

MOT DU VICE-PRÉSIDENT EXÉCUTIF

Monsieur Bernard Matte
Sous-ministre
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
425, rue Saint-Amable, 4^e étage
Québec (Québec) G1R 4Z1

Monsieur le Sous-Ministre,

Je vous sou mets avec plaisir le rapport annuel de gestion du Comité Entraide 2010-2011 réalisé par le Secrétariat permanent pour l'exercice financier clos le 31 décembre 2010.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Sous-Ministre, l'assurance de mon entière collaboration.



Jacques Duguay
Vice-président exécutif

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Duguay', written in a cursive style.

Sous-ministre adjoint
Ministère de l'Emploi et de la
Solidarité sociale

MOT DE LA DIRECTRICE DU SECRÉTARIAT PERMANENT

Monsieur Jacques Duguay, Sous-ministre adjoint
Vice-président exécutif du Comité Entraide 2010-2011
425, rue Saint-Amable, 1er étage
Québec (Québec) G1R 4Z1

Monsieur le Sous-Ministre adjoint,

Je vous présente avec fierté le rapport annuel de gestion du Comité Entraide 2010-2011 pour l'exercice financier ayant pris fin le 31 décembre 2010.

La campagne d'Entraide 2010 s'est déroulée dans un contexte économique difficile à plusieurs égards. Malgré ce fait, le personnel de l'État a maintenu sa générosité et a manifesté sa solidarité envers autrui, permettant d'atteindre l'objectif fixé de 7,5 millions de dollars. « *Merci aux artisans et aux donateurs, sans eux, pas de campagne possible* ».

Il a fallu se doter d'une stratégie de communication adaptée au contexte, déterminer des axes d'intervention percutants et préconiser l'implication des membres du Comité Entraide. Les membres se sont engagés de façon compétente et concrète en posant des actions de relations publiques, en parrainant certains comités de travail, en échangeant fréquemment avec différentes instances gouvernementales.

Les partenaires philanthropiques ont aussi participé à accroître la notoriété et la visibilité de la campagne d'Entraide. Ils ont été très présents dans certains comités, principalement celui de la concertation régionale.

Le personnel du Secrétariat permanent a réussi à réaliser cette campagne avec brio. Je souligne le professionnalisme et le dévouement des différentes équipes – de la campagne ainsi que de la gestion financière et de l'administration.



Pascale Despins
Directrice

Secrétariat Entraide
Secteurs public et parapublic

DÉCLARATION DES COPRÉSIDENTS DU COMITÉ ENTRAIDE 2010-2011

Les renseignements contenus dans le présent rapport annuel de gestion relèvent de la responsabilité du Comité Entraide et de ses membres. Cette responsabilité porte sur l'exactitude, l'intégralité et la fiabilité des données qui y sont présentées en lien avec les résultats contenus dans son plan d'action 2010-2011.

Le Comité Entraide a maintenu, tout au long de l'année financière, des systèmes de contrôle interne et de suivi des résultats de manière à assurer l'atteinte de ses objectifs ainsi qu'une saine gestion de ses activités.

À notre connaissance, ce rapport annuel de gestion décrit fidèlement le mandat, la mission et les valeurs du Comité Entraide. Il couvre l'ensemble de ses activités et présente ses principaux objectifs, de même que ses résultats opérationnels appuyés par des données conformes et fiables.

Nous sommes satisfaits des pratiques et des méthodes qui ont servi à produire ce rapport annuel de gestion 2010-2011.

Les coprésidents du Comité Entraide 2010-2011



Louise Chabot
Coprésidente

Vice-présidente
Centrale des syndicats
du Québec



Denys Jean
Coprésident

Président-directeur général
Régie des rentes du
Québec



Campagne d'Entraide

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉSENTATION DU COMITÉ ENTRAIDE	5
1.1 CRÉATION	5
1.2 PORTÉE DU DÉCRET	5
1.3 MANDAT ET MISSION	6
1.4 COMPOSITION DU COMITÉ EN 2010-2011	6
1.5 GOUVERNANCE ET OBLIGATIONS	8
1.6 PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2007-2011	10
1.7 STRATÉGIE DE COMMUNICATION	10
2. CONTEXTE 2010 ET DOSSIERS MAJEURS	12
2.1 CONTEXTE	12
2.2 DOSSIERS MAJEURS	13
2.2.1 Évaluation de l'expérience 2006-2009	13
2.2.2 Recommandations de la DVIEA	14
3. RÉALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE	15
4. FAITS SAILLANTS ET STATISTIQUES 2010-2011	27
4.1 MESSAGE VÉHICULÉ : « QUAND ON DONNE, ÇA NOUS REVIENT... »	27
4.2 ANALYSE DES RÉSULTATS DES CAMPAGNES D'ENTRAIDE DEPUIS 2006	28
4.2.1 Analyse du nombre d'organisations participantes :	28
4.2.2 Analyse de l'atteinte des objectifs établis chaque année depuis 2006 :	30
4.2.3 Analyse de la répartition des résultats de la campagne par partenaire philanthropique depuis 2006 :	31
4.2.4 Analyse des taux de participation par secteurs depuis 2006 : nombre de dons/nombre d'effectifs	32
4.2.5 Analyse du don moyen par secteur depuis 2006 : total des (\$) amassés/nombre de dons	35
4.3 ÉVALUATION DE DEUX STRATÉGIES PARTICULIÈRES	38
5. LES PERSPECTIVE 2011-2012	42

ANNEXE ÉTATS FINANCIERS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010

1. PRÉSENTATION DU COMITÉ ENTRAIDE

1.1 CRÉATION

Le 10 mai 2006, le Conseil des ministres adopte le Décret 390-2006 d'une portée de cinq ans confirmant la décision d'ouvrir l'accès à la retenue à la source au profit des dix-huit Centraide, de Partenairesanté-Québec et ses seize membres et de la Croix-Rouge canadienne, Division du Québec. Il confie la promotion et la coordination de la campagne au Comité Entraide – secteurs public et parapublic, appuyé par un Secrétariat permanent sous la responsabilité du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

1.2 PORTÉE DU DÉCRET

L'UTILISATION DE LA RETENUE À LA SOURCE est réservée à la seule campagne de sollicitation coordonnée chaque année, à l'automne, par le Comité Entraide.

LE SECTEUR PUBLIC est assujéti aux dispositions du décret. Tous les ministères et organismes dont le personnel est régi par la *Loi sur la fonction publique* doivent réaliser annuellement la campagne d'Entraide, à l'exception des sociétés d'État où le Comité prend une entente avec les dirigeants.

LE SECTEUR PARAPUBLIC est invité à s'associer à la campagne d'Entraide par le Comité, lequel prend entente avec les dirigeants des établissements des secteurs de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

L'aspect paritaire du Comité Entraide (représentation de la partie patronale et de la partie syndicale) ainsi que le fait que les dépenses encourues par les membres sont assumées par leurs employeurs respectifs, expliquent que le Comité Entraide ne peut être considéré comme un organisme au sens du paragraphe 4, article 3 de la *Loi sur l'administration publique*, les dépenses des membres du Comité n'étant pas majoritairement assumées par le fonds consolidé du revenu.

Tel que statué dans le décret, le Vérificateur général effectue, conformément à la loi, la vérification des états financiers de la fiducie de bienfaisance des employés et il remet son rapport aux coprésidents. Les états financiers ainsi que le rapport annuel de gestion, documents d'intérêts publics, sont présentés au Conseil des ministres. Le Comité Entraide procède ainsi à sa reddition de compte.

1.3 MANDAT ET MISSION

Le Comité Entraide contribue à venir en aide à un plus grand nombre de personnes en situation de vulnérabilité dans toutes les régions du Québec.

Le Comité Entraide s'est donné pour mission de mobiliser l'ensemble du personnel et les personnes retraitées des secteurs public et parapublic, de susciter leur don, d'en faciliter l'expression et d'en assurer la distribution.

Son mandat consiste donc à promouvoir et à coordonner les activités de la campagne annuelle de sollicitation et à donner des avis sur les orientations stratégiques de la campagne.

1.4 COMPOSITION DU COMITÉ EN 2010-2011

Le Comité Entraide se compose paritairement de quinze membres dont sept proviennent des ministères et organismes publics et parapublics, sept autres proviennent d'organisations syndicales, dont une personne qui représente les personnes retraitées. Le vice-président exécutif représente le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Deux coprésidents sont désignés par le gouvernement, sur recommandation de la ministre, dont une personne de la haute fonction publique et une personne représentant une organisation syndicale des secteurs public et parapublic. La ministre désigne les autres membres du Comité Entraide dont deux vice-présidents et un trésorier.

