



L'UNIVERSITÉ DE MONCTON

Rapport de l'étude de marché philanthropique

Présentation au Conseil des Gouverneurs
Le 11 juin 2016

Mandat

- L'université de Moncton a mandaté KCI en septembre 2015 pour réaliser une **Étude de marché philanthropique** qui évaluera, de façon franche et approfondie, le degré de préparation de l'Université de Moncton à entreprendre une nouvelle campagne majeure de financement afin d'appuyer les grands projets de développement de l'Université.
- En travaillant en étroite collaboration avec les personnes clés de l'Université, un énoncé préliminaire des besoins a été développé pour tester la capacité de l'Université de se lancer dans une campagne de 55 millions de dollars. Les grands projets de développement identifiés se regroupent sous deux axes :

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	EXPÉRIENCE ÉTUDIANTE
Centre de recherche de médecine personnalisée	Programme de bourses et d'aide financière
Études acadiennes	Espace et innovation
Chaires et centres de recherche	Centre international réseau de l'UdeM
	Programme d'appui à la réalisation d'initiatives étudiantes

ÉLÉMENTS CRITIQUES D'UNE CAMPAGNE RÉUSSIE

Ce que KCI recherche quand une organisation se prépare à lancer une campagne majeure de financement...

- Une image forte et positive
- Un argumentaire décrivant la vision de manière convaincante et articulée
- Un alignement institutionnel autour de la vision et de l'argumentaire
- Un objectif financier ambitieux mais réalisable
- Un conseil d'administration responsable et engagé à la réussite
- Un leadership bénévole engagé, inspirant et influent
- Un soutien financier démontré; un bassin de donateurs potentiels solide
- Un personnel et des infrastructures adéquats pour entreprendre une initiative majeure de financement
- Un programme de communication stratégique pour soutenir les efforts de collecte de fonds

L'étude de marché philanthropique pour l'Université de Moncton permet d'évaluer sa capacité de lancer sa nouvelle campagne et de déterminer les préparatifs qui seront nécessaires pour bien se positionner et réussir.



UNIVERSITÉ DE MONCTON
EDMUNDSTON MONCTON SHIPPAGAN



Thèmes abordés lors des consultations et faits saillants

Consultations et thèmes abordés

Consultations : 26 entrevues individuelles, 6 groupes de discussion avec 46 participants + sondage auprès des diplômés/diplômées avec 1 152 réponses

Thèmes abordés :

Profil	<ul style="list-style-type: none">• Perception de l'UdeM / Ses principales forces• Perception personnelle des activités de collecte de fonds et des relations avec les diplômés et les diplômées
Positionnement & les priorités	<ul style="list-style-type: none">• Positionnement de l'UdeM / Axes de développement et priorités / Messages clés• Capacité de se lancer dans une nouvelle campagne / ses forces et défis
Appui financier	<ul style="list-style-type: none">• Objectif de 55 M \$ / Tableau de dons – niveau et nombre de dons• Donateurs potentiels / Comment encourager et engager les gens de donner• Comment le mieux engager les diplômés et diplômées / stratégies de mobilisation
Leadership & Bénévolat	<ul style="list-style-type: none">• Leadership – qualités recherchées / bénévoles possibles• Leur engagement possible
Bâtir des relations	<ul style="list-style-type: none">• Gestion des relations / Activités de fidélisation• Développement du bassin de supporteurs / Activités d'engagement
Echéancier	<ul style="list-style-type: none">• Bon moment? / Facteurs influençant le déroulement et succès de la campagne

Profil de l'Université de Moncton

- Fort sentiment d'appartenance vis-à-vis l'Université de Moncton
- Très grand sentiment de fierté
 - L'Université est perçue comme un moteur économique et culturel solide pour les trois régions
 - Son rayonnement est fort et elle a des liens importants avec les familles acadiennes; les gens mentionnent son travail remarquable dans la formation de leaders et de citoyens engagés; elle est vraiment la '**fierté acadienne**'
- Reconnue pour sa promotion de la francophonie en général
- Tous parlent d'une éducation de qualité à l'UdeM
- Quoique certains ont indiqué que l'Université n'est pas assez connue en dehors du milieu francophone
- Importance d'avoir un nouveau narratif pour le positionnement de l'Université afin de parler de l'impact positif de sa recherche, son enseignement et son implication communautaire

