

# »» En perspective [4]

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



## Dernières tendances en collecte de fonds

Un hiver qui n'en fut pas un dans plusieurs coins du pays, un printemps hâtif, et même un soupçon d'été en mars... le changement climatique est dans l'air. Et comme nous l'ont démontré nos discussions avec nos clients et d'autres leaders d'opinions, il est clair qu'il n'y a pas que la météo qui soit touchée par un climat changeant; notre secteur l'est lui aussi. Qu'il s'agisse de discussions sur de grands enjeux philosophiques comme l'avancement de la philanthropie au Canada ou sur des questions plus précises comme les nouvelles tendances en collecte de fonds, un nouveau jour s'annonce pour le secteur caritatif canadien.

Mes conversations avec des professionnels en collecte de fonds d'un peu partout au pays m'amènent à conclure que, s'il a peut-être déjà été « facile » de travailler en philanthropie, ce n'est certainement plus le cas aujourd'hui. Alors

qu'avant on pouvait compter sur une augmentation annuelle des revenus de nos programmes de collecte de fonds, nous constatons que nous devons tous maintenant travailler plus fort pour y arriver. Bien sûr, la conjoncture économique mondiale est un facteur important, mais la vigilance accrue de toute part dont nous faisons l'objet – des conseils d'administration, donateurs, bénévoles, gouvernements et médias – y est aussi pour quelque chose. On sent qu'il y a une tolérance zéro pour les erreurs et que nous devons, comme professionnels du secteur, nous engager toujours plus à fond, jour après jour, dans notre travail.

Mais je sens aussi que c'est un temps rempli de promesse pour la philanthropie, car je constate une conscientisation accrue envers celle-ci partout au pays et du rôle qu'elle peut jouer dans nos collectivités.

Notre gouverneur général, Son Excellence le très honorable David Johnston, a demandé aux Canadiens de réfléchir à ce qu'ils allaient faire d'ici 2017 (le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada) pour renforcer leur engagement à notre pays. Alors comme professionnels, comment allons-nous, individuellement et en groupe, relever ce défi de renforcer la philanthropie dans tous les coins du pays où nous œuvrons? Comment pouvons-nous mieux raconter notre histoire afin de démontrer combien il est bon de donner? Mais surtout, poussant encore plus loin le défi de Son Excellence, comment pouvons-nous aller au-delà d'une culture de la philanthropie pour aider à développer une culture où la notion du « don » devient fondamentale à notre identité canadienne? Matière à réflexion donc...

Tirer profit de cet intérêt pour la philanthropie et créer les conditions propices à sa croissance requièrent notre engagement à tous et chacun. Pour vous aider (nous l'espérons) à bien jouer votre rôle, nous avons préparé ce numéro spécial du trimestriel En perspective qui, en plus de discuter des tendances générales touchant la philanthropie au Canada, vous offre des aperçus sectoriels qui identifient des tendances spécifiques à certains secteurs particuliers. Nous avons recueilli ces informations avec l'aide de leaders d'opinions de partout au Canada. Pour accéder à ces aperçus, [cliquez ici](#).

Si cela vous semble être un appel à l'action, c'est parce que c'en est un. Le changement climatique, du moins lorsqu'il s'agit du climat changeant en philanthropie, peut être une bonne chose!

Bon printemps.

Marnie A. Spears  
Présidente et chef de la direction

KCI»»



## La collecte de fonds et la philanthropie en pleine évolution

En novembre 2011, Statistique Canada a publié des données sur les contributions caritatives des Canadiens en 2010. Les nouvelles étaient bonnes. On y notait une augmentation de 6,5 % des dons par rapport à l'année précédente, un résultat qui devient encore plus positif quand on le compare aux baisses de 2009 (5,4 %) et de 2008 (6,5 %).

Et cette courbe ascendante semble s'être maintenue en 2011. Le « Blackbaud Index of Charitable Giving », un indice général pour la collecte de fonds qui analyse les tendances en matière de dons auprès de plus de 1 300 organismes sans but lucratif en Amérique du Nord, a récemment rapporté que les dons se sont accrus de 5,7 % durant les six premiers mois de 2011 par rapport à la même période en 2010.