Voici la liste des membres du Comité 2010-2011 :

Membres du Comité Entraide – secteurs public et parapublic

Louise Chabot, *coprésidente*

Vice-présidente
Centrale des syndicats du Québec

Paul De Bellefeuille, *vice-président*

Vice-président national
Service de l'action publique, de la formation et
de la mobilisation
Syndicat de la fonction publique du Québec

Denise Boucher

Vice-présidente
Confédération des syndicats nationaux

Lise Martel

Trésorière
Fédération interprofessionnelle de la santé du
Québec

Lucie Levasseur

Présidente
Syndicat canadien de la fonction publique

Luc Bruneau

Trésorier
Syndicat de professionnelles et professionnels
du gouvernement du Québec

Pierre-Paul Côté

Trésorier national
Association des retraitées et retraités de
l'éducation et des autres services publics du
Québec

Normand Bergeron, *coprésident 2009-2010*

Président-directeur général
Infrastructure Québec

Denys Jean, *coprésident 2010-2011*

Président-directeur général et membre du Conseil de l'administration
Régie des rentes du Québec

Carole Imbeault, *trésorière*

Sous-ministre adjointe
Revenu Québec

Alain Veilleux

Sous-ministre adjoint
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Anne-Marie Leclerc

Sous-ministre adjointe
Ministère des Transports

Alain Poirier

Directeur national de santé publique et sous-ministre adjoint
Ministère de la Santé et des Services sociaux

Christiane Boucher

Directrice corporative
Loto-Québec

Jacques Duguay, *vice-président exécutif*

Sous-ministre adjoint
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

1.5 GOUVERNANCE ET OBLIGATIONS

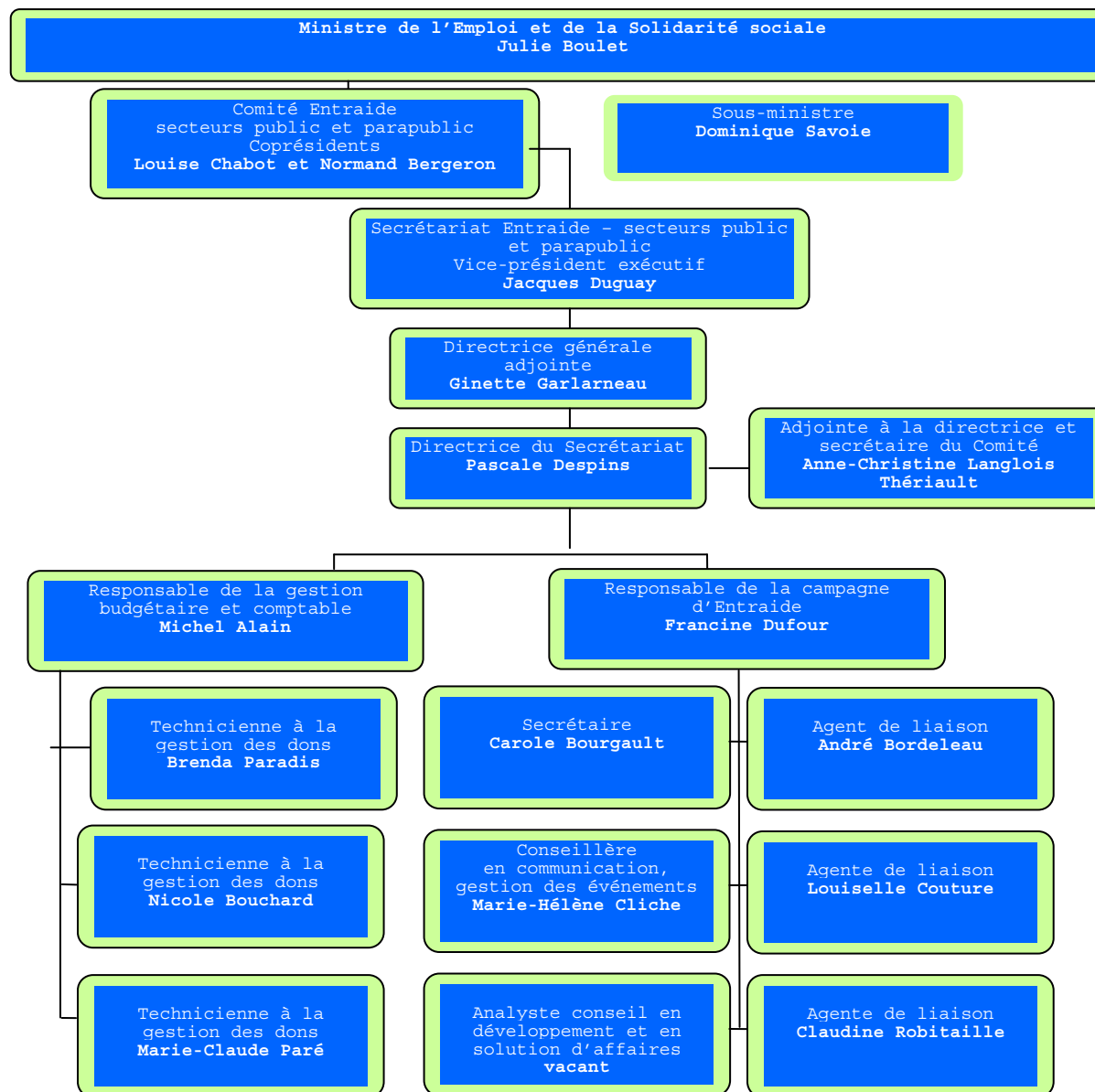
Sous la responsabilité du vice-président exécutif qui représente le sous-ministre du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le Secrétariat permanent appuie le comité en matière d'orientations stratégiques, d'organisation et de communication. Il fournit l'expertise professionnelle et assure le soutien technique et administratif aux organisations gouvernementales dans le cadre de la planification, de l'organisation et de la réalisation de la campagne. Fiduciaire des dons, il les distribue à 100 % aux partenaires philanthropiques en respectant la volonté exprimée par les donateurs ou le cas échéant, selon les règles établies par le Comité Entraide.

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale assure le soutien administratif, le financement des postes réguliers et les crédits affectés au fonctionnement du Comité et du Secrétariat permanent ou après entente, par d'autres ministères et organismes.

Tel que requis par le décret, le Comité Entraide s'est doté de documents de gouvernance comprenant ses règles de fonctionnement, son plan d'allocation des dépenses ainsi que son code d'éthique et de déontologie. Ces documents sont révisés chaque année pour tenir compte des changements apportés à sa structure organisationnelle, aux axes d'intervention du plan d'action annuel de la campagne et dans les méthodes de redditions.

Voici la structure organisationnelle du Comité Entraide 2010 -2011 :

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU COMITÉ ENTRAIDE 2010-2011 ET DE SON SECRÉTARIAT PERMANENT



1.6 PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2007-2011

Le plan stratégique du Comité Entraide est articulé autour de deux enjeux, soit de rendre opérationnelles les orientations du Décret 390-2006 et d'harmoniser les pratiques gouvernementales en matière de philanthropie.

Sur la base de ces enjeux, le plan repose sur quatre grandes orientations :

Orientation 1 : Favoriser la cohésion et l'engagement des représentants des employeurs et des employés ainsi que des personnes retraitées dans le rayonnement de la campagne d'Entraide 2010

Orientation 2 : Favoriser l'augmentation des résultats notamment en accroissant la visibilité de la campagne d'Entraide au sein de l'ensemble des organisations gouvernementales

Orientation 3 : Accroître le rayonnement et la portée de la campagne d'Entraide dans le réseau de la santé et des services sociaux et dans le réseau de l'éducation ainsi qu'au sein des sociétés d'État

Orientation 4 : Développer des stratégies visant à promouvoir l'exercice de la proximité entre les donateurs et les organismes de bienfaisance visés par le décret 390 -2006

1.7 STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Les publics cibles sont définis à partir de deux volets : externe et interne.

Dans le volet externe, la liste des clients comprend les employés du secteur public, les employés du secteur de la santé et des services sociaux, les employés du secteur de l'éducation, les personnes retraitées, les personnes nouvellement retraitées ou en marge de l'être, les donateurs majeurs, les professionnels de la santé rémunérés par la RAMQ, les personnes préretraitées et absentes du travail et les jeunes employés de la fonction publique. L'axe de communication pour cette clientèle se lit comme suit : « En donnant à la campagne d'Entraide, ça nous revient d'une façon ou d'une autre ».

Dans le volet interne, la clientèle visée concerne les artisans de la campagne, c'est-à-dire les dirigeants, les directeurs de campagne, les organisateurs, les solliciteurs et les bénévoles. L'axe de communication pour cette clientèle annonce que : « La campagne d'Entraide, c'est un événement plaisant et attendu ».

L'actualisation des orientations et des axes d'intervention repose sur une stratégie à long terme où l'exercice de la générosité des donateurs se trouve au centre des préoccupations. La stratégie vise à mobiliser et à sensibiliser les clientèles énumérées précédemment afin qu'elles donnent généreusement aux trois familles philanthropiques.



2. CONTEXTE 2010 ET DOSSIERS MAJEURS

2.1 CONTEXTE

La campagne d'Entraide 2010, tenue du 4 au 15 octobre 2010, représente la dernière levée de fonds prévue au Décret 390-2006.