Positionnement de l'UdeM et ses priorités

- Les projets renforcent les piliers d'excellence de l'Université et représentent bien sa nouvelle direction
- Plusieurs projets vont aider à rehausser l'image de l'Université – surtout le Centre de recherche de médecine personnalisée qui aide l'Université de se démarquer dans le domaine de la santé
- Important d'avoir des projets qui touchent les 3 campus
- L'expérience étudiante – un point central de l'argumentaire; important pour l'accessibilité
- Les détails des projets ont besoin d'être élaborés pour bien démontrer leur impact, en expliquant aussi leur rayonnement dans la communauté
- Les gens reconnaissent que la recherche devient de plus en plus importante pour attirer et retenir le corps professoral de haut niveau et que les programmes 'expérientiels' sont recherchés par les nouveaux étudiants et étudiantes

Priorités de la campagne

Thème 1 - RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Centre de recherche de médecine personnalisée

10 M \$

- La grande priorité
- Prochaine étape de développement pour le volet santé
- Un pôle d'excellence
- Réseau de santé bien établi
- Un projet qui va rehausser la réputation de l'UdeM
- Un besoin dans la région et la province

Études acadiennes

3 M \$

- Projet qui distingue l'UdeM
- Projet qui est bien aligné avec les forces de l'Université
- Important pour la communauté acadienne; pourrait renforcer certains liens
- Important de porter un regard vers l'avenir
- Plus d'accès; importance de numériser la documentation

Chaires et centre de recherche

8M \$

- Nécessaire pour la rétention de talents
- Souvent important pour promouvoir la recherche
- Budget est relativement bas pour l'ampleur des projets proposés
- Sources possibles pour plus de partenariats – selon les intérêts des donateurs et les priorités de l'UdeM
- Peu d'intérêt à y investir

Priorités de la campagne

Thème 2 – EXPÉRIENCE ÉTUDIANTE

Programme de bourses et d'aide financière

15 M \$

- Un incontournable
- Sera toujours une priorité
- Excellent pour le recrutement
- Reconnaissance qu'il y a un besoin de plus de bourses au niveau du 2e cycle
- Un projet qui résonne avec les donateurs
- Permet à l'Université de demeurer concurrentielle
- Un projet avec une vision unificatrice
- Important pour les étudiants et étudiantes des trois campus
- La Fondation à Edmundston est uniquement dédiée à la collecte de fonds pour les bourses

Espaces et innovation

12 M \$

- Reconnaissance que la modernisation des espaces améliore la qualité de l'éducation
- Le Campus d'Edmundston a profité de la modernisation des installations au cours de la dernière campagne
- Projet essentiel pour assurer les meilleures conditions d'enseignement – important pour l'expérience étudiante
- Important que les laboratoires et salles de classes soient bien équipées, que la technologie soit à la haute pointe
- Sera important de développer une liste complète des priorités et de s'assurer que chaque campus y figure selon leurs priorités respectives

Centre international réseau de l'UdeM

5 M \$

- Accès aux services est important pour bien servir les étudiants et étudiantes internationaux
- Important d'assurer un accueil chaleureux et présenter des programmes qui aident à l'intégration à la vie étudiante
- Pourrait aussi appuyer les étudiants et étudiantes qui font une partie de leurs études à l'international
- Créer un environnement qui célèbre la diversité / Parle du sentiment d'appartenance
- Perçu comme faisant partie des opérations régulières de l'UdeM et non comme projet de campagne
- A l'externe, ce volet n'est pas perçu comme une priorité, surtout en tenant compte des autres projets présentés

