administration est confiée à des employés dont l'unique mandat est de gérer la fondation et ses activités. Il est aussi intéressant de noter qu'environ la moitié des grandes entreprises canadiennes a un budget destiné à la philanthropie.

- Les fonds d'employés (caisses de bienfaisance)

Les fonds d'employés au Québec existent depuis 1970 et ont été créés, dans la plupart des cas, afin de faciliter le financement à Centraide. Ils tendent par contre à changer en s'impliquant de plus en plus dans leur communauté en appuyant des organismes locaux.

Il n'y a pas ou peu de nouveaux fonds d'employés qui se créent, puisque les critères d'admissibilité de l'Agence du revenu du Canada (ARC) sont de plus en plus exigeants. De plus, les nombreuses fusions, acquisitions et fermetures d'entreprises des dernières années ont ralenti la création de ce type de fonds.

À titre indicatif, environ 50 % des employés participent et contribuent en moyenne 225 \$ annuellement à la campagne annuelle de Centraide à travers leur fonds d'employés.

- Les fondations publiques/communautaires (ex. : Fondation du Grand Montréal, Centraide)

Les fondations publiques donnent 18.7 % du montant total, soit 128 millions, et sont habituellement vouées au mieux-être de la collectivité dans leur communauté. À cette fin, elles recueillent des fonds, en assurent la saine gestion, et distribuent les revenus afin de soutenir des organismes locaux œuvrant dans divers secteurs. Elles administrent habituellement leurs propres programmes, mais il est important de préciser qu'elles ont chacune leurs façons de fonctionner. Il est donc essentiel de s'informer sur les particularités et les processus de chacune.

- Les organismes philanthropiques

Un organisme philanthropique est un organisme dont les fonds proviennent d'un gouvernement ou d'une association (par exemple les Fonds de charité des Clubs Richelieu ou Optimisme International). Ce type d'organismes donnent 13,5 % de l'ensemble des activités de financement, soit 92,5 millions, et ont leurs propres critères de fonctionnement, de sélection, etc.

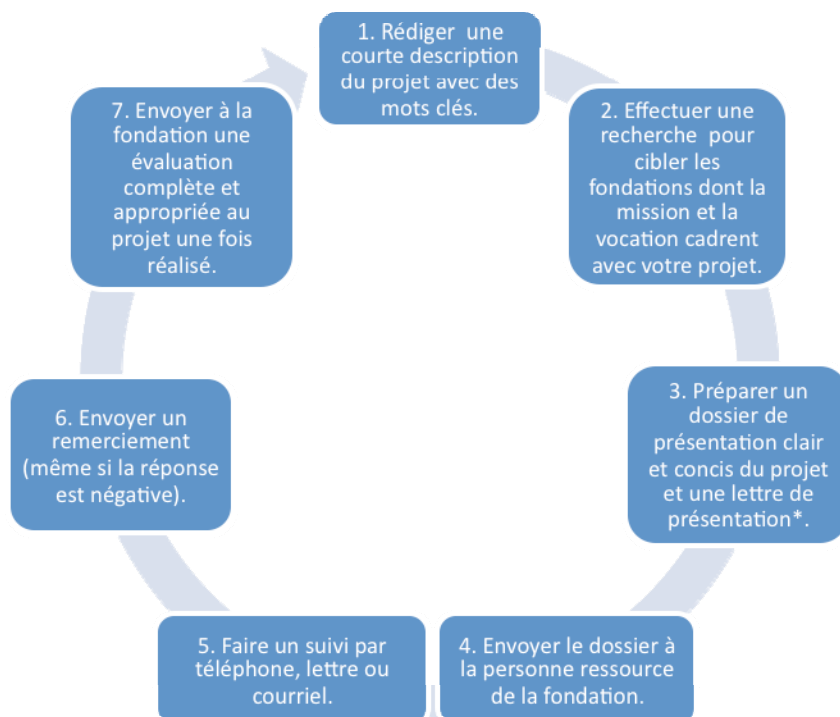
Les grands secteurs soutenus par ordre d'importance sont* :

- la santé, hôpitaux et recherches médicales (30,5 %)
- les services sociaux et organismes communautaires (22 %)
- l'éducation (10,9 %)
- la coopération internationale (7,1 %)
- **les arts et culture (7 %)**
- les sports et loisirs (6 %)
- la religion (5,9 %)
- Centraide (5,5 %)
- L'environnement et écologie (5,1 %)

* **Source** : *Étude sur les habitudes de don des Québécois et des entreprises au Québec, 2010.*
Réalisée par Léger Marketing pour la firme Épisode.