Certains facteurs ont été considérés dans l'élaboration du plan d'action et de communication 2010. Premièrement, selon le décret, les secteurs de la santé et des services sociaux et le secteur de l'éducation, contrairement aux ministères et organismes, sont invités et non obligés à tenir la campagne d'Entraide dans leur organisation. La participation des employés dans ces secteurs demeure peu élevée depuis 2006 et les atteindre demeure un défi de taille. Deuxièmement, des négociations syndicales - patronales ont eu cours en 2010 afin de renouveler plusieurs conventions collectives dans les secteurs public et parapublic. Les résultats de ces négociations ont influencé l'accueil réservé par les employés de l'État à la campagne d'Entraide. Troisièmement, les nombreux départs à la retraite diminuent substantiellement le bassin de donateurs.

Il a donc fallu travailler ardemment pour resserrer les liens avec les donateurs actuels afin qu'ils ne remettent pas en question leur habitude de donner à la campagne. Pour les départs à la retraite pressentis, le Comité a tenté de joindre de façon efficace ces personnes par l'entremise de la campagne afin de conforter leur engagement à donner après avoir quitté leur emploi.

Le Comité Entraide a adapté les messages de la campagne et certains outils pour chaque clientèle visée. Il a différencié le volet externe (donateurs) et interne (artisans) de la campagne dans ses communications et ses messages. Il a aussi suivi l'évolution des nouvelles technologies et des médias sociaux en collecte de fonds, maintenant omniprésents dans les habitudes de communication du milieu philanthropique. Un sondage montre que plus de 85 % des personnes sondées intègrent les médias sociaux et les autres technologies dans leurs activités de collecte de fonds et dans leurs communications (Facebook représente le mécanisme le plus utilisé). Cette veille conduira le Comité à modifier son approche ultérieurement.

En général, la philanthropie connaît un essor sans précédent et l'expertise se développe et se professionnalise au sein de multiples organisations incluant plusieurs fondations notamment dans le domaine de la santé et des services sociaux.

Dans un contexte où le donateur potentiel est soumis à une multitude de sollicitations, les membres du Comité Entraide et le personnel du Secrétariat Entraide doivent consentir à mettre à jour, en continu, de nouvelles pratiques philanthropiques afin de s'adapter à une certaine forme de « compétition ».

2.2 DOSSIERS MAJEURS

2.2.1 Évaluation de l'expérience 2006-2009

La décision gouvernementale, prise en octobre 2005, d'ouvrir la retenue à la source à d'autres organismes que les Centraide, tel qu'aux seize membres de Partenairesanté-Québec et à la division québécoise de la Croix-Rouge canadienne précisait que les impacts devaient être évalués après la tenue de la quatrième campagne.

Cette évaluation devait mesurer et suivre l'évolution du don effectué selon différents modes de contribution par le personnel et les personnes retraitées des secteurs public et parapublic entre 2006 et 2009 inclusivement. Elle devait également évaluer l'opinion et la satisfaction du personnel et des personnes retraitées par rapport à la retenue à la source, aux campagnes de sollicitation et leur opinion quant à l'ouverture éventuelle à d'autres organismes.

Cette évaluation a nécessité un sondage téléphonique réalisé par une entreprise externe entre mai et juillet 2010 auprès de 1 884 personnes employées répondantes et 1 456 personnes retraitées répondantes. Une analyse et des entrevues individuelles ont été menées auprès des partenaires philanthropiques. Le Secrétariat Entraide a également organisé des groupes de discussion avec du personnel des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation.

Les constats et les recommandations de la Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, colligés sous forme d'un mémoire, a été présenté à la ministre en novembre 2010. Considérant les analyses du responsable de l'évaluation, les opinions des organismes bénéficiaires, les contraintes financières et administratives, l'importance de la sollicitation auprès des personnes retraitées, ainsi que la nécessité de permettre à la campagne d'Entraide d'établir sa notoriété et d'atteindre son plein potentiel de sollicitation auprès de ses clientèles, il a été recommandé à la ministre :

- d'adopter la solution qui privilégie le maintien d'une seule campagne de sollicitation annuelle avec accès à la retenue à la source au profit des organismes bénéficiaires actuels ;
- de modifier la composition du Comité Entraide afin d'y ajouter un deuxième représentant des personnes retraitées ;
- d'accepter que le prochain décret proposé ait une portée de cinq ans.

2.2.2 Recommandations de la DVIEA

La Direction de la vérification interne et des enquêtes administratives (DVIEA) du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a réalisé une vérification visant à évaluer les contrôles mis de l'avant par le Secrétariat Entraide pour exercer adéquatement son rôle et ses responsabilités de fiduciaire des dons, analyser le soutien apporté aux ministères et organismes pendant la campagne de sollicitation annuelle ainsi que les contrôles utilisés dans ces organisations.

Les travaux ont consisté à recueillir des renseignements, à effectuer des entrevues avec un gestionnaire et des professionnels et à procéder à une analyse comparative auprès de ministères et organismes participants à la campagne d'Entraide et auprès des organismes de bienfaisance réalisant leur propre campagne. Ils se sont déroulés de juillet à octobre 2010.

Au terme de leurs travaux, ils ont pu mesurer l'importance de l'engagement et de la mobilisation du Secrétariat permanent et des milliers de bénévoles oeuvrant au sein des organisations participantes aux campagnes d'Entraide. À la suite de leurs recommandations, une série de mesures ont été mises en œuvre en 2011.

Un des points du mandat de la DVIEA portait sur la réserve émise chaque année par le Vérificateur général du Québec dans son rapport de l'auditeur indépendant relativement à l'exhaustivité des revenus sous forme de souscriptions au comptant et pour lesquels il ne lui est pas possible de l'auditer de façon satisfaisante. Cette réserve est un standard pour les organismes de bienfaisance qui obtiennent une partie importante de leurs revenus sous forme de souscriptions au comptant. Cette réserve est justifiée par le niveau de contrôle exercé relativement à la manipulation d'argent comptant lors des événements de levée de fonds.

À la suite de leurs travaux, la DVIEA croit que les contrôles supplémentaires qui seraient à mettre en place pour assurer l'exhaustivité des revenus d'argent comptant ne justifieraient pas les coûts qu'ils engendreraient. Toutefois, rien n'a permis de croire que les fonds en argent n'étaient pas remis au Comité.

3. RÉALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE

La planification stratégique prévoit des orientations établies pour la durée du décret soit 5 ans en fonction des enjeux identifiés par le Comité Entraide. Les axes d'interventions et les stratégies correspondantes sont adoptés annuellement afin d'ajuster celles-ci en fonction des résultats obtenus à chaque campagne.

Orientation 1	Favoriser la cohésion et l'engagement des représentants des employeurs et des employés ainsi que des personnes retraitées dans le rayonnement de la campagne
Axe d'intervention 1	Favoriser l'utilisation des réseaux d'influence formels et informels de chacun des membres du Comité Entraide pour accroître le rayonnement de la campagne d'Entraide 2010

Stratégie 1 Recourir à des visites institutionnelles comme stratégie privilégiée pour développer et consolider la campagne d'Entraide au sein des organisations ciblées

Les secteurs de la santé et des services sociaux et de l'éducation participent peu à la campagne d'Entraide. En 2010, 75 campagnes sur un potentiel de 209 ont été tenues dans le secteur de la santé.

Dans le secteur de l'éducation, 33 campagnes sur un potentiel de 116 ont été réalisées. Les taux de participation des trois dernières années montrent bien la difficulté à percer dans ces deux secteurs.

Plusieurs rencontres institutionnelles ont été réalisées par des membres du Comité Entraide, accompagnés de représentants des partenaires philanthropiques et d'un représentant du Secrétariat permanent, dans ces secteurs d'activités afin d'accroître la notoriété de la campagne d'Entraide. Du matériel promotionnel a été développé pour réaliser ces visites, dont un prospectus institutionnel à vocation informationnelle. Ce matériel a été mis à la disposition des membres.

Stratégie 2 Promouvoir l'intervention spécifique des représentants de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des syndicats au sein d'organisations ciblées

Au mois de mai de chaque année, les membres du Comité Entraide (sauf les coprésidents qui sont nommés en alternance pour deux ans) renouvellent ou pas leur adhésion ; dans l'éventualité d'un désistement, ils sont remplacés par d'autres personnes. Les secteurs de la santé et des services sociaux et de l'éducation sont toujours représentés par un haut fonctionnaire des ministères correspondants. Les membres du Comité Entraide ont participé à toutes les stratégies mises de l'avant pour accroître le rayonnement de la campagne dans les secteurs, tant par des lettres aux dirigeants que par des appels auprès des organisations pour les inciter à faire campagne ou à répéter l'expérience. Ils ont réalisé des activités de relations publiques en participant à la Table des directeurs généraux des commissions scolaires de la Mauricie et en participant à deux Tables du secteur de la santé à Montréal : Table des responsables des communications des établissements et à la Table régionale de liaison en ressources humaines des établissements. La coprésidente du Comité Entraide et vice-présidente de la Centrale des syndicats du Québec, est intervenue à toutes les étapes de la campagne auprès des dirigeants et des artisans, souvent par des lettres, des communiqués et l'envoi de cartes de Noël à tous les présidents des commissions scolaires.