Quoi que ces nouvelles soient indéniablement positives, il faut se rappeler que ces données sont vieilles de 12 à 24 mois, ce

qui peut sembler être une éternité dans un contexte de fluctuations quasi quotidiennes de l'économie mondiale. Pour avoir une meilleure idée de la situation qui prévaut au sein des organismes caritatifs du Canada, nous avons donc organisé, au cours des derniers mois, des tables rondes réunissant des professionnels de la collecte de fonds de tous les sous-secteurs et de tous les coins du pays. Ces tables rondes ont permis à des leaders d'opinion de nous faire part de leurs pensées sur le ton et la teneur de l'environnement philanthropique au Canada et nous ont donné un aperçu des tendances actuelles et des défis en collecte de fonds au pays.

Nos discussions nous ont démontré que même si chaque secteur a des défis et des occasions qui lui sont propres, il est évident que nous avons de nombreux points en commun, comme en témoignent les thèmes généraux suivants qui sont ressortis de nos échanges.

### 1) Un 'optimisme prudent' décrit bien l'environnement philanthropique et de la collecte de fonds au Canada.

L'expression 'optimisme prudent' peut paraître galvaudée, mais c'est celle qui décrit le mieux comment les professionnels en développement perçoivent la collecte de fonds et la philanthropie en ce moment. L'optimisme que suscitaient les chiffres susmentionnés était très certainement partagé par les participants à nos tables rondes. Même si les gens en collecte de fonds sont assez optimistes de nature, il est tout de même bon de constater l'espoir et l'enthousiasme qui les animent pour l'avenir.

Mais le fait que l'économie navigue en eaux troubles apporte un bémol à cet optimisme. Les 'règles du jeu' et les idées reçues sur la façon dont se comporteront l'économie, les marchés, les consommateurs et les donateurs semblent avoir changé.

Nous vivons à une époque où, littéralement, l'information est disponible 24 heures sur 24, et où la tendance chez ceux qui nous la transmettent est de se concentrer principalement sur l'incertitude des marchés, ce qui fait en sorte que les Canadiens soient plus prudents dans la gestion de leurs finances. « Gardant à l'esprit que la récente récession nous a appris que nos dons caritatifs sont fortement liés à la santé de nos finances personnelles, on a le sentiment que la collecte de fonds et la philanthropie s'accompagneront d'un optimisme prudent dans un avenir prévisible, » indique Dean Brinton, président et chef de la direction, The Rooms Corporation, un établissement culturel de Terre-Neuve et Labrador.

Pour les organismes caritatifs et leurs professionnels en collecte de fonds cela veut dire qu'on ne peut rien tenir pour acquis. « Je crois que les organismes caritatifs devront travailler encore plus fort pendant un certain temps pour assurer que les relations avec les donateurs soient solides et que nous puissions continuer d'attirer un soutien

*Les organismes caritatifs devront travailler encore plus fort pendant un certain temps pour assurer que les relations avec les donateurs soient solides et que nous puissions continuer d'attirer un soutien philanthropique.*

philanthropique, » explique Ken Mayhew, président et chef de la direction, Wiliam Osler Health System Foundation en Ontario, et ancien directeur du développement de la Société canadienne de la sclérose en plaques. « On sent vraiment que nous sommes à une époque où nous ne pouvons rien prendre pour acquis. »