Appui financier

- Avec les résultats des dernières campagnes, la majorité croit que l'Université a la capacité de se lancer dans une nouvelle campagne de 55 M \$ malgré l'économie; les besoins sont importants et on veut assurer le succès de l'UdeM
- Les personnes externes proches de l'Université croient que c'est le bon moment de lancer une nouvelle campagne; elle a un nouveau leadership fort et respecté, un plan stratégique dynamique et de grands projets de développement inspirants
- Plusieurs individus et corporations ont indiqué qu'ils vont faire un don; ce sera cependant, pour plusieurs, à des niveaux similaires à la dernière campagne
- Quelques personnes ont indiqué que l'Université semble plutôt intéressée par les donateurs majeurs mais réalisent toutefois que c'est possiblement une question de ressources et de capacité au niveau de gestion de plus de donateurs
- Ceux qui ont émis des réserves vis-à-vis l'objectif de la campagne croient que le bassin des diplômés et diplômées ayant l'intérêt ou la capacité d'effectuer des contributions de haut niveau est restreint et que cela pourrait avoir un impact sur la capacité de la nouvelle campagne

Leadership & Bénévolat

- Le leadership institutionnel est plus fort que jamais et c'est le bon moment de positionner l'UdeM pour sa nouvelle campagne; plusieurs individus ont actuellement indiqué que le Recteur a une bonne réputation, qu'il est très respecté et extrêmement bien perçu dans la communauté et que, sous son leadership, la campagne peut bien réussir
- Malgré le fait que plusieurs anciens bénévoles clés sont prêts à s'impliquer de nouveau, ils préfèrent venir en appui au Recteur et à une nouvelle génération de bénévoles. Certains ont même indiqué qu'il fallait engager la prochaine génération de leur famille, dont plusieurs d'entre eux sont des diplômés et diplômées de l'UdeM, à prendre la relève sur les comités structurés de la campagne
- Plusieurs répondants ont vocalisé l'importance de recruter des leaders influents et affluents qui peuvent donner le ton à la campagne et qui ont accès à des réseaux influents; l'implication active des diplômés et diplômées sera également importante
- Il sera important d'avoir une représentation des trois campus sur tout comité de campagne - sera critique pour le succès global de la campagne
- Il faudra s'assurer de bien impliquer les membres de la communauté universitaire

- Certains répondants pensent que le climat économique à Moncton et au Nouveau Brunswick est bon (automne 2015) et que le lancement de la campagne dépendra surtout sur la capacité de ses donateurs majeurs
- Il y a beaucoup de compétition pour les dollars philanthropiques dans le secteur universitaire et beaucoup de causes acadiennes qui recherchent un appui financier; il faut donc continuer de tailler sa place
- L'UdeM est perçue comme un fleuron de la communauté acadienne et réussit toujours à aller chercher un appui significatif; on ne s'attend de rien de moins cette fois-ci
- Edmundston vient de compléter une campagne de 4 M \$ pour le nouvel amphithéâtre qui était un focus pour les grands philanthropes; cela pourrait avoir un impact sur la campagne dans cette région
- De nombreuses familles fortunées sont fréquemment sollicitées; par conséquent, plusieurs ont indiqué qu'il sera important de bien présenter les nouvelles priorités
- Pour plusieurs, un plan de campagne solide assurera une crédibilité à cette nouvelle initiative de collecte de fonds
- Il n'y a pas de meilleur moment que l'actuel et le leadership de la campagne sera certainement porteur



