

»» En perspective^[4]

Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada

La Question des Communications

En cette fin d'année, avec les nuits qui s'allongent et le froid qui s'intensifie, nos pensées se tournent vers des images de chaleur; une vacance au soleil peut-être, ou encore une soirée des Fêtes avec nos proches, devant le foyer. C'est aussi un temps de réflexion sur l'année qui se termine et sur les défis que nous apportera le nouvel an.

Il est difficile d'imaginer que le monde de la philanthropie changera autant au cours des prochains dix ans qu'il ne l'a fait durant la dernière décennie. Pourtant, les changements que nous avons connus, en particulier dans la façon dont nous communiquons, peuvent être vus comme une révolution culturelle plus qu'une simple tendance. Alors que nous livrons nos messages à un auditoire de plus en plus perspicace, diversifié et segmenté, les technologies novatrices et en constante évolution ont sans aucun doute rendu notre travail plus complexe.

Regardant vers l'avenir, je crois que nous devons nous assurer que cette technologie ne nous contrôle pas et ne devienne pas elle-même la fin plutôt que le moyen. Il est certain que la capacité de se voir l'un l'autre à l'ordinateur ou au cellulaire, de créer et de transmettre des communications de n'importe où a élargi notre portée et accru notre efficacité. Mais ce que j'entends de notre conseil consultatif, de nos clients et de nos collègues est que la *chaleur*, l'aspect humain de notre travail, est irremplaçable. Bien que le texto, Facebook et Twitter soient devenus la nouvelle norme pour la jeune génération, pour les « boomers » et les personnes âgées qui ont adopté ces nouvelles technologies, le fait demeure que, même si les outils que nous utilisons pour réaliser nos objectifs changent, notre industrie reste axée sur les gens. Que notre objectif soit d'engager, d'habiliter, d'inspirer ou de bâtir des relations, les communications face à face sont essentielles à notre réussite.

En 2010, le trimestriel *En perspective* a examiné les tendances générales de notre industrie ainsi que celles en matière de technologies, de



recrutement et de rétention des bénévoles. Dans ce dernier bulletin de 2010, nous fixons les projecteurs sur les tendances en communication.

Vous y lirez sur l'importance d'être proactif et d'aller au-devant des « mauvaises nouvelles » qui pourraient avoir un impact négatif sur votre image de marque. Vous y trouverez aussi de l'information privilégiée de chefs de file sur comment ils maximisent leurs ressources en communication et se distinguent dans le marché encombré actuel en utilisant leur image de marque comme un outil clé ainsi que sur l'importance de communiquer avec confiance et avec une transparence accrue.

Au nom d'*En perspective* et de toute l'équipe KCI, permettez-moi de vous offrir nos meilleurs vœux pour les Fêtes. Que 2011 soit une année de réussites!

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI »»



Le nouveau visage des communications en collecte de fonds

De toutes les façons dont la technologie a changé le monde des organismes sans but lucratif, son impact se fait probablement le plus sentir au niveau des communications. L'accessibilité (internet, appareils mobiles) et la transparence en temps réel (en ligne et médias sociaux) ont un impact majeur sur les communications en collecte de fonds. Et tout semble indiquer que ces nouvelles voies de communications ne sont pas une mode passagère mais qu'elles sont là pour rester.

Même si leur utilisation s'accroît dans le secteur de la philanthropie, il est évident qu'elles ne remplacent pas les voies hautement conviviales plus traditionnelles (rencontres face à face, documents imprimés, publipostage et événements) mais qu'elles coexistent. Comme nous l'avons constaté lors de nos recherches et entrevues pour la préparation de ce numéro, la plupart des organismes continuent à tirer profit des voies traditionnelles tout en explorant et en utilisant les plus nouvelles. Ce qui veut dire que les organismes doivent se doter de stratégies, de tactiques et de ressources aux multiples facettes en matière de communications.