9.4.2 Établir la liste de projets

Voici la démarche proposée pour soumettre une demande à une fondation. Dans un premier temps, il faut déterminer la liste de projets pour lesquels le financement est recherché. Pour chaque projet, il est nécessaire de :



* Dossier de présentation

Le dossier de présentation doit être clair et concis. En effet, la personne-ressource de la fondation doit elle-même présenter sa demande aux personnes qui prendront la décision (administrateurs du conseil d'administration, membres du comité, etc.). Ce document résume habituellement le projet en un seul paragraphe.

Le dossier de présentation devrait contenir les éléments suivants :

- **Les impacts et les résultats** qu'aura le projet, par exemple, le nombre de personnes qui en bénéficieront, les changements avant et après le projet, etc.
- **L'avantage distinctif** du projet.
- La description de la **visibilité adaptée** en fonction des centres d'intérêt de la fondation approchée.
- **Le budget et échéancier.**
- La mention des autres partenaires et bailleurs de fonds et leur contribution (s'il y a lieu). Les fondations privées en particulier considèrent comme un atout si plus d'un partenaire est impliqué.

9.4.3 Le succès à long terme

Le succès d'une demande de financement à une fondation dépend du lien entre la mission du musée et celle de la fondation approchée. Si le *bon* projet est soumis à la *bonne* fondation, les chances de succès seront bonnes. En effet, si les mêmes objectifs sont partagés, le musée agira comme lien entre la fondation et le « terrain », il lui apportera une expertise et des contacts qu'elle ne possède pas.

Il est donc crucial de cibler la bonne fondation en fonction de sa vocation, les projets spécifiques qu'elle appuie, l'échelle de financement attribuée ainsi que le territoire où elle œuvre. Il est aussi important de bien comprendre ses mécanismes d'attribution de dons, que ce soit par la façon de lui transmettre sa candidature que par les autres organismes et projets précis qu'elle soutient. Si le projet soumis ne cadre pas avec les centres d'intérêt et les objectifs de la fondation, il ne sert à rien d'insister : la fondation ne changera pas sa vocation pour l'organisme demandeur.

Si la demande est acceptée et que le projet est un succès (bien communiqué, avec un bon rapport, une bonne évaluation et un bon suivi), ce pourrait être le début d'une belle et longue relation. Les fondations peuvent donner de l'argent, mais elles peuvent aussi aider de plusieurs autres façons; elles peuvent mettre le musée en rapport avec d'autres partenaires ou fournir des ressources. Il faut aussi garder en tête que ce n'est pas parce qu'une demande est acceptée une année qu'elle sera automatiquement renouvelée l'année suivante.

9.4.4 Exemple

Les dons d'une fondation peuvent représenter une source de financement pour un musée et sont plutôt efficaces si on les compare à d'autres moyens de le financer. Prenons, par exemple, une demande pour un montant de 10 000 \$ pour un projet

donné. Il faudra prévoir un investissement en temps de recherche et de préparation, entre 20 et 40 heures selon l'ampleur du projet et, ensuite, du temps pour le suivi et l'évaluation du projet, soit environ 10 heures. Cet investissement est minime si on le compare au temps nécessaire pour organiser un gala annuel qui peut demander des semaines de travail à plusieurs personnes et bénévoles afin d'amasser le même montant, soit 10 000 \$, après soustraction des dépenses.

9.4.5 Outils de recherche

Une première recherche peut être effectuée sur Internet par mots clés qui décrivent soit la mission, la vocation du musée et ensuite les mots clés présentant le projet pour lequel on cherche du financement. La plupart des fondations ont des sites donnant un minimum d'informations sur leur organisation. Il y a également beaucoup de ces informations sur le site de l'Agence du revenu du Canada sous la rubrique « Organismes de bienfaisance et don » en entrant le nom de la fondation pour laquelle l'information est recherchée.

Il existe aussi divers répertoires et banques de données. Ces répertoires reçoivent leur information de l'Agence du revenu du Canada et contactent aussi les fondations directement afin de mettre leur information à jour.