UNIVERSITÉ DE MONCTON
EDMUNDSTON MONCTON SHIPPAGAN



Observations globales



Le point de vue KCI

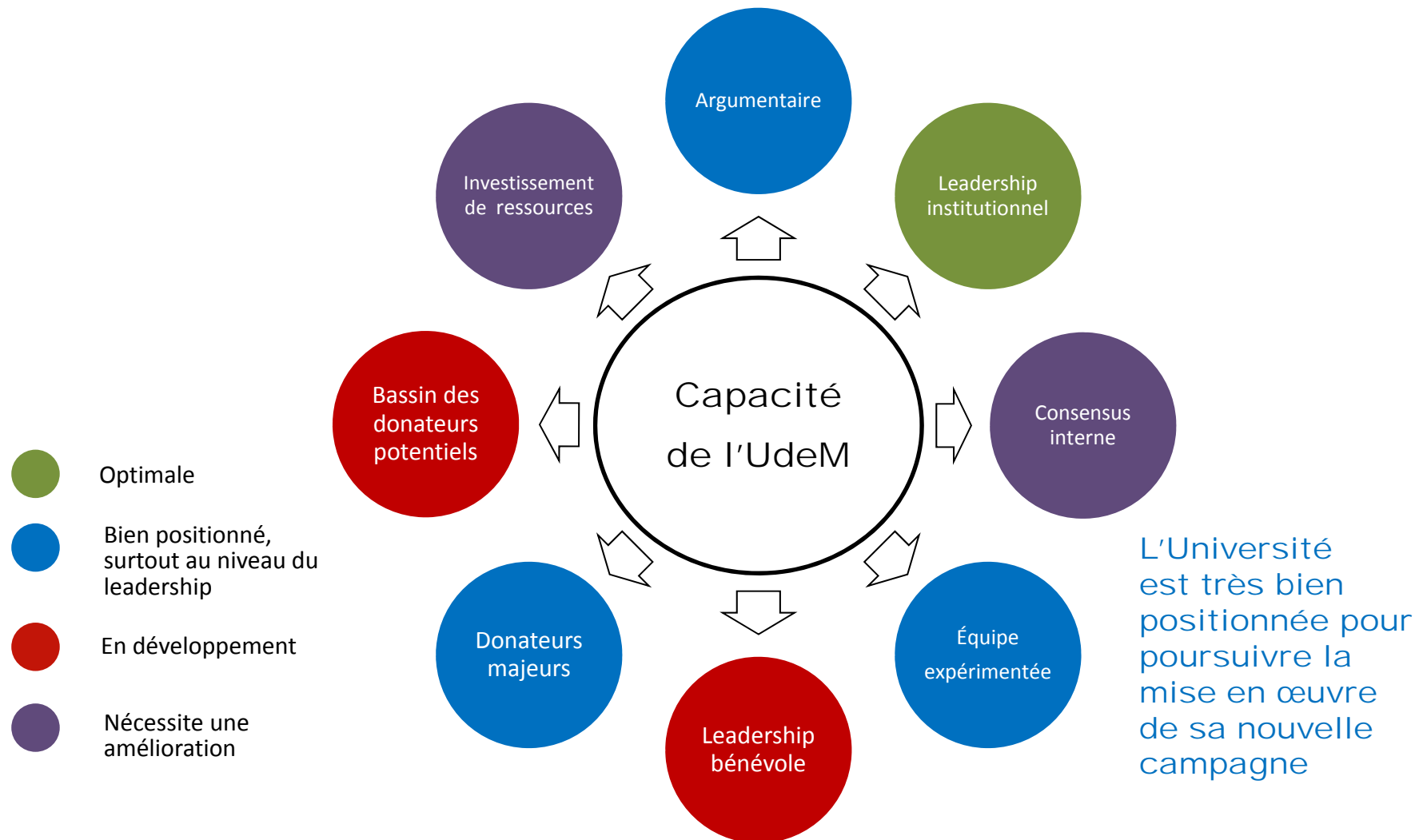
- L'Université de Moncton a des assises solides pour lancer une nouvelle campagne de financement
- La communauté externe est prête à appuyer une nouvelle campagne et indique même que c'est le bon moment pour l'Université
- L'objectif de la campagne de 55 M \$ a été bien reçu, et suite à l'analyse présentée dans ce rapport, on reconnaît que c'est tout de même un objectif ambitieux mais qui demeure réaliste. Il faudra encourager les donateurs majeurs à viser haut et inciter plus de personnes qui sont près de l'Université, telle sa base de diplômés/diplômées, à y investir. Les communications seront donc bien importantes pour capter l'attention.
- La campagne représente une belle opportunité pour élargir son bassin de donateurs, surtout en évaluant et en engageant davantage ses diplômés et diplômées dans ses activités. Un programme spécial de mobilisation et le développement de nouvelles approches de sollicitation selon les intérêts et la capacité des diplômés/diplômées devrait être envisagé. Cela pourra, suite à la campagne, devenir un programme permanent d'un Fonds annuel.
- Comme les deux autres campagnes, celle-ci présente une belle occasion de présenter l'université « *d'aujourd'hui* », plus axée sur la recherche et l'expérience étudiante. Cela offre même l'occasion de parler de l'Université comme une destination intéressante pour tous les francophones du Canada et d'ailleurs.