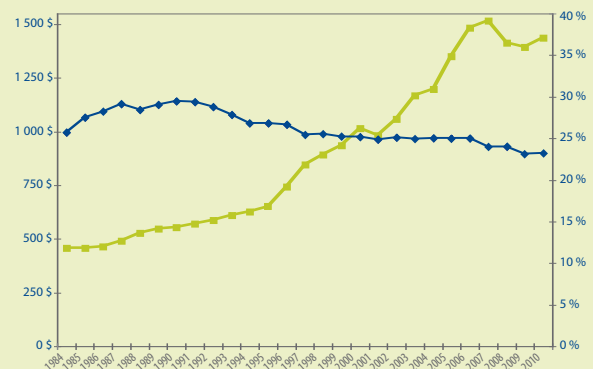
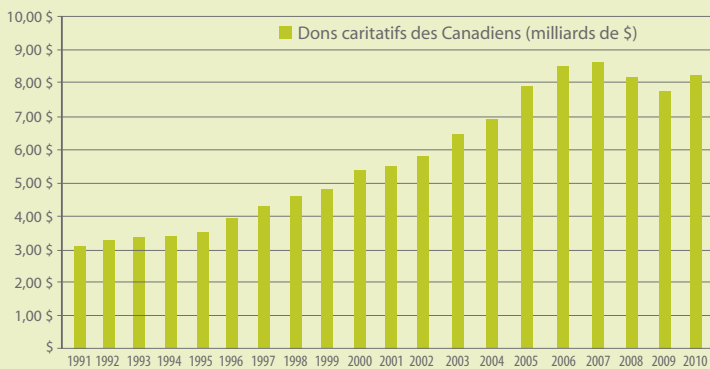
**2) De plus en plus, la philanthropie devient une source de financement de base pour les organismes caritatifs.**

Alors que l'économie continue d'évoluer,

le rôle que jouent les gouvernements, le secteur privé et les individus évolue aussi, et on constate que l'équilibre bascule vers une augmentation de l'appui du secteur privé pour le secteur social. Bref, tout en reconnaissant que la philanthropie a toujours été une source importante de financement pour les organismes caritatifs, les professionnels en développement nous disent que maintenant elle devient de plus en plus une source de financement de 'base'.

Ce changement se manifeste de plusieurs façons. Peut-être plus important encore, les priorités organisationnelles qu'on demande à la philanthropie de financer sont de plus en plus des fonctions de 'base' – qu'il s'agisse de fournir des soins aux patients dans un hôpital, gérer les affaires courantes d'une organisation artistique ou financer la prestation de cours dans un établissement d'enseignement. L'argumentaire utilisé pour attirer une contribution philanthropique et les messages aux donateurs changent donc. « L'argumentaire ne parle plus de la valeur

**Dons des Canadiens**



Les Canadiens ont fait 8,25 milliards de \$ de dons admissibles à un reçu aux fins d'impôt en 2010. Après deux années de déclin, cela représentait une augmentation de 6,5 % par rapport à 2009. La proportion de contribuables ayant fait un don caritatif en 2010 était de 23,4 %. Cette proportion est en décroissance lente depuis deux décennies, de son sommet de 30 % en 1990. Et alors que le don moyen a connu une augmentation relativement con-

stante au cours de cette même période, atteignant un sommet de 1 500 \$ en 2008, le don médian est demeuré obstinément stable à 250 \$.

Quand on tient compte des dons non admissibles à un reçu aux fins d'impôt, le portrait change un peu. Statistique Canada a récemment partagé les résultats initiaux de son Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation 2010

(enquête que l'organisme réalise à tous les trois ans). Les résultats indiquent qu'en 2010, 84 % des Canadiens de 15 ans et plus (soit 23,8 millions de Canadiens) ont donné à des organismes caritatifs et sans but lucratif. Tenant compte de ces dons auto-déclarés et non admissibles à un reçu aux fins d'impôt, l'enquête de Statistique Canada évalue la contribution totale des Canadiens à 10,6 milliards de \$ et le don moyen à 446 \$.



ajoutée ou de l'excellence, comme ce fut historiquement le cas, mais décrit plutôt le rôle clé que jouent la philanthropie et les donateurs dans la mission même de l'organisme, » dit Martha Drake, directrice générale, Avancement, University of Toronto Schools.

Deuxièmement, plus la philanthropie devient une source de revenus de base, plus la collecte de fonds doit être perçue comme une fonction de 'base' de l'organisation. Les organismes ne peuvent plus se permettre de considérer la philanthropie comme un 'à côté' géré par une équipe de collecte de

fonds. Elle doit avoir son siège à la table; les conseils d'administration et la haute direction doivent lui accorder un haut degré de priorité.