Voici une brève description ainsi que les avantages de ces répertoires :

- **Fonds et fondations pour OSBL du Québec**, publié annuellement par Le Centre québécois de philanthropie. Ce répertoire est complet et peu coûteux (environ 250 \$), compte environ 1 250 inscriptions, dont 868 fondations québécoises. Il donne tous les renseignements afin de préparer et soumettre une demande (coordonnées, domaines d'intérêt, projets privilégiés, actif, échelles de dons, etc.). En revanche, il contient peu de fondations à l'extérieur du Québec et ne donne pas la liste des organismes soutenus par une fondation.

- **BIG Online**, plus coûteux, soit 4 000 \$ pour 2 ans, donc 2 000 \$ par année, est accessible par le web, couvre 3 000 fondations canadiennes et donne pour chacune les coordonnées, domaines d'intérêt et les montants des principaux dons effectués avec la liste des organismes. En plus des fondations, ce répertoire couvre aussi 670 entreprises canadiennes.

- **AJAH, Fundtracker**, le répertoire coûte environ 900 \$ par année, mais l'abonnement peut aussi être mensuel, ce qui peut être avantageux si l'on décide de préparer toutes les demandes en une seule période par année. Ce répertoire donne l'information sur 10 000 fondations privées et publiques canadiennes ainsi que 500 corporations et les programmes gouvernementaux (AJAH est le seul répertoire à donner l'information sur les programmes du gouvernement).

- **Imagine Canada** est le moins coûteux, soit 1 200 \$ pour un abonnement de deux ans, couvre 3 000 fondations canadiennes et 150 entreprises canadiennes en donnant les coordonnées, domaines de financement, champs d'intérêt, secteurs géographiques et les procédures de sollicitation.

9.4.6 Notes

Il est important d'effectuer une bonne recherche sur la fondation approchée afin de soumettre le bon projet pour elle et de la bonne façon. En effet, la majorité des fondations reçoivent de plus en plus de demandes et mentionnent souvent que celles-ci ne cadrent pas du tout avec leurs objectifs, ne sont pas adressées à la personne responsable ou parfois même adressées à qui de droit, ce qui est totalement inapproprié. Certaines fondations ont des formulaires en ligne rigoureux auxquels il faut se soumettre et d'autres veulent recevoir des dossiers par la poste. Afin de préserver la réputation de l'institution muséale, il importe de respecter les procédures de chaque fondation.

10. Les campagnes de financement

Par Caroline Bergeron

Les campagnes de financement se déclinent selon plusieurs types, selon leurs objectifs. En général, on distingue la campagne annuelle de la campagne majeure et on fait également une place spéciale à la campagne par projet.

La campagne annuelle devrait être implantée au musée, quels que soient la planification stratégique et les besoins financiers du moment. Elle est le prétexte par excellence pour entrer en contact avec les donateurs, échanger avec eux au moins une fois l'an, les informer des activités en cours et les aviser des réalisations à venir. C'est à la fois une opération de communication et d'intensification des liens philanthropiques. On profite de l'occasion pour renouveler le don annuel en proposant une légère augmentation. La campagne annuelle vient pallier des besoins courants liés aux activités normales et connues du musée. Il peut s'agir d'augmenter le budget des acquisitions ou encore de réaliser un catalogue d'exposition. Pour la campagne annuelle, les montants sollicités seront plutôt réalistes. La stratégie est de cibler un soutien à long terme, donc d'inclure le musée dans les « dépenses courantes » du budget et de la vie du donateur.

La campagne majeure, quant à elle, a une fonction précise et ciblée : réaliser un investissement important qui permettra au musée de se développer selon un axe en particulier, tels un agrandissement, un déménagement ou encore le redéploiement de ses collections. Qui dit investissement majeur dit don exemplaire. Il est donc normal et souhaitable de demander aux donateurs habituels un soutien exemplaire, plus important que celui qu'ils offrent en campagne annuelle. Par comparaison, on peut imaginer que l'on positionne le musée au-delà du budget des « dépenses courantes » de celles et ceux qui appuient l'établissement, pour l'inclure dans leur planification financière à plus long terme, et parfois même dans la gestion de leur patrimoine. Si l'on effectue une recherche de financement dans une entreprise ou une société, on pourra fixer comme point de départ 1 % de l'objectif de campagne comme montant demandé. En effet, une entreprise ne financera que rarement une campagne majeure de façon exclusive. Il lui importe de savoir que **d'autres partenaires sont présents**, et que le risque du projet d'investissement est partagé collectivement et par plusieurs sources de financement.