Quatre tendances générales de communications sont ressorties de nos entrevues et recherches. Elles illustrent à quel point les

choses changent... et à quel point elles ne changent pas.

Votre image de marque demeure votre pierre angulaire

Avec plus de 160 000 organismes sans but lucratif au Canada, parler à votre auditoire d'une voix qui saura se démarquer du « bruit » des messages philanthropiques contradictoires et entremêlés est un défi de taille. En outre, de nos jours les organismes sans but lucratif sont examinés à la loupe par leurs supporteurs qui demandent, en fonction du temps et de l'argent qu'ils y investissent, des normes plus élevées au niveau des résultats.

Une façon efficace d'accroître la notoriété et de distinguer votre organisme est en développant une image de marque authentique et significative. Une expression souvent mal utilisée et mal comprise, la définition d'image de marque va au-delà des logos, des couleurs, des raisons sociales, des slogans et des marques de commerce. La création d'une image de marque commence par l'identification de ce que votre organisme représente et de ce qui le rend unique, et en forgeant des liens émotionnels et personnels avec votre auditoire et vos parties prenantes. Chaque organisme a une « image de

marque » au sens de ce que les gens en pensent et en disent, mais la clé si vous souhaitez mettre à profit votre image de marque est d'incarner et de promouvoir la réputation, l'identité et la bonne volonté désirées. Une image de marque bien élaborée peut soutenir votre organisme à travers l'adversité et tout défi en communications. Parce qu'elle est synonyme de réputation, une image de marque a une importante valeur marchande.

Au *Centre for Addiction and Mental Health (CAMH) Foundation de Toronto*, la chef de la direction, Darrell Gregersen, croit que les stratégies de communications de la fondation jouent un rôle clé dans l'élaboration d'une image de marque réussie. « L'image de marque du CAMH vise à capter la générosité d'esprit et la curiosité, pour motiver les gens à entrer en contact avec nous. Notre priorité première à la fondation est d'accroître la sensibilisation au CAMH, puis d'en développer et renforcer la perception. Nous le faisons en créant des stratégies de communications qui sont profondément ancrées dans la mission de l'institution. »

Mme Gregersen soulève un autre point crucial lié au rôle de la fondation en ce qui a trait à l'image de marque du CAMH, et c'est que l'image de marque appartient à l'institution. « Bien que

nous puissions, à la fondation, partager nos idées et suggestions au sujet de l'image de marque et comment on devrait la positionner auprès de nos parties prenantes, en fin de compte, c'est le CAMH qui en est le propriétaire; notre travail est de la polir.» Voilà qui est donc un rappel utile pour nous tous, que nous travaillions pour une fondation qui fait de la collecte de fonds, pour une institution ou pour le bureau de développement de l'institution elle-même.

Une image de marque bien articulée peut aussi aider à ouvrir la porte à des partenariats financiers avec des organismes partageant des images de marque aux caractéristiques complémentaires ou similaires. Ce fut le cas à *The Rooms*, à Terre-Neuve et Labrador, un établissement qui compte parmi ses divisions les archives provinciales, un musée des beaux-arts et un musée provincial. *The Rooms* a réussi à obtenir un don de 2,5 millions de dollars de Husky Energy, le plus important don privé de l'histoire fait à une institution culturelle dans les provinces de l'Atlantique. « Notre stratégie d'image de marque positionne *The Rooms* comme un organisme inclusif ouvert à tous, » dit Dean Brinton, chef de la direction. « Il s'agit d'une image qui reflète l'identité que Husky s'est créée pour elle-même. En voyant ses propres valeurs reflétées dans notre image de marque, Husky nous a vu comme un partenaire naturel pour ses activités philanthropiques. »

Intégration, investissement, équilibre

Avec un auditoire de plus en plus perspicace et exigeant et aux horizons divers qui couvrent toutes les générations, un organisme se doit d'investir stratégiquement dans la technologie et les ressources et, le plus important, de le faire en gardant un équilibre entre les voies de communications nouvelles et traditionnelles.