Stratégie 3 Inciter chaque membre du Comité à maximiser ses interventions au sein des tribunes auxquelles il accède

La partie patronale du Comité Entraide 2010-2011 est représentée par les organisations suivantes : Le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, Revenu Québec, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère des Transports, le ministère de la Santé et des Services sociaux et Infrastructure Québec. Les membres sont choisis en raison de leur réseau d'influence. Le cahier de gouvernance précise le rôle des membres, notamment d'assurer le rayonnement de la campagne. Il leur incombe de déterminer leur propre plan d'action en utilisant les outils promotionnels mis à leur disposition.

Orientation 2	Favoriser l'augmentation des résultats de la campagne notamment, en accroissant sa visibilité au sein de l'ensemble des organisations gouvernementales
----------------------	---

Axe d'intervention I	Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de sensibilisation, de sollicitation et de reconnaissance spécifiques à ces clientèles : Internes : Artisans Externes : Secteur public et professionnels de la santé
-----------------------------	---

Stratégie 1 Adapter les messages et les moyens de communication pour chacune des clientèles visées

Un sondage Épisode effectué par Léger Marketing montre qu'en 2010, le don annuel moyen atteint 230 \$ au Québec tandis qu'au Canada, il se chiffre à 492 \$. On remarque que les personnes de 65 ans et plus figurent parmi les plus généreuses et que les dons des 18 à 24 ans s'accroissent. Ces deux clientèles font partie de nos cibles. On constate que 30 % des Québécois s'abstiennent de donner et lorsqu'ils donnent, 50 % choisissent le secteur de la santé et les services sociaux pour ce faire, 33 % préfèrent aider des organismes communautaires.

Ces statistiques confortent les membres du Comité Entraide dans le fait d'adapter les messages et les moyens de communication pour chacune des clientèles visées – ministères et organismes, personnes retraitées, jeunes de la fonction publique, établissements en santé et services sociaux et ceux en éducation. Le site WEB, les allocutions, les vidéos, les articles dans différents journaux, les articles de presse, les articles dans les magazines, des communiqués de presse publiés sur CNW ; voilà autant d'outils pour s'adresser aux clientèles ciblées.

Stratégie 2 Assurer un soutien aux opérations des organisations

Le personnel du Secrétariat Entraide est composé de professionnels, de techniciens et d'une secrétaire prenant en charge les opérations entourant la campagne de sollicitation proprement dite, la cueillette des fonds et leur distribution.

Une équipe dédiée à l'organisation de la campagne est composée de trois agents de liaison qui se partagent les organisations participantes et les dossiers particuliers. Une conseillère en communication, assistée par une étudiante de passage, a réalisé le plan de communication, rédigé les contenus WEB, les allocutions, la correspondance, etc. La responsabilité du fonctionnement de cette équipe et de la réalisation du plan d'action est confiée à une coordonnatrice qui œuvre au sein du Secrétariat depuis 2008. Elle est appuyée par une secrétaire.

Ces personnes communiquent constamment avec les dirigeants et les directeurs de campagne des différentes organisations, d'abord pour les inviter à faire campagne, ensuite pour les aider à l'organiser dans leur milieu. Ils offrent des outils facilitateurs : le cahier de campagne destiné au secteur public, le cahier de campagne destiné à la clientèle des dons majeurs et des vidéos promotionnelles. Le site WEB Artisans leur permet d'obtenir tous les documents relatifs à la campagne. Des sessions de formation pour les nouveaux directeurs de campagne et pour les moins expérimentés ont été organisées, des journées de mobilisation ont eu lieu à Québec et Montréal. De plus, le lancement de la campagne qui s'est déroulé à Québec a été réalisé en Webdiffusion. Plusieurs communications électroniques ont permis d'assurer le suivi des différentes étapes de réalisation de la campagne.

Une autre équipe composée de trois techniciens assure le traitement des entrées de fonds et leur distribution aux différents partenaires philanthropiques selon la volonté des donateurs. Des informations financières nécessaires à la prise de décision des membres du Comité Entraide sont régulièrement préparées par eux, tout comme les états financiers annuels pour l'exercice clos le 31 décembre de chaque année. Depuis 2009, un professionnel – comptable gère ce secteur. Cette équipe procède également aux achats, à la rédaction des contrats, à la réalisation et au suivi du budget de fonctionnement et de rémunération, à la tenue des livres comptables et autres.

Stratégie 3 Prévoir un programme de reconnaissance

Dans un autre article paru le 5 juillet 2010, l'AFP faisait valoir l'importance de remercier les artisans d'une campagne de sollicitation : « *Dans tous les modèles de communications, marketing et de relations publiques, les remerciements constituent une phase importante et incontournable auprès des collaborateurs. La reconnaissance fidélise les personnes* »...« *Les bénévoles donnent de leur temps et de leur énergie gratuitement. Ils méritent tous un petit geste de remerciement sur une base régulière. Vous en ferez ainsi des bénévoles tellement mobilisés qu'ils inviteront leur entourage à venir s'impliquer à leur tour pour votre superbe cause* ».

Il était donc important de présenter aux membres du Comité Entraide 2010-2011, une stratégie de reconnaissance qui s'adressait à tous les artisans de la campagne : dirigeants, directeurs de campagne, organisateurs, solliciteurs, donateurs, collaborateurs. Plusieurs outils ont été conçus pour exprimer la gratitude (allocutions, autocollant Merci, cartons de remerciement, vidéo du porte-parole, cartes de Noël, différents trophées, certificat hommage, remerciements sur le site Internet, communiqués de presse, etc.). Des soirées de dévoilement des résultats et de reconnaissance ont été organisées et tenues à Québec et à Montréal : 300 personnes ont assisté à ces rencontres.

Axe d'intervention II	Consolider voire accroître le rayonnement de la campagne d'Entraide dans le secteur public afin de contrer les impacts des départs à la retraite

Stratégie 1 Promouvoir le don par retenue à la source

Plusieurs messages ont été transmis aux sous-ministres des ministères et organismes, lettres sous la signature des coprésidents, afin de les sensibiliser sur les impacts favorables que représente la retenue à la source et pour les inciter à transmettre le message aux employés. Les messages adressés aux artisans allaient aussi en ce sens. Le site WEB, le cahier de campagne, les sessions de formation et de mobilisation ont fait valoir l'intérêt du don par retenue à la source.

Stratégie 2 Fidéliser les futurs retraités

Afin de s'assurer que le lien ne soit pas brisé lors du départ à la retraite de donateurs, les directeurs de campagne, par le biais du site Internet, du cahier de campagne, de diverses communications écrites ou verbales, ont été sensibilisés à l'importance de remettre aux personnes préretraitées leur fiche de souscription. Cette démarche pouvait être appuyée par les directions des ressources humaines de chacune des organisations. Le Comité Entraide n'a pu mesurer l'efficacité de cette démarche.

Axe d'intervention III	Explorer et mettre en œuvre des stratégies de rayonnement destinées aux personnes retraitées

Stratégie 1 Pénétrer les milieux des personnes retraitées et diversifier les canaux de communication pour les sensibiliser

Une collaboration plus soutenue a été développée avec la CARRA. Cette organisation a mis à la disposition d'Entraide, une section de leur site Internet pour installer une vignette WEB avec un hyperlien menant au site du Comité Entraide. Une fiche de souscription toute spéciale a été envoyée aux personnes nouvellement retraitées. Des articles ont paru dans des publications destinées aux membres des associations des personnes retraitées (AREQ, AQPR). Sur le site Internet du Comité Entraide, une section spécifique a été développée pour cette clientèle. Plusieurs communiqués ont été envoyés à de petits groupes de personnes retraitées. Un comité de travail présidé par Monsieur Pierre-Paul Côté, membre du Comité Entraide, regroupant les trois partenaires philanthropiques et plusieurs personnes retraitées, a été créé pour déterminer la stratégie de sollicitation pour ce secteur.

Stratégie 2 Réaliser la campagne par mode de publipostage

Une entente a été négociée avec la CARRA pour la personnalisation des fiches de souscription des personnes retraitées sollicitées permettant de joindre 64 581 personnes. Une lettre personnalisée et un papillon avec des instructions étaient joints à l'envoi des fiches dont le publipostage était orchestré par le CSPQ.

Stratégie 3 Prévoir un programme de reconnaissance

Un programme de reconnaissance dédié aux personnes retraitées a vu le jour. Des messages de remerciement sont parus sur le site Internet de la CARRA, sur celui du Comité Entraide et sur les reçus fiscaux émis par le Secrétariat Entraide pour les dons effectués au comptant ou par chèque, sur les reçus fiscaux.