Se situant en marge de la campagne annuelle et de la campagne majeure, la campagne par projet se taille une place à part. Comme son nom l'indique, la campagne par projet cible **la réalisation d'un projet en particulier** qui est lié à la mission du musée, et qui améliore grandement ses conditions de fonctionnement. Il peut également s'agir d'une campagne d'urgence, à la suite d'un sinistre, par exemple. Ce genre de campagne commande un effort d'exception, mais limité, pour les donateurs et peut permettre à un donateur en particulier de se démarquer en créant un fonds spécialement lié au besoin de la campagne. Les projets clairement déterminés et bien définis dans le temps peuvent également constituer d'excellentes occasions de commandites pour des entreprises et sociétés qui gravitent autour du musée.

11. Les dons corporatifs et le plan de commandites

Par Caroline Bergeron

Tout comme les personnes, les entreprises, sociétés ou corporations peuvent décider d'appuyer une cause ou un organisme en lui faisant un don. Dans ce cas, le même traitement prévaut pour l'entreprise et pour l'individu. Le don se fait sans contrepartie, ce qui élimine, pour la corporation, toute perspective de rendement. Le reçu d'impôt délivré à l'entreprise confirme son geste philanthropique, mais n'a pas, à proprement parler, d'incidence fiscale sur sa gestion courante. Ce choix de contribution peut toutefois correspondre à une stratégie de responsabilité sociale que se donne l'entreprise, auquel cas, cette façon de faire s'inscrira probablement dans une politique¹⁷ qui met de l'avant certains créneaux ou encore privilégie certaines causes. Il y a donc tout avantage, pour le musée, de se renseigner à l'avance de l'existence de ces politiques auprès de l'entreprise envisagée comme partenaire.

Si l'appui philanthropique des entreprises à différentes causes existe toujours, il se trouve un outil marketing plus performant encore du point de vue de l'entreprise pour se démarquer de ses concurrents et qui répond mieux à sa mission de société à but lucratif : il s'agit de la commandite. Contrairement au don qui s'exerce sans contrepartie, la commandite est une relation contractuelle entre deux parties, ici un musée et une entreprise, qui permet à celles-ci de constituer un partenariat rentable. D'un côté, le musée offre une « propriété » (c'est-à-dire une opportunité, un événement ou un espace) à exploiter en échange d'une contribution financière. De l'autre côté, la société rentabilise cette opportunité dans le but de consolider ses objectifs de notoriété et de mousser ses ventes. Contrairement au don, l'entente de commandite est un contrat bien établi avec des obligations pour les deux parties. Le musée qui souhaite se tourner vers la commandite pour maximiser ses entrées de fonds doit toutefois bien saisir comment l'entreprise privée utilise cet outil de promotion afin de ne pas tomber dans des pièges courants attribuables à une méconnaissance du sujet.

D'entrée de jeu, il importe de préciser que l'époque où une entreprise offrait de l'argent à une cause en échange d'une simple visibilité de son logo appartient au passé. La commandite a beaucoup évolué depuis les 20 ou 30 dernières années au Québec, et ailleurs. **Désormais, la commandite est un moyen de communiquer faisant du marchéage (marketing mix)¹⁸** : c'est un outil de vente efficace qui permet d'atteindre des objectifs d'affaires précis en socialisant avec un public cible et en positionnant marque et produits.

Aujourd'hui, le commanditaire recherche les occasions de créer une relation directe avec sa clientèle cible par le biais d'une expérience positive tout en réseautant avec les partenaires de l'organisme. Il faut donc savoir rentabiliser, autant du côté du commanditaire que de l'organisme commandité, la relation nouée par ce partenariat.

¹⁷ En 2010, moins de 10 % des PME québécoises indiquent avoir une politique officielle de dons et commandites. Pour leur part, 80 % des grandes entreprises présentes au Québec affirment en posséder une. Source : Épisode, 2011.