Comme l'indique Gary Durbeniuk, vice-président, Développement, *University of Calgary*, « Nos donateurs plus âgés n'utilisent pas Twitter; plusieurs n'ont même pas d'adresse courriel. Pour eux, il y a les rencontres face à face et le téléphone. Nous avons besoin de stratégies différentes qui s'adressent à chaque groupe d'âge, quoi qu'elles peuvent être intégrées. Je crois d'ailleurs qu'on ferait erreur de penser que les communications face à face ont perdu leur importance pour les jeunes. Prenez l'exemple de l'engagement des bénévoles : ceux dans la vingtaine et la trentaine aiment rester branchés à leur BlackBerry ou à leur téléphone intelligent, et vous pouvez leur transmettre des messages clés et certaines données de cette façon. Mais quand vient le temps d'explorer des stratégies d'approches pour la collecte de fonds, si vous voulez vraiment les engager men-

« Les communications intégrées impliquent que tous les publics cibles - tant à l'interne qu'à l'externe - soient tenus à jour et aient l'information dont ils ont besoin. »

talement et solidifier leur compréhension, vous devez avoir un contact personnel. »

Il est aussi important de se rappeler que la gestion des techniques et données de communications plus récentes requièrent des spécialistes. Comme le dit Rick Frost, chef de la direction de la Fondation de Winnipeg, « Si vous désirez utiliser Twitter, vous devez avoir du contenu, et ce contenu doit apporter quelque chose de concret à l'auditoire que vous ciblez. Nous avons embauché quelqu'un avec les compétences et l'expérience pour bien le faire. »

Gary Durbeniuk ajoute, « Et ce n'est pas seulement Twitter ou Facebook qui doivent être gérés. Si vos moyens de communications, comme votre site Web, vos médias sociaux et vos bases de données, ne se parlent pas, ce n'est qu'une question de temps avant que vous vous

retrouviez dans des situations malencontreuses inévitables avec vos donateurs passés, actuels et potentiels. »

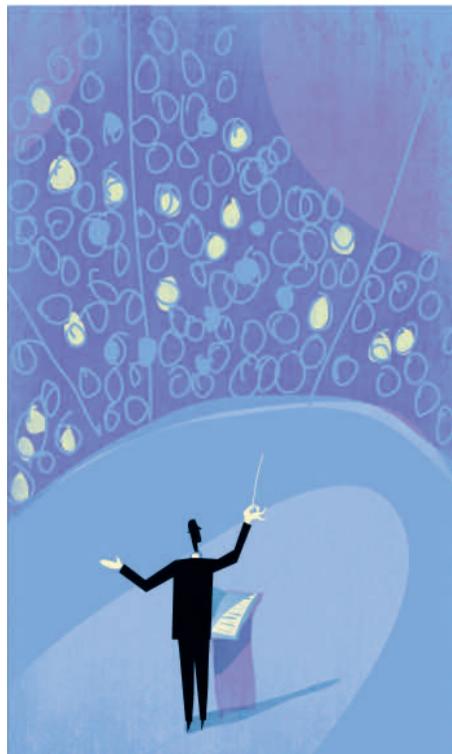
Ce à quoi réfère M. Durbeniuk peut se manifester d'une myriade de façons. Par exemple, un organisme pourrait ne pas être assuré que tous ceux qui ont donné en ligne recevront une note de remerciement autre que l'accusé de réception automatique produit par le système, ou encore qu'un donateur qui ne veut pas être recontacté au cours de l'année ne le serait pas par erreur. Comme nous le savons tous, les relations ne sont pas qu'une série de transactions; elles sont des moments de contacts qui influencent la façon dont les gens perçoivent votre organisme et interagissent avec celui-ci. Donc, soyez certains d'intégrer vos données et d'éliminer les silos dans vos mécanismes de communications.