Axe d'intervention IV	Réaliser la campagne « dons majeurs » et en assurer la visibilité auprès de l'ensemble des donateurs

Stratégie 1 Enraciner la culture du don majeur au sein des organisations ciblées

Un groupe de travail s'intéresse depuis 2008 au développement d'une campagne spécifique dite « dons majeurs ». Ce comité réunit des représentants des partenaires philanthropiques, un membre du Comité Entraide et un agent de liaison du Secrétariat Entraide. Le mandat de ce groupe porte sur l'identification des enjeux stratégiques d'une telle campagne et sur les actions à poser pour l'opérationnaliser.

En 2010, la troisième campagne « dons majeurs » s'est réalisée auprès de treize organisations ciblées : Revenu Québec, ministère des Transports, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministère de la Sécurité publique, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, ministère du Conseil exécutif, ministère des Relations internationales, ministère du Conseil exécutif, Secrétariat du Trésor, Loto-Québec, Commission de la santé et de la sécurité au travail et la Société des alcools du Québec.

En 2010, monsieur Denys Jean, alors secrétaire du Conseil du Trésor, a présidé cette campagne. Il a échangé avec les dirigeants des organisations ciblées pour clarifier leur rôle. Des formations ont été organisées pour les responsables de ces campagnes.

Il est à noter que d'autres dons majeurs sont effectués par des donateurs n'appartenant pas à ces treize organisations. Au total, 404 donateurs ont permis d'amasser 538 325 \$ qui ont été distribués aux partenaires selon la volonté des donateurs.

Stratégie 2 Prévoir un programme de reconnaissance

Les fiches de souscription permettent aux grands donateurs de participer au programme de reconnaissance. Les personnes qui ont accepté d'y participer ont reçu une lettre de remerciement, dûment signée par le président d'honneur de ce volet de la campagne.

Stratégie 3 Multiplier les canaux de communication pour publiciser la campagne « dons majeurs »

Des messages ont été diffusés dans le cahier de campagne général, lors des sessions de formation, dans des capsules publicitaires, lors des événements de mobilisation et des soirées de dévoilement des résultats tenues à Québec et à Montréal. Une mention spéciale décrivant un don majeur a été inscrite sur la fiche de souscription générale. Pour une première année, une vidéo avec le président d'honneur de la campagne «

Axe d'intervention V	Explorer et mettre en œuvre des stratégies de sensibilisation destinées à la clientèle des jeunes

Stratégie 1 Établir des partenariats avec les associations qui rejoignent les jeunes

Les jeunes employés du Secrétariat ont été inscrits au Forum des jeunes. Ils ont sollicité la collaboration du Forum pour réaliser différents projets dont celui d'insérer la publicité de la campagne d'Entraide 2010 sur leur site Internet dans la rubrique des activités à venir. De plus, un sondage a été mis en ligne sur ce site afin de savoir si la campagne d'Entraide est connue de cette clientèle (oui à 92,5 %), afin de connaître leur préférence quant à la manière de donner, déterminer les causes auxquelles ils adhèrent, évaluer leur disponibilité à tenir une campagne d'Entraide dans leur milieu, vérifier leur intérêt pour le site d'Entraide et s'ils contribuent à la campagne d'Entraide (oui à 74,1 %). 1 789 jeunes ont participé à ce sondage.

Orientation 3	Accroître le rayonnement et la portée de la campagne d'Entraide dans le réseau de la santé et des services sociaux et dans le réseau de l'éducation ainsi qu'au sein des sociétés d'État
Axe d'intervention I	Consolider l'implantation des tables de concertation régionale dans les régions ciblées

- Stratégie 1-2-3**
- 1. Créer un sous-comité visant à assurer la représentation des instances patronales et syndicales au sein des Tables de concertation**
 - 2. Soutenir les coordonnateurs régionaux dans l'élaboration de leur plan d'intervention spécifique**
 - 3. Soutenir le déploiement d'une stratégie locale lorsque cela est requis**

Dès la première année de l'application du décret 390-2006, le Comité Entraide a constaté une diminution des contributions destinées aux Centraide. Ceux-ci ont exprimé des commentaires. Le Comité a pris la décision de cibler le taux de participation des réseaux (santé et éducation) afin de combler cette baisse. Il a demandé au Secrétariat Entraide de développer des stratégies visant à mobiliser les acteurs régionaux afin d'augmenter le nombre d'établissements en santé et services sociaux et en éducation participant à la campagne d'Entraide. Ce réseau avait pour but de favoriser l'accroissement de la notoriété de la campagne dans ces secteurs, augmenter les résultats et proportionnellement, la part des contributions destinées aux trois partenaires.

Ainsi est née en 2008, sous forme de projet pilote, la formule de la concertation régionale dans deux régions du Québec : La Côte-Nord et le Bas Saint-Laurent. Elle s'est poursuivie en 2009 par l'ajout de quatre tables de concertation régionale couvrant six territoires. En 2010, les mêmes tables ont été constituées et elles étaient composées de différents partenaires pour chacune des régions : un coordonnateur régional, des représentants syndicaux, des représentants des partenaires philanthropiques et d'autres personnes provenant du secteur de la santé et des services sociaux ainsi que du secteur de l'éducation.

Pour soutenir les coordonnateurs régionaux, une trousse d'information pertinente à la réalisation de leur mandat a été préparée par le Secrétariat Entraide. Un lien privilégié s'est tissé entre les agents de liaison du Secrétariat et les coordonnateurs afin de les soutenir au mieux dans l'élaboration de leur plan d'intervention. La liste des membres participant à chacune des Tables a été tenue à jour et des efforts soutenus de la part des membres du comité, des partenaires et de la direction du Secrétariat ont permis que toutes les parties soient représentées sur chacune des Tables. Des données statistiques ont été mises à la disposition des coordonnateurs afin qu'ils puissent constater l'évolution de la stratégie dans leur milieu respectif.

Dans certaines régions, notamment au Bas Saint-Laurent et sur la Côte-Nord, la concertation régionale a connu du succès, mais d'autres régions ont connu des difficultés de positionnement et de fonctionnement.

Le modèle de concertation régionale demeure toujours pertinent et les résultats apparaissent, dans l'ensemble, intéressants. Toutefois, certaines modifications au mode de fonctionnement seront apportées afin d'optimiser davantage notre présence en région.

Le Comité Entraide a mandaté des personnes afin d'élaborer des pistes de solutions pour faire évoluer le modèle de la concertation régionale. Des rencontres ont été tenues en début d'année 2011.

Axe d'intervention II	Déployer une stratégie d'accueil pour les nouvelles organisations visant à assurer le maintien voire l'accroissement des acquis des campagnes antérieures

- Stratégie 1-2**
- 1. Consulter les partenaires philanthropiques pour l'élaboration d'une stratégie**
 - 2. Adapter la stratégie actuelle en fonction des recommandations des partenaires et en assurer la mise en œuvre**

Des entretiens téléphoniques ont eu lieu avec les trois partenaires philanthropiques afin de déterminer la meilleure façon d'introduire le Comité Entraide et la campagne auprès des nouvelles organisations. Avec eux, le Comité Entraide a pu préparer une stratégie d'accueil à la hauteur de leurs aspirations.

Ainsi, une pochette d'accueil a été créée et remise en main propre ou expédiée par la poste aux nouveaux directeurs de campagne. Cette pochette était accompagnée d'une lettre signée par les coprésidents exprimant aux dirigeants de ces nouvelles organisations participantes leur gratitude pour avoir choisi de s'impliquer dans la campagne d'Entraide. Les agents de liaison ont également apporté des attentions particulières aux directeurs de campagne désignés de ces nouvelles organisations : soutien téléphonique, envoi de matériel de campagne, soutien à la planification et au déroulement des opérations de la campagne.

Axe d'intervention III	Expérimenter des stratégies novatrices dans des organisations ciblées en santé et services sociaux notamment pour tenir compte de la réalité des quarts de travail

- Stratégie 1-2**
- 1. Élaborer des stratégies spécifiques en collaboration avec les artisans des organisations ciblées**
 - 2. Soutenir et outiller au besoin les organisations ciblées**

Dans la plupart des établissements en santé, les employés travaillent selon des quarts de travail. Il est donc difficile dans ces milieux de communiquer avec les employés afin de les inciter à donner à la campagne d'Entraide. Quelques projets pilotes ont été mis sur pied auprès d'organisations participantes afin de mieux évaluer la distribution des fiches de souscription aux employés selon leur horaire de travail. Les agents de liaison ont participé étroitement à ces projets afin de retenir les stratégies gagnantes.

Cet exercice a permis d'établir que les employés sont sollicités par des fondations et que de ce fait, ils sont moins intéressés à organiser une autre campagne, soit celle d'Entraide.