¹⁸ Selon l'Office de la langue française : Application pratique de la mercatique caractérisée par le dosage équilibré des moyens d'action, tels les produits, le prix, la distribution, la vente, la communication et la promotion, dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

Pistes de réflexion pour l'institution muséale avant de solliciter une commandite

Le commanditaire cherche un rendement sur son investissement lorsqu'il s'engage dans un projet. L'institution doit donc se faire désirable tout en sachant faire place à une autre marque que la sienne dans l'événement à commanditer. Cette situation exige également du musée qu'il accepte un volet commercial parallèle à son volet culturel pour la durée du partenariat. De plus, le musée doit faire un effort supplémentaire de planification lorsqu'il établit les montants demandés à ses commanditaires. En effet, ces montants ne doivent pas se libeller selon les coûts et les budgets d'exploitation de l'événement, mais plutôt être formulés en fonction de la valeur financière estimée par le musée pour réaliser ce partenariat. Car, pour le commanditaire, il s'agit bel et bien d'acquérir un véhicule promotionnel qui aura des retombées sur sa notoriété, sur son image de marque, sur la qualité de ses liens avec les consommateurs ainsi que, en toute finalité, sur le volume de ses ventes.

Éléments clés à inclure dans une proposition de commandite :

Définir clairement l'objet de la commandite. Présenter succinctement le projet ou l'activité faisant l'objet d'une commandite. Faire ressortir ses points forts, son objectif principal et le créneau visé. Bref, positionner son produit en montrant comment il correspond aux orientations du commanditaire sollicité.

Établir la pertinence de l'objet de la commandite. Expliquer en quoi le produit est essentiel. Tabler sur son unicité pour établir sa valeur auprès d'un grand nombre, ou d'un nombre restreint, mais ciblé, de personnes. Ne pas négliger de mentionner la qualité des relations que l'événement permet de nouer avec ses visiteurs.

Démontrer la valeur ajoutée de l'objet en commandite. L'offre doit être unique et avoir une valeur impossible à reconstituer pour le commanditaire par sa propre initiative. Démontrer comment un groupe cible convoité sera mieux rejoint qu'avec n'importe quelle autre activité. Quantifier le nombre de personnes ou de visiteurs joints, décrire le profil sociodémographique de ce groupe (âge, sexe, revenu), ses champs d'intérêt et ses habitudes de consommation. Indiquer la visibilité média de l'événement en déclinant le plan de commandite établi et négocié avec des médias. Ces caractéristiques ont une valeur quantifiable et monnayable pour le commanditaire qui cherchera à mesurer son rendement sur l'investissement. Il faut donc établir la valeur financière des attraits proposés par l'événement afin de structurer un plan de commandite.

Structurer le plan de commandite par niveau financier de soutien. Le commanditaire déboursera un montant fixe lui conférant des avantages certains correspondant à la valeur du produit. Il importe de proposer au commanditaire de s'associer à l'activité selon une structure tarifée claire en présentant une hiérarchie des niveaux d'engagement possibles en fonction du coût de la commandite. Cette structure place les commanditaires en ordre d'importance en déclinant les avantages de chacun. Il ne faut pas oublier que pour le commanditaire, une proposition de commandite doit refléter la valeur de l'événement, et non ses coûts d'exploitation. À partir de ce moment,

si le commanditaire accepte les conditions et qu'il soutient le projet, il faudra exécuter le plan de commandite prévu à la lettre, puisqu'il s'agit d'un contrat entre les deux parties. *Exemples d'éléments pouvant faire partie de la structure de commandite :*

- **Visibilité du commanditaire** (publicité imprimée, web, sur les lieux, mention);
- **Participation ou invitation** à des activités du musée (cocktail, vernissage, journée spéciale, concours, etc.);
- **Présence commerciale** (stand d'essai, distribution de produits, etc.);
- **Prise de parole;**
- **Création d'une activité sur mesure** pour le commanditaire et ses invités VIP (rencontre avec artiste, commissaire, etc.).

Remettre un bilan à la fin du projet. La commandite d'une activité, en plus d'être un contrat entre un organisme et une entreprise, peut également être conçue comme le **partage d'une expérience unique entre les protagonistes et les visiteurs** ou le public cible visé. Il appartient alors aux deux parties d'en faire une occasion unique dont les retombées dépassent la valeur pressentie. Il faut respecter la structure de commandite et rendre compte de façon précise de la couverture médiatique, de la visibilité ou du nombre des participants à l'activité. Si possible, il importe d'interroger les participants et de livrer leur appréciation, leurs témoignages ou leurs observations au commanditaire. Tout élément qui permet de documenter le succès de l'activité mérite d'être inclus au bilan.