En résumé, Ron Dumouchelle, chef de la direction de la *VGH and UBC Hospital Foundation* dit que « Les communications coûtent cher aujourd'hui parce qu'elles ont tellement d'aspects. Vous devez connaître votre auditoire cible et bien choisir les moyens et la méthodologie de communications, autant nouveaux que traditionnels, qui auront le plus grand impact. Ceci exige des investissements réfléchis qui tiennent compte de vos coûts-bénéfices et identifient clairement les résultats finaux que vous visez. »

Un front uni

Les communications aujourd'hui voyagent à la vitesse de l'éclair sur de multiples canaux et plateformes, et les mauvaises nouvelles semblent voyager encore plus rapidement. Il est donc crucial que les organismes consacrent temps et énergie à la création d'un plan et de stratégies de communications. Comme le dit Ted Garrard, chef de la direction à la fondation du *Toronto SickKids*, « En ma capacité de chef de la direction d'une fondation majeure, je dirais que la plupart des gens n'imaginent pas que je passe autant de temps aux communications. Mais chaque chef de la direction devrait y allouer beaucoup de temps, car elles sont devenues un élément intégral de la stratégie de l'organisme. »

Pourtant, un grand nombre d'organismes n'ont pas de plan et de stratégies de communications formels. Une des raisons pour ceci est peut-être la perception chez de nombreux organismes, surtout les plus petits, que les communications sont l'apanage des grands organismes caritatifs sophistiqués, une perception qui est tout à fait fautive. Les activités de communications ne sont pas obligées d'être compliquées. En fait, un plan de communication a trois éléments de base : vos messages, votre auditoire et les moyens



À quoi ressemble un plan de communication de crise?

Les plans de communication de crise sont aussi des outils importants pour la boîte à outil des communications. Et comme les plans généraux, ils n'ont pas besoin d'être complexes.

À la réunion hebdomadaire de l'équipe des cadres supérieurs de la *University of Calgary*, le premier point à l'ordre du jour est une discussion de tous les risques majeurs auxquels l'institution pourrait être confrontée et comment ceux-ci pourraient être gérés. La liste évolue à chaque semaine et les gens ont la possibilité de dire « voici où on en est... », ce

qui crée une meilleure prise de conscience et permet à l'institution d'aller au-delà des enjeux ayant déterminé les messages clés, identifié les porte-paroles et géré à l'avance là où c'était possible. Gary Duberniuk ajoute que « bien sûr il y aura toujours des enjeux pour lesquels on n'aura pas eu de préavis et auxquels nous devrons répondre, mais quelque soit sa taille, chaque organisme devrait être en mesure de contrôler ses enjeux. Je pense que la règle première pour tout organisme sans but lucratif est que la réputation et l'intégrité doivent toujours primer. »

que vous utiliserez pour livrer ces messages aux divers segments de votre auditoire.

Un autre élément clé relié aux communications est l'importance de ne pas oublier votre auditoire interne, un faux pas commun chez de nombreux organismes. Il est crucial de vous assurer que tous ceux qui sont associés à votre organisme – personnel de développement, bénévoles, membres de votre conseil d'administration, cadres supérieurs, autres employés et même donateurs – soient dans un état d'esprit qui leur permette de communiquer clairement votre mission, votre vision, vos objectifs et vos valeurs, et qu'ils aient un accès facile aux outils dont ils ont besoin pour le faire.