Le point de vue de KCI

- Il y a cependant des efforts à investir pour engager la communauté universitaire au sein des trois campus pour aider à peaufiner les projets, à devenir des ambassadeurs et, au bon moment, de les inviter à donner. Les communications internes seront donc très importantes pour sensibiliser la communauté universitaire de l'importance de la nouvelle campagne et démontrer l'appui qu'elle reçoit de ses supporteurs.
- Il y a des familles importantes qui ont, en ce moment, trois générations de diplômés/diplômées de l'Université. La fierté parmi ces personnes est authentique et profonde. Il faut jouer cette carte dans le cadre de la nouvelle campagne de financement, surtout au niveau de ses stratégies de recrutement.
- Les priorités de financement de la campagne doivent être revues en tenant compte des commentaires des personnes rencontrées et être discutées avec les joueurs clés de l'institution.
- Les deux piliers, ou axes de développement, présentés dans l'énoncé préliminaire des besoins ont été très bien reçus durant les consultations mais il reste encore du travail à faire pour bien identifier et définir les différents projets à retenir pour s'assurer qu'ils s'alignent bien avec les noyaux d'excellence de l'Université et les priorités des trois campus.
- Il faut bien évaluer les ressources internes pour assurer que les préparatifs et les nouvelles opportunités de développement, telles l'implication élargie des diplômés/diplômées, soient bien appuyés.

Capacité institutionnelle

Basé sur les informations obtenues durant les activités de l'étude, voici un aperçu de notre évaluation sur l'état de préparation de l'Université pour sa nouvelle campagne





UNIVERSITÉ DE MONCTON
EDMUNDSTON MONCTON SHIPPAGAN



Recommandations principales et prochaines étapes



Recommandations principales

De poursuivre la planification de la campagne

1. **De continuer la planification d'une campagne intégrée autour d'un objectif de travail de 55 M \$.**
2. **De revoir ses priorités de développement** en équilibrant les sommes d'argent à investir au niveau des deux axes présentés, en tenant compte de la vision de l'Université.
3. **De développer un Plan de développement intégré** pour l'UdeM avec une stratégie de campagne unique, de communications solides, de relations avec les diplômés et diplômées dynamiques et de mobilisation ciblée.
4. **Enrichir le programme de relations avec les diplômés et diplômées** en introduisant plus d'activités et la fréquence des communications
5. **Introduire un plan pour la campagne à l'interne**

Objectifs de la nouvelle campagne

Objectif global :

Confirmer 55 000 000 \$

en dons d'ici 2020 pour appuyer les nouveaux développements
et propulser l'UdeM vers de nouveaux sommets

Objectifs secondaires

Volet philanthropique

- Diversifier et bonifier les **programmes de collecte de fonds**
- Élargir le **bassin de donateurs** et attirer de **nouveaux bénévoles**
- Bâtir la **capacité organisationnelle**

Positionnement stratégique

- Renforcer la **culture philanthropique** à l'interne
- Enrichir l'**expérience étudiante**
- Solidifier le **sentiment d'appartenance** des diplômés et diplômées
- Démontrer l'**engagement** de l'Université envers la **communauté**

Éléments clés du plan

Les prochaines étapes clés :

- Assurer un leadership fort de toutes les instances de l'Université
- Identifier les projets prioritaires à cibler selon les deux axes de développement et développer l'argumentaire de la campagne en misant sur l'impact global de l'UdeM
- Accentuer le positionnement de l'image de marque de l'Université par la valorisation de ses réussites et de ses champs d'excellence
- D'assurer une approche ciblée pour la stratégie globale de la campagne tenant compte des intérêts et de la capacité des différents groupes de donateurs potentiels
- Amplifier les activités de recherche pour bien évaluer la base de données des diplômés et identifier de nouveaux donateurs potentiels en lien avec les priorités identifiées
- Mettre sur pied et réaliser un programme de mobilisation des diplômés/diplômées et de ses autres donateurs identifiés pour élargir son réseau et son bassin de donateurs potentiels
- De recruter de nouvelles ressources pour mener à bien les activités proposées