Orientation 4	Développer des stratégies novatrices visant à promouvoir l'exercice de proximité entre les donateurs et les organismes de bienfaisance visés par le décret 390-2006

Axe d'intervention I	Favoriser la rencontre des partenaires philanthropiques avec les artisans donateurs

Stratégie 1 Diversifier les tribunes aux représentants des partenaires philanthropiques lors des activités de la campagne

Durant les sessions de formation des directeurs de campagne, les partenaires sont invités à présenter succinctement leur mission. Lors des activités de lancement et de mobilisation, chaque partenaire présente un témoignage probant. Ils profitent de ces activités pour tenir des kiosques d'information et pour remettre des dépliants aux différents participants. Ils sont aussi invités à utiliser les soirées de dévoilement des résultats pour témoigner de leur reconnaissance et pour expliquer de quelles façons ils disposeront des sommes reçues.

Axe d'intervention II	Promouvoir de façon soutenue l'importance du témoignage dans l'approche de sensibilisation

Stratégie 1 Utiliser tous les canaux de communication de la campagne pour en assurer la promotion

« Lorsqu'une personne reçoit un témoignage, cela l'incite à donner ». Cette assertion est appuyée par tous les partenaires philanthropiques de la campagne d'Entraide.

Les directeurs de campagne, par le biais du cahier de campagne, s'approprient les formulaires à utiliser leur permettant de réquisitionner le témoignage d'un représentant des partenaires philanthropiques pour leur activité de lancement ou autres. Ils peuvent obtenir tous les renseignements appropriés sur cet aspect de la campagne par le site Internet du Comité Entraide et par le site Internet Artisans. Les fiches de souscription, le matériel de campagne, des lettres avec des messages spécifiques pour les personnes retraitées, pour les professionnels de la santé rémunérés par la RAMQ servent aussi d'outils pour véhiculer l'importance des témoignages dans le processus de la sollicitation et pour y insérer des messages porteurs sur les missions de chaque partenaire philanthropique.

4. FAITS SAILLANTS ET STATISTIQUES 2010-2011

4.1 MESSAGE VÉHICULÉ : « QUAND ON DONNE, ÇA NOUS REVIENT... »

Après avoir souligné les quarante ans de générosité des employés de l'État en 2008, après les avoir invités à laisser leur trace de générosité de 36 manières en 2009, pour cette cinquième année de la campagne d'Entraide, une autre dimension au fait de donner a été abordée. En effet, en 2010, l'axe de communication portait sur le fait que d'une façon ou d'une autre, lorsque nous donnons, nous en retirons quelque chose, ne serait-ce que de profiter des services offerts par les partenaires philanthropiques dans les régions de nos choix.

En ce qui a trait à la notoriété de la campagne, un sondage auprès des directeurs de campagne, tous secteurs confondus, a démontré que la campagne d'Entraide est très bien perçue dans les organisations. Dans le secteur public, elle correspond à une période de plaisir pour les organisations qui bouillonnent de créativité. Dans le secteur de la santé et des services sociaux, l'ouverture à plusieurs partenaires philanthropiques constitue une valeur ajoutée. Dans le secteur de l'éducation, les donateurs sont habitués à aider les proches et ils choisissent plus souvent de donner spontanément à la suite d'une sollicitation directe.

Fred Pellerin, pour une quatrième année, a accepté le rôle de porte-parole de la campagne 2010. Il s'exprime en ces termes : « *La générosité, ça rapporte. On y pense souvent dans l'angle du cœur, et pourtant, faudrait s'y mettre de chiffres aussi. On découvrirait, j'en suis sûr qu'une roue qui tourne bien, ça rapporte à tous. On s'y lance encore une fois cette année, à lever une campagne de voltiges donnantes. À oser demander, pour offrir un peu plus. À s'y prendre pour donner et remettre de l'allant dans l'avenant. Pour rendre l'histoire plus belle. Parce qu'on y croit que quand on donne, ça revient toujours...* »

Fidèle à lui-même, il a su insuffler vie à l'élément représentatif de 2010 : *le cruchon généreux*. Une fois de plus, le message a été bien reçu par les employés et les personnes retraitées de l'État québécois qui ont répondu à l'appel avec générosité. En effet, la campagne d'Entraide 2010 aura permis de cumuler un montant de **7 502 205 \$**, atteignant ainsi l'objectif fixé. Ces sommes seront remises en totalité aux trois familles philanthropiques, selon la volonté des donateurs, de la façon suivante : Centraide = 4 891 587 \$ (65,20 %), Partenairesanté = 2 057 407 \$ (27,42 %), Croix - Rouge = 553 211 \$ (7,38 %)

4.2 ANALYSE DES RÉSULTATS DES CAMPAGNES D'ENTRAIDE DEPUIS 2006

4.2.1 Analyse du nombre d'organisations participantes :

LES MINISTÈRES ET ORGANISMES

ANNÉE	Nombre d'organisations potentielles	Nombre d'organisations participantes	% de participation
2006	98	92	92,8
2007	96	93	96,9
2008	96	93	96,9
2009	98	94	95,9
2010	99	95	96,0

Étant donné que le décret exempte les Sociétés d'État de l'obligation de tenir la campagne d'Entraide, cela explique que le nombre réel d'organisations participantes diffère du nombre total des ministères et organismes régis par la *Loi sur la Fonction publique* (L.R.Q., c. F-3.1.1).

LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

ANNÉE	Nombre d'organisations potentielles	Nombre d'organisations participantes	% de participation
2006	229	87	37,9
2007	225	81	36,0
2008	225	73	32,4
2009	222	79	35,6
2010	209	75	35,9

Malgré tous les efforts consentis pour percer dans ce secteur, il s'avère très difficile d'accroître les résultats de manière substantielle. Les tables de concertation régionale se penchent actuellement sur des stratégies à développer pour mieux rejoindre cette clientèle. Des projets pilotes ont été mis en œuvre dans des organisations en santé et des services sociaux où les employés vivent des quarts de travail afin de déterminer comment faire connaître la campagne d'Entraide et comment l'orchestrer dans de tels milieux.

LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION

ANNÉE	Nombre d'organisations potentielles	Nombre d'organisations participantes	% de participation
2006	113	36	31,9
2007	113	34	30,0
2008	113	34	30,0
2009	113	34	30,0
2010	116	33	28,4

Des tables de discussions, tenues en 2008 avec des représentants de ce secteur, ont démontré que les employés préfèrent effectuer des dons de proximité, c'est-à-dire, donner à des gens qu'ils connaissent ou à des organismes de leur milieu de façon planifiée, mais souvent spontanée. Ils appuient des fondations préoccupées par des causes reliées aux enfants (petits déjeuners et autres). Certains employés (particulièrement les enseignants) ne peuvent être joints électroniquement puisqu'ils n'accèdent pas aux outils informatiques. La complexité et l'étendue du réseau des établissements en éducation rendent très difficile l'organisation la campagne auprès de tous les employés. De plus, il ne faut pas oublier qu'Entraide ne peut qu'inviter cette clientèle à participer et lancer l'invitation représente en soi tout un défi.

4.2.2 Analyse de l'atteinte des objectifs établis chaque année depuis 2006 :

ANNEE	Objectif de la campagne \$	Résultats obtenus \$	% de réalisation de l'objectif
2006	7 100 000	6 501 337	91,6
2007	7 000 000	7 063 074	100,9
2008	7 240 400	7 158 583	98,9
2009	7 500 000	7 582 311	101,1
2010	7 500 000	7 502 205	100,0

La campagne Entraide a connu une progression de plus d'un million de dollars en cinq ans ce qui représente une hausse de 15,4 %.

En général, le Comité Entraide atteint l'objectif de campagne qu'il a déterminé à partir d'une analyse de certains facteurs susceptibles d'inférer sur les résultats. Les informations de gestion sur les dernières campagnes permettent de vérifier des tendances. L'analyse des organisations désignées en début de chaque campagne, fournit de l'information probante pour établir des pronostics sur les résultats. Les nombreux échanges avec les directeurs de campagne, surtout avec ceux d'organisations comprenant plusieurs milliers d'employés, permettent de déterminer d'autres facteurs pouvant influencer les intentions de donner des employés. Des éléments tels que le contexte économique, les nombreux départs à la retraite ou la fusion de certaines organisations, par exemple, peuvent influencer grandement les résultats.

4.2.3 Analyse de la répartition des résultats de la campagne par partenaire philanthropique depuis 2006 :

CENTRAIDE

ANNÉE	Total des \$ destinés à l'organisme	% du résultat final de la campagne
2006	4 927 824	75,8
2007	5 144 049	72,8
2008	5 059 906	70,7
2009	5 111 465	67,4
2010	4 891 587	65,2

Notons que les dons recueillis pour les Centraide tendent à diminuer au profit des autres partenaires philanthropiques.

PARTENAIRESANTÉ

ANNÉE	Total des \$ destinés à l'organisme	% du résultat final de la campagne
2006	1 211 639	18,6
2007	1 503 537	21,3
2008	1 649 238	23,0
2009	2 005 401	26,5
2010	2 057 407	27,4

Les chiffres montrent bien la progression fulgurante des résultats obtenus par Partenairesanté (69,8 %).