Katita Stark, chef de la direction de *Stark Communications* et ancienne membre du conseil d'administration de plusieurs institutions d'enseignement, dit que malheureusement, de nos jours trop d'organismes dépendent de moyens non personnalisés de communications internes comme l'intranet et le courriel, au lieu de bien équiper leurs gens pour partager les messages qu'ils veulent livrer. Bien que ces outils puissent certainement améliorer l'efficacité et l'uniformité des messages aux auditoires internes, Stark indique qu'il ne faut pas oublier de demander à votre auditoire interne ce qu'il veut. « Autant la recherche externe guide vos décisions en matière de communications avec vos supporteurs et le grand public, autant la recherche interne

devrait guider vos communications avec vos employés et bénévoles. » Ayez un plan pour partager les informations importantes avec votre auditoire interne d'abord, afin qu'ils soient prêts quand le téléphone sonnera ou qu'ils se trouveront face à face avec un donateur actuel ou potentiel ou un leader de la collectivité.

Un dernier élément à avoir en tête est l'importance de garder vos messages courts et simples. Darrell Gregersen croit qu'un des défauts qu'ont les collecteurs de fonds est que « nous sommes tellement passionnés et engagés à notre cause et nous en parlons tellement souvent entre nous que nous devenons blasés et pensons qu'il faut modifier notre récit pour mieux résonner auprès de notre auditoire, alors qu'en réalité notre message peut avoir gardé toute sa fraîcheur. » Elle ajoute que la simplicité, la clarté et la cohérence du message sont absolument cruciales, qu'il s'agisse des messages clés autour de votre mission et de votre vision, dans un communiqué de presse ou dans votre argumentaire. « Mettez votre auditoire en premier. Ayez des messages clairs, convaincants et pas trop complexes. Aidez vos publics cibles à focaliser sur les messages principaux et inspirez-les à agir. »

L'argumentaire en évolution

L'argumentaire est un autre moyen de communications qui évolue lui aussi. Naguère, on le

considérait comme l'outil ultime de communications au sein des organismes de collecte de fonds. Ce n'est plus le cas.

Ron Dumouchelle indique qu'à la *VGH and UBC Hospital Foundation*, l'argumentaire n'est plus largement diffusé. « Nous l'utilisons de manière ciblée. Il n'est qu'une pièce du casse-tête, avec notre site Web, les médias sociaux et traditionnels, le courriel et d'autres façons d'engager nos donateurs actuels et potentiels. »

Ted Garrard ajoute qu'à la *SickKids Foundation*, il n'y a plus qu'un seul argumentaire. « Les jours de la brochure méli-mélo aux couleurs vives sont révolus. Elle n'est pas toujours rentable au point de vue opérationnel et devient même parfois difficile à justifier auprès de nos supporteurs, qui sont intéressés plus que jamais dans les coûts de la collecte de fonds. Maintenant, nous présentons de multiples mini-argumentaires personnalisés qui sont reliés à notre mission et notre vision. Cette approche donne de biens meilleurs résultats. »

En fin de compte, lorsque vous pensez aux communications et à ce qui devrait guider vos réflexions, il s'agit avant tout de donner un visage humain à votre organisme, que ce soit dans votre argumentaire, votre publicité ou votre site Web. Et la meilleure façon d'y arriver? Comme nous l'avons toujours fait, en racontant notre histoire. En construisant des histoires captivantes qui viennent toucher l'esprit et le cœur de notre auditoire tout en restant fidèle à notre mission, à notre vision et à nos valeurs – et pas seulement en énumérant des faits et des données. Gérez, modelez et utilisez vos caractéristiques uniques pour créer votre propre histoire; c'est là la meilleure façon de vous distinguer dans le marché philanthropique comble d'aujourd'hui.

➤ Prochain bulletin :

Surveillez notre prochaine édition de mars 2011 qui portera sur comment développer une base de donateurs.

Marnie A. Spears

Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny

Conseillère principale et rédactrice en chef

Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel est une publication de KCI. Toute reproduction ou distribution non autorisée sans mention de l'auteur est interdite. La publication *Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel* est conçue pour donner un aperçu non officiel de la philanthropie au Canada. Nous espérons qu'il sera utile aux observateurs de la scène sur laquelle évoluent les organismes philanthropiques.

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Rocco Baviera.



VISER HAUT