Un avantage incontestable pour le secteur muséal est l'attrait incomparable que l'événementiel exerce sur les entreprises en quête de commandite rentable.

Dans des partenariats avec l'entreprise privée, il faut pouvoir offrir une place unique, une vitrine taillée sur mesure pour le commanditaire dans le respect de la mission du musée. Le partenaire saura quoi faire pour l'exploiter et fourmillera probablement d'idées qui mettront également en évidence l'institution muséale.

En résumé, l'étude d'Épisode et Léger Marketing (2011), portant, entre autres, sur les habitudes de don des entreprises au Québec, révèle que les motivations centrales stimulant l'appui corporatif, dons ou commandites, sont la **crédibilité, la notoriété et le rayonnement de la cause.**

Références utiles

Livres

1. *Grant Writing 101: Everything You Need to Start Raising Funds Today*, Victoria M. Johnson, McGraw-Hill, 2010.
2. *La culture à Montréal : impacts économiques et financement privé*, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2009.
3. *How to write successful fundraising letters*, Mal Warwick, New York : Jossey-Bass, 2008.
4. *Major donors: finding big gifts in your database and online*, Ted Hart, Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, Inc., 2006.
5. *Nonprofit essentials: recruiting and training fundraising volunteers*, Linda Lysakowski, Hoboken, N. J. : John Wiley & Sons, 2005.
6. *Beyond fundraising: new strategies for nonprofit innovation and investment*, Kay Sprinkel Grace, Hoboken, N. J. : John Wiley & Sons, 2005.
7. *Nonprofit internet strategies: best practices for marketing, communications, and fundraising*, Ted Hart, James M. Greenfield, Michael Johnston, Hoboken, N. J. : J. Wiley & Sons, 2005.
8. *Essential principles for fundraising success: an answer manual for the everyday challenges of raising money*, G. Douglass Alexander, Kristina J. Carlson, Jossey-Bass, 2005.
9. *The Nonprofit handbook: fund raising*, James M. Greenfield, New York : J. Wiley, 2001.
10. *CPR for nonprofits: creative strategies for successful fundraising, marketing, communications, and management*, Alvin H. Reiss, San Francisco : Jossey-Bass, 2000.
11. *Successful fundraising for arts and cultural organizations*, Karen Brooks Hopkins, Carolyn Stolper Friedman, Phoenix, Ariz. : Oryx Press, 1997.
12. *Financement des organismes sans but lucratif : levée de fonds : comment réussir une collecte de fonds / Charles Hoang, Alain J. Cusson, Boucherville, Québec : Éditions G. Vermette, 1991.*
13. *Collectif, La Commandite au Québec*, Info-Pressé, Annika Parance Éditeurs, 2010.
14. *Étude sur les habitudes de don des Québécois et des entreprises au Québec*, Sondage commandé par la firme Épisode et réalisé par Léger Marketing, 2010.
15. *Beyond Fundraising: New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment*, 2nd edition, Grace, Kay Sprinkel, New York : John Wiley and Sons, 2005.

16. *Donor-Centered Planned Gift Marketing*, Michael J. Rosen, (The AFP fund development series), Edition Wiley.
17. *Mega gifts*, Jerold Panas, 2^e édition, Emerson & Church Publishers.
18. *Excellence in fundraising in Canada*, Guy Mallabone et al, Civil Sector Press.
19. *Achieving Excellence in Fundraising*, Henry A. Rosso & Associates, Eugene N. Temple Editor.
20. *Les grandes fondations privées, tout ce que l'on a toujours voulu savoir*, Association des professionnels en philanthropie, conférence donnée le 20 janvier 2012.
21. *Boîte à outils sur la budgétisation*, Janet Shapiro, p. 5.
22. *La gestion au service de l'institution muséale – guide pratique pour les petites équipes*, Johanne Turbide, MCCCCF, 2010.