Ces activités aideront à définir une stratégie de développement intégrée et à peaufiner les divers éléments du plan de campagne

Leadership institutionnel

Un engagement sans équivoque du leadership institutionnel sera critique pour bien positionner l'UdeM et ses priorités et appuyer les bénévoles impliqués

- D'assurer l'appui incontestable du Recteur et du Conseil des gouverneurs à la campagne, en travaillant étroitement avec les membres de l'équipe des relations universitaires
- Avec l'appui des vice-recteurs, les doyens et les directeurs ainsi que les porteurs de projets auront à jouer un rôle de premier plan dans cette nouvelle campagne; il sera donc important de les impliquer tout au long des préparatifs et à la mise en œuvre de la campagne
- Les équipes de communications et de relations avec les diplômés et les diplômées devront aussi être appelés à faire partie du développement de la campagne et sa mise en œuvre
- Pour donner suite à une décision positive du Conseil des gouverneurs de se lancer dans une nouvelle campagne majeure afin d'appuyer les grands projets de développement de l'UdeM, les membres du Conseil et de l'équipe de direction devraient être le premier groupe à être invité à appuyer financièrement le projet

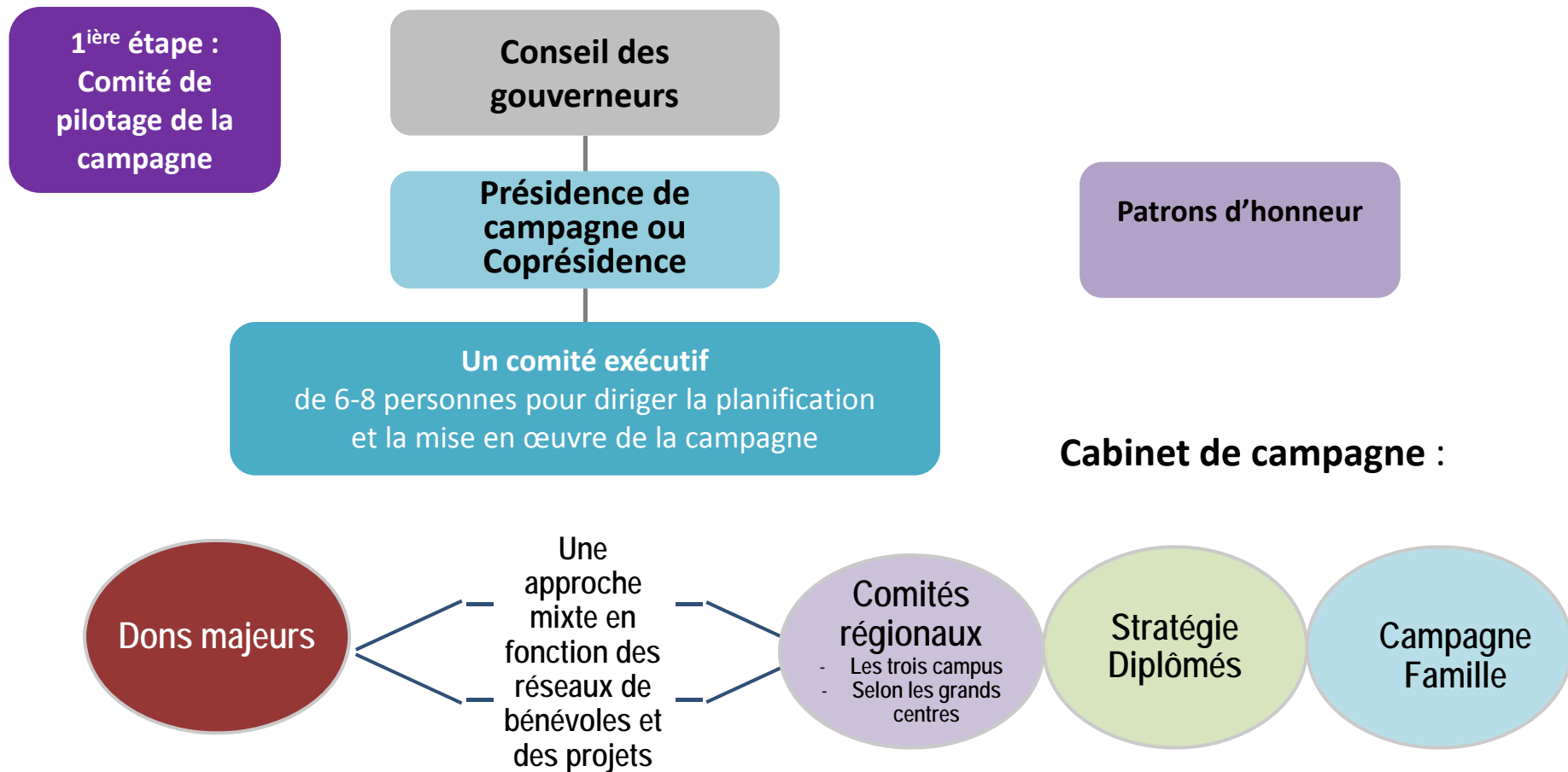
Consensus interne

La poursuite des consultations autour des projets de campagne et la démonstration de l'appui externe aux nouveaux projets de développement de l'Université pourraient bien aider à redynamiser la communauté interne et rétablir un niveau de confiance

- Poursuivre les consultations internes au sujet des priorités de campagne pour la rédaction de chacun des projets
- Identifier les champions internes qui peuvent jouer un rôle d'ambassadeur, selon les projets mis de l'avant ou selon leur rôle à l'UdeM
- Développer un plan de communications à l'interne, spécifiquement relié au positionnement de la campagne
- Organiser des sessions d'information pour les employés au sujet de la campagne et promouvoir l'importance de la philanthropie
- Impliquer les étudiants et étudiantes dans la planification de la campagne et s'assurer de leur soutien, comme donateur et bénéficiaire, car ceci aura une portée positive sur l'ensemble des activités de la campagne
- Au moment approprié, planifier une campagne « famille » pour impliquer davantage les membres de la communauté interne à la campagne