Selon Mike House, vice-doyen, Développement, Alberta School of Business, University of Alberta, ce changement se manifeste de façon encore plus élargie, pour inclure le rôle que joue la philanthropie dans la société. « Les organismes sans but lucratif jouent aujourd'hui un rôle de 'leadership' et non celui plus traditionnel de 'suiveur', qui reléguait autrefois la philanthropie à la simple fonction de bailleur de fonds en réponse aux priorités établies ailleurs, » précise Mike House. « Maintenant que la philanthropie devient de plus en plus un élément clé du financement de base des projets, nous avons une occasion de jouer un rôle plus important en exerçant un leadership en matière de vision et de paramètres des projets. » Décrivant cela comme 'ayant un siège à la table des grands', il en conclut que les professionnels en collecte de fonds prendront de plus en plus la place qui leur revient en tant que partenaire clé dans la planification et l'élaboration de la vision.

### **3) Les leaders d'une organisation et ceux qui font de la collecte de fonds doivent avoir une très solide 'vision périphérique'.**

Comme le disait Charles Darwin, « Ce n'est pas le plus fort de l'espèce qui survit, ni le plus intelligent. C'est celui qui sait le mieux s'adapter au changement. » Et comme nous le mentionnions, les 'règles du jeu' changent de façon importante dans le secteur de la collecte de fonds et de la philanthropie. Par conséquent, le statu quo ne suffit plus; les organismes qui voudront prospérer dans cet environnement en perpétuel changement auront besoin d'une solide 'vision périphérique'.

Que veut-on dire par une solide vision périphérique dans le contexte de la collecte de fonds? En fait, il faut réaliser que la nécessité d'avoir une vision périphérique ne touche pas que les professionnels en collecte de fonds, mais inclut la haute direction et les membres du conseil d'administration.

## *Le financement des opérations et de la collecte de fonds - les tendances*

Le coût de la collecte de fonds continue d'être un enjeu prioritaire pour la direction des organismes et leurs bénévoles clés partout au pays, et ce quel que soit l'importance des organismes et le secteur dans lequel ils évoluent. En ce sens, les organismes caritatifs se penchent sur la façon la plus efficace de gérer leurs coûts et réfléchissent à comment ils peuvent mieux communiquer ces coûts à leurs parties prenantes. Voici quelques-unes des idées issues de nos tables rondes et de nos recherches :

**1) Deux catégories de donateurs** – Certains organismes caritatifs choisissent d'approcher de petits groupes de donateurs clés pour financer leurs opérations. Cette approche unique et novatrice permet de dire à des donateurs qui ne sont pas liés d'aussi près à l'organisme et qui ne comprennent peut-être pas aussi bien le besoin pour du financement opérationnel que '100 % de leur don sera consacré aux programmes et services'. Prenez l'exemple de « charity : water » un organisme sans but lucratif des États-Unis qui apporte de l'eau potable à des pays en développement. En mettant sur pied l'organisme, on a créé une catégorie de 'donateurs privés' (des individus, entreprises et fondations) qui couvrent tous les coûts d'exploitation – salaires des employés, location d'espaces de bureau, fournitures – assurant ainsi que 100 % des dons provenant des donateurs 'publics' (soit de la majorité qui recueille des fonds pour l'organisme ou qui font de plus petits dons) soient alloués aux coûts des projets d'eau potable. Une récente enquête d'Ipsos Reid confirme qu'il y a des donateurs qui se feraient un plaisir d'aider à couvrir des coûts opérationnels; 22 % des répondants

indiquaient même qu'ils accepteraient que leur don serve à attirer et à garder en poste des gestionnaires chevronnés pour diriger efficacement les organismes.

**2) Revenus commerciaux qui couvrent les coûts administratifs et de la collecte de fonds** – Certains organismes utilisent des activités commerciales pour couvrir leurs coûts d'exploitation et de collecte de fonds. Même s'il s'agit d'une approche utilisée par des secteurs particuliers depuis un certain temps, on constate que cela devient pratique courante dans des organismes inhabituels comme les fondations d'hôpitaux. Par exemple, la Fondation du Centre de santé et de service sociaux de Gatineau, au Québec, gère plusieurs des activités commerciales du centre de santé (y compris le stationnement, des boutiques de souvenirs et même un dépanneur). Les recettes de ces activités couvrent les coûts d'exploitation et de collecte de fonds de la Fondation, permettant ainsi à ce que 100 % des argents recueillis soient alloués aux priorités du centre de santé.