Sites web et documents sur Internet

1. Agence du revenu du Canada
www.cra-arc.gc.ca
2. Gouvernement du Canada (financement privé)
<http://www.entreprisescanada.ca/fra/guide/1167/>
3. Gouvernement du Canada (l'ABC de la commandite)
<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/CH4-58-2002F.pdf>
4. Gouvernement du Canada (organismes de bienfaisance et de dons)
<http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/menu-fra.html>
5. Placement Culture
<http://www.calq.gouv.qc.ca/placementsculture/index.php>
http://www.calq.gouv.qc.ca/placementsculture/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=18
6. Commission des biens culturels du Québec
<http://www.cbcq.gouv.qc.ca/>
7. Montréal Arts-affaires (financement privé)
<http://www.montrealartsaffaires.org/fr/organismes-culturels/financement-prive>
8. CCMM (Le financement privé de la culture – 2005)
http://www.ccmm.qc.ca/documents/etudes/2005_2006/FCulture_Web_fr.pdf
9. CCQ (Le financement privé de la culture – 2009)
http://www.ccquebec.ca/imports/pdf/rapport_financement_culture.pdf

10. Fonds de dotation

<http://www.fonds-dotacion.fr/>

http://www.fcommunautaire.com/creer_un_fond/

<http://www.philanthropie.uqam.ca/fr/billets/202-fonds-de-dotacion>

Séminaires de management culturel, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal

1. Le financement des événements culturels, Nathalie Courville

<http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=384>

2. Notions de base de la gestion financière, Johanne Turbide

<http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=396>

3. Constitution d'un OBNL à vocation culturelle ou artistique, Johanne Turbide

<http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=394>

De la philanthropie

1. Observatoire de la gestion philanthropique

<http://www2.fep.umontreal.ca/philanthropie/>

2. Philanthropie en perspectives – Bulletin trimestriel 2010 et 2011

http://www.kciphilanthropy.com/download_trends/2010_1_FR/ptq-1001.pdf

http://www.kciphilanthropy.com/download_trends/2010_2_FR/ptq-1002.pdf

http://www.kciphilanthropy.com/download_trends/ptq-1003bonus_fr.pdf

http://www.kciphilanthropy.com/download_trends/2010_4_FR/Issue4_french.pdf

http://www.kciphilanthropy.com/download_trends/2011_1_FR/ptq-1101fr.pdf

http://www.kciphilanthropy.com/download_trends/2011_2_FR/ptq-022011.pdf

3. Imagine Canada

www.imaginecanada.ca

4. Top 5 Tips for Grant-seekers

<http://www.imaginecanada.ca/directory/resources>

5. Liste des entreprises généreuses au Canada

<http://www.imaginecanada.ca/node/119?q=fr/node/120>

6. Un héritage à partager

www.unheritage.org

7. L'association des professionnels en dons planifiés

<http://www.cagp-acpdp.org>

8. Planned giving for Canadians de Franck Minton
Pour acheter :
<http://www.cagp-acpdp.org/fr/membership/partners.aspx#plannedgivingforcanadians>
9. The pulse of planned giving
<http://plannedgivingpulse.com/>
10. A charitable guide to planning giving
<http://lawtonpartnersphilanthropy.ca>
11. Bulletins l'Héritage publiés par la Fondation HEC Montréal
<http://www.hec.ca/fondation/fondation/publications/index.html>
12. Guide des donateurs canadiens
Publié avec la Collaboration du Barreau canadien, Imagine Canada, l'Association canadienne des professionnels en dons planifiés et l'Association des professionnels en philanthropie
Pour commander : 705-325-5552
13. Le périodique : Gift Planning in Canada
Pour commander : 416-345-9403 ou
http://www.canadianfundraiser.com/bookRoom/productDescription.asp?Book_ID=39
14. Site Planforgifts.com
<http://planforgifts.com/>
15. Canadon
www.canadon.org
<http://www.canadahelps.org/>
16. Charity village
www.charityvillage.com
17. CASE (Council for Advancement and Support of Education)
<http://case.org/>
18. Le Répertoire des fonds et fondations du Québec, Le Centre québécois de philanthropie, Édition 2011.
www.cqp.qc.ca
19. Bigonline Canada
<http://www.bigdatabase.ca/index.asp>
20. Ajah, répertoire Fundtracker
www.ajah.ca

*Culture,
Communications et
Condition féminine*

Québec 