CROIX-ROUGE

ANNÉE	Total des \$ destinés à l'organisme	% du résultat final de la campagne
2006	361 874	5,6
2007	415 488	5,9
2008	449 439	6,3
2009	465 445	6,1
2010	553 211	7,4

La Croix-Rouge reçoit plus d'argent, année après année (augmentation de 52,87 %). Les employés sont touchés par les témoignages de certains sinistrés, comme ceux d'Haïti et ceux des inondations, qui ont donné plus de la visibilité à cet organisme. Par contre, plusieurs employés sentent moins l'importance de donner à cette organisation qui procède à des levées de fonds particulières lors de sinistres majeurs.

4.2.4 Analyse des taux de participation par secteurs depuis 2006 : nombre de dons/nombre d'effectifs

LE SECTEUR PUBLIC

ANNÉE	Nombre de dons	Total d'effectifs	Taux de participation %
2006	45 223	87 553	52,00
2007	42 084	83 200	50,58
2008	40 623	84 595	48,02
2009	40 543	86 828	46,69
2010	39 080	86 879	44,98

Malgré un nombre d'employés plus stable en 2009 et 2010, une diminution de 7 % de la participation dans ce secteur est constatée entre 2006 et 2010.

LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

ANNÉE	Nombre de dons	Total d'effectifs	Taux de participation %
2006	5 214	81 749	6,00
2007	5 124	91 456	5,60
2008	4 764	92 598	5,14
2009	4 654	99 217	4,69
2010	4 294	98 149	4,37

Malgré une hausse importante des effectifs dans ce secteur, une diminution du taux de participation de près de 2 % est remarquée depuis 2006.

LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION

ANNÉE	Nombre de dons	Total d'effectifs	Taux de participation %
2006	2 484	27 119	9,00
2007	2 216	27 643	8,02
2008	2 491	31 067	8,02
2009	2 622	31 107	8,43
2010	2 546	30 104	8,46

Le taux de participation de ce secteur est assez stable depuis 2006. Par contre, depuis 2008, le total des sommes amassées diminue tout comme le nombre de dons.

LES PERSONNES RETRAITÉES

ANNÉE	Nombre de dons	Total d'effectifs	Taux de participation %
2006	19 639	224 886	9,00
2007	18 369	58 457	31,42
2008	18 066	59 085	30,58
2009	18 860	61 110	30,86
2010	19 148	64 581	29,65

En 2006, toutes les personnes retraitées ont été sollicitées. Les résultats peu concluants de cette campagne incitent le Comité Entraide, pour les années subséquentes, à sélectionner les personnes retraitées des trois dernières années plus celles de l'année en cours ont été sollicitées, seules personnes accessibles selon la CARRA. Le nombre de participants, année après année, demeure sensiblement le même. Le nombre de dons effectués par les personnes retraitées demeure assez stable. Par contre, la valeur de chaque don a augmenté de manière substantielle.

LES PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ RÉMUNÉRÉS PAR LA RAMQ

ANNÉE	Nombre de dons	Total d'effectifs	Taux de participation %
2006	665	22 482	3,00
2007	793	22 730	3,49
2008	786	23 322	3,37
2009	934	23 586	3,96
2010	976	23 966	4,07

Les professionnels de la santé rémunérés par la RAMQ sollicités par publipostage représentent une clientèle très généreuse quoique difficile à joindre et à sensibiliser. Elle est fortement sollicitée par des fondations dans le réseau de la santé et des services sociaux.

LES ORGANISMES À VOCATION COMMERCIALE (excluant les dons des entités syndicales)

ANNÉE	Nombre de dons	Total d'effectifs	Taux de participation %
2006	3 065	8 072	38,00
2007	4 109	14 508	28,32
2008	3 455	15 510	23,81
2009	3 402	15 623	21,78
2010	2 965	15 110	19,62

Un organisme à vocation commerciale représente un organisme qui possède des ressources financières autres que budgétaires. Ces organismes sont dits « à revenus externes ».

Plusieurs de ces organismes comptent peu d'employés. Les sociétés d'État d'envergure donnent énormément : Société des alcools du Québec, Société des loteries du Québec ; milieux où les activités de financement sont bien orchestrées et portent leurs fruits.

4.2.5 Analyse du don moyen par secteur depuis 2006 : total des (\$) amassés/nombre de dons

LE SECTEUR PUBLIC

ANNÉE	\$ amassés	Nombre de dons	Don moyen \$
2006	3 282 266	45 223	71,47
2007	3 337 749	42 084	79,31
2008	3 431 759	40 623	84,48
2009	3 597 897	40 543	88,74
2010	3 582 924	39 080	91,68

Depuis 2006, les effectifs diminuent ainsi que le nombre de dons. Malgré tout, le don moyen croît dans le secteur public, atteignant 91,68 \$ en 2010 par rapport à 71,47 \$ en 2006, soit une progression du don moyen de 28,27 % entre ces deux années.

LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

ANNÉE	\$ amassés	Nombre de dons	Don moyen \$
2006	458 578	5 214	87,95
2007	507 069	5 124	98,96
2008	473 374	4 764	99,36
2009	435 774	4 654	93,63
2010	434 686	4 294	101,23

Le nombre de participants diminue année après année, toutefois la très grande générosité des donateurs explique une remontée du don moyen assez spectaculaire. Il atteint 101,23 \$ en 2010 par rapport à 87,95 \$ en 2006, soit une progression de 15,10 %.

LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION

ANNÉE	\$ amassés	Nombre de dons	Don moyen \$
2006	189 959	2 484	76,47
2007	203 720	2 216	91,93
2008	233 411	2 491	93,70
2009	254 307	2 622	96,99
2010	227 106	2 546	89,20

Le nombre de participants à la campagne varie peu et le don moyen a connu une baisse importante en 2010.

Toutefois, une progression de 16,65 % est constatée par comparaison avec le don moyen 2006.

LES PERSONNES RETRAITÉES

ANNÉE	\$ amassés	Nombre de dons	Don moyen \$
2006	1 802 736	19 639	91,79
2007	1 777 854	18 369	96,79
2008	1 795 598	18 066	99,39
2009	1 890 442	18 860	100,24
2010	1 974 791	19 147	103,13

Les personnes retraitées constituent une clientèle généreuse. Année après année, elles donnent environ 100 \$ par personne à la campagne d'Entraide. Le don effectué par retenue à la source est reconduit chaque année. Lors de la campagne d'Entraide, les donateurs peuvent modifier les montants ou la distribution de leurs dons. Entre le don moyen 2006 et celui de 2010, une progression de 12,35 % est constatée.

LES PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ RÉMUNÉRÉS PAR LA RAMQ

ANNÉE	\$ amassés	Nombre de dons	Don moyen \$
2006	175 983	665	264,64
2007	200 723	793	253,12
2008	217 930	786	277,26
2009	250 880	934	268,61
2010	296 135	976	303,42

Les membres de ce groupe demeurent sensibles aux causes soutenues par Entraide. La valeur des dons tend à croître depuis 2006. En comparant le don moyen 2010 à celui de 2006, une progression de 14,65 % est constatée.

LES ORGANISMES À VOCATION COMMERCIALE (excluant les dons institutionnels)

ANNÉE	\$ amassés	Nombre de dons	Don moyen \$
2006	344 127	3 065	112,28
2007	504 603	4 109	122,80
2008	476 475	3 455	137,91
2009	567 747	3 402	166,89
2010	464 439	2 965	156,64

Le nombre de donateurs s'est accru de manière substantielle dans ces organismes à vocation commerciale depuis 2006 (voir tableau des effectifs à la page 35). Toutefois, le taux de participation a diminué de 18,38 % entre 2006 et 2010 (voir tableau des taux de participation de la page 35). Une progression de 39,51 % est constatée lorsque le don moyen 2010 est comparé à celui de 2006. Les donateurs diminuent leur nombre de dons mais ils en augmentent la valeur.

4.3 ÉVALUATION DE DEUX STRATÉGIES PARTICULIÈRES

Le Comité Entraide a expérimenté deux stratégies particulières qui ont permis de recueillir plus d'un million de dollars en 2010, soit la campagne des dons majeurs ainsi que la levée de fonds effectuée auprès des sociétés à vocation commerciale, dite « stratégie des dons institutionnels ».

Stratégie des dons majeurs

En 2008, un comité de travail formé d'un membre du Comité Entraide, d'un représentant de chaque famille philanthropique et d'un coordonnateur sectoriel du Secrétariat d'Entraide a été mandaté afin d'identifier les enjeux stratégiques liés à l'expérimentation d'une première « campagne » dons majeurs (don de 1 000 \$ et plus) et d'en assurer la mise en œuvre. L'expérimentation s'est déroulée auprès de **quatre** organisations ciblées. Des outils promotionnels spécifiques ont été développés pour réaliser cette campagne (fiche de souscription et cahier de campagne). En 2009, l'expérience fut répétée auprès de **dix** organisations. Le groupe de travail s'est réuni au printemps 2010 afin de mettre en œuvre sa stratégie de déploiement de la sollicitation de dons majeurs et **treize** organisations ont été ciblées.