Structure bénévole proposée

Voici un premier jet de la structure organisationnelle possible qui pourrait être étudiée avec les membres du comité de pilotage



Comité de pilotage – Première étape

Rôle:

Apporter un appui stratégique à la planification de la campagne

Activités principales : (probablement 2 ou 3 rencontres)

- Aider à l'identification et au recrutement des bénévoles clés de la campagne; la priorité étant le président/coprésidents de la campagne
- Offrir des conseils concernant le positionnement stratégique de la campagne, les messages clés et les stratégies de collecte de fonds
- Appuyer, selon les besoins, les démarches auprès des premiers donateurs majeurs

Calendrier de campagne – Vue d'ensemble

Prochains 3 mois	Suite au CGV de juin	2017	2018-2019
<ul style="list-style-type: none"> • Bien positionner la campagne • Développer le plan de campagne • Développer le processus d'approbation des projets • Revoir et approuver les projets • Développer l'argumentaire de la campagne • Planifier le recrutement et la mise en place des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer la campagne • Mettre sur pied le Comité de pilotage • Recruter le leadership de la campagne • Développer le matériel de campagne • Agrandir et évaluer le bassin des donateurs potentiels • Travailler les Top 10 • Enrichir le programme de relations avec les diplômés et diplômées • Introduire un plan pour la campagne interne • Développement du plan de communications pour la campagne 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement des équipes bénévoles de la campagne • Poursuite de l'identification des donateurs majeurs et assignations • Lancement d'un programme de mobilisation • Focus sur les dons majeurs • Campagne de la 'famille' • Planification du lancement public de la campagne • Évaluation de la campagne et ajustement des stratégies selon les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuite de la sollicitation à tous les niveaux • Une campagne bien élaborée pour rejoindre tous les diplômés et diplômées – en lien avec les activités de l'Association • Annonces et célébrations régulières des résultats de la campagne • Évaluations régulières



VISER HAUT

KCIviserhaut.com

MONTREAL TORONTO CALGARY VANCOUVER OTTAWA HALIFAX EDMONTON