Il arrive que des personnes donnent plus de 1 000 \$ sans faire partie des organisations ciblées. Le tableau suivant montre les résultats obtenus en 2008, 2009 et 2010 en tenant compte des différentes provenances :

SOURCES DE DONS MAJEURS	NOMBRE DE DONATEURS PAR ANNÉE			MONTANT OBTENU PAR ANNÉE		
				\$		
Par année	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Ministères non ciblés	113	93	66	137 628	122 656	84 543
Santé	11	13	12	17 720	23 030	17 658
Éducation	7	9	6	7 980	10 281	9 632
Personnes retraitées	45	53	65	62 700	74 300	89 544
Professionnels de la santé	58	57	88	77 250	75 330	125 391
Sous total de la campagne régulière	234	225	237	303 278 \$	305 597 \$	326 768 \$
SELON LA CAMPAGNE SPÉCIFIQUE AUPRÈS D'ORGANISATIONS CIBLÉES	(4) 74	(10) 145	(13) 167	92 031	173 782	193 997
Grand total	308	370	404	395 309 \$	479 379 \$	520 765 \$

De toute évidence, cette stratégie permet de générer des résultats concluants. Les partenaires philanthropiques incitent les membres du Comité Entraide à poursuivre dans cette voie et à solliciter un plus grand nombre d'organisations.

Stratégie des dons institutionnels

Depuis 2006, plusieurs sociétés à vocation commerciale contribuent à la campagne d'Entraide, souvent à la hauteur des dons effectués par les employés. À titre de membres du Comité Entraide, des organisations syndicales participent aussi à cette forme de levée de fonds. Il faut dire qu'avant le Décret 390-2006, cette stratégie, déjà en vigueur, desservait les Centraide.

Le tableau suivant montre les résultats obtenus année après année depuis 2006 :

ANNÉES	2006	2007	2008	2009	2010
Sociétés à vocations commerciales et autres	297 699 \$	531 356 \$	530 037 \$	585 265 \$	522 124 \$

Plusieurs Sociétés d'État et autres organisations donnent substantiellement : Société des alcools du Québec, Société des loteries du Québec, Société générale de financement du Québec, Autorité des marchés financiers, Caisse de dépôt et de placement du Québec, Régie des rentes du Québec, Société immobilière du Québec, Société de l'assurance automobile, Commission de la santé et de la sécurité au travail. Environ 25 000 \$ proviennent des organisations syndicales représentées au Comité Entraide.

Un tableau synthèse des résultats pour l'année 2010 est présenté à la page suivante. La distribution des dons entre les différentes familles philanthropiques y est exposée en dollars et en pourcentage. On y démontre aussi la valeur moyenne d'un don selon qu'il est attribué à un partenaire plutôt qu'à un autre. Les résultats de la campagne 2010, lorsque comparés à ceux de 2009, montrent des ratios négatifs sauf en ce qui a trait à la campagne effectuée par publipostage auprès des personnes retraitées et des professionnels de la santé rémunérés par la RAMQ.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS FINAUX SELON LES ÉTATS FINANCIERS

	CENTRAIDE		PARTENAIRESANTÉ		CROIX-ROUGE		TOTAL 2010		TOTAL 2009	ÉCART 2010/2009
	NB DONS	\$	NB DONS	\$	NB DONS	\$	NB DONS	\$	\$	%
Ministères, organismes et sociétés d'État	21 333	2 326 631	16 110	1 356 025	4 602	364 707	42 045	4 047 363	4 165 643	(2,8)
Dons institutionnels	0	259 923	0	208 303	0	53 898	0	522 124	585 264	(10,8)
Santé et services sociaux	2 606	294 658	1 409	113 587	279	26 441	4 294	434 686	435 774	(2,50)
Éducation	1 381	131 778	972	77 270	193	18 058	2 546	227 106	254 307	(10,7)
Personnes retraitées	15 483	1 662 938	2 902	247 360	762	64 493	19 147	1 974 791	1 890 444	4,46
Professionnels de la santé	599	215 659	287	54 862	90	25 614	976	296 135	250 879	18,03
TOTAL	41 402	4 891 587	21 680	2 057 407	5 926	553 211	69 008	7 502 205	7 582 311	(1,06)

DON MOYEN

(sans dons institutionnels)

111,87 \$	85,29 \$	84,26 \$	101,15 \$
-----------	----------	----------	-----------

RÉPARTITION DES DONS (\$)

65,2 %	27,4 %	7,4 %	100 %
--------	--------	-------	-------

5. LES PERSPECTIVES 2011-2012

En 2011, la campagne se tiendra selon le décret 255-2011, prolongeant ainsi, pour les cinq prochaines années, la collaboration entre le Comité-Entraide – secteurs public et parapublic et les partenaires philanthropiques actuels de la campagne d'Entraide. Le Comité Entraide conserve son mandat de promouvoir et de coordonner la réalisation de la campagne d'Entraide avec le soutien de son Secrétariat permanent.

À la suite de l'évaluation de l'expérience effectuée en 2010, conséquemment aux recommandations faites par le vérificateur interne, à la lumière des statistiques recueillies sur les cinq dernières campagnes d'Entraide et pour avoir consulté les partenaires philanthropiques, les directeurs de campagnes, les membres du Comité Entraide ont approuvé un nouveau plan stratégique d'une portée de cinq ans, prévalant jusqu'à la fin 2016. Celui-ci a teinté le plan d'action et de communication de l'année 2011-2012.

Dans ce plan, des valeurs d'engagement, de partenariat, d'équité, de respect et de transparence ont été énoncées et elles ont été divulguées à tous, membres du Comité, partenaires philanthropiques, artisans des campagnes.

De nouvelles orientations conditionneront les axes d'intervention du Comité Entraide dans la réalisation des prochaines campagnes d'Entraide :

- Maintenir les acquis et accroître les résultats de la campagne dans le secteur public et les sociétés d'État
 - o Susciter le don sous différentes formes des personnes ne participant pas à la campagne
 - o Faire connaître la campagne d'Entraide aux nouveaux employés
 - o Promouvoir le mode de souscription par retenue à la source
 - o Promouvoir la campagne de dons majeurs dans les organisations ciblées

- Accroître les résultats dans le secteur de la santé et des services sociaux et de l'éducation
 - o Bonifier le programme d'accueil des nouvelles organisations
 - o Effectuer des visites institutionnelles
 - o Mettre en œuvre des projets spéciaux dans les organisations ciblées
 - o Favoriser une plus grande participation des dirigeants des réseaux
- Assurer une saine gestion des activités de la Fiducie de bienfaisance des employés
 - o Optimiser le potentiel des ressources humaines et l'utilisation des ressources matérielles
 - o Soutenir les organisations et les partenaires dans les processus de reddition de comptes
- Poursuivre le développement de stratégies de sollicitation et de communication adaptées aux différentes clientèles de donateurs
 - o Conserver l'approche d'intervention adaptée en fonction des caractéristiques des clientèles
 - o Créer et utiliser des moyens de communication novateurs pour atteindre les clientèles
 - o Axer la communication sur la promotion des partenaires et sur leur impact dans les régions du Québec
- Favoriser la participation active de tous les acteurs impliqués dans la campagne
 - o Impliquer les partenaires philanthropiques dans la mise en œuvre de la campagne
 - o Susciter la proximité entre les donateurs et les organismes de bienfaisance
 - o Augmenter le rayonnement de la campagne par des efforts d'influence effectués par les membres du Comité Entraide dans leurs réseaux respectifs

Certains facteurs influenceront l'établissement de l'objectif de la campagne d'Entraide 2011. Pour les prochaines années, le nouveau décret maintient la participation sur une base volontaire dans les secteurs de la santé et des services sociaux et de l'éducation participeront à la campagne d'Entraide sur une base volontaire. Aussi, l'annonce de la présidente du Conseil du Trésor, Mme Michelle Courchesne, à savoir que 6 000 personnes seront embauchées pour combler 13 000 départs à la retraite d'ici 2015, suggère que le bassin des donateurs baissera de façon importante. À la lumière de ces faits et à la suite des sondages effectués auprès de tous les intervenants, il apparaît difficile pour Entraide de faire des percées dans certaines régions et dans certaines organisations pour les raisons suivantes :

- Des organismes et fondations font concurrence à Entraide
- Les dirigeants et les artisans sont encore mal informés au sujet de la campagne d'Entraide
- La campagne d'Entraide est encore confondue avec d'autres campagnes

En conclusion, pour réagir à ces problématiques, il faudra redoubler d'efforts afin d'informer davantage les employés de l'État québécois sur Entraide et sa campagne. La campagne d'Entraide 2011-2012 en sera une de consolidation tant au niveau de son rayonnement qu'au niveau des résultats attendus.



ANNEXE

ÉTATS FINANCIERS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2010