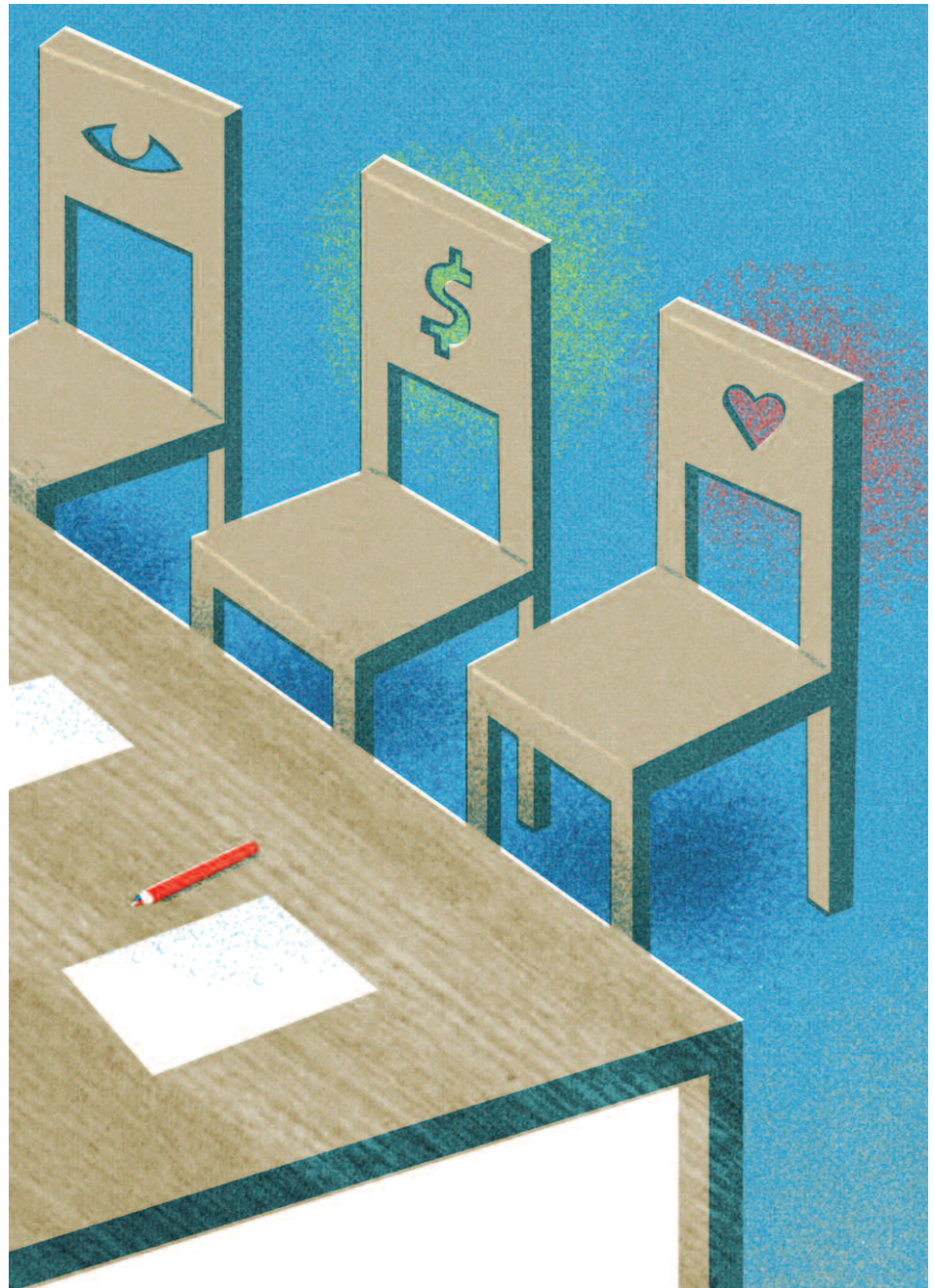
**3) Co-marquage avec des partenaires** – La pratique du co-marquage de certaines activités avec des partenaires du secteur privé, en particulier celles du marketing et de la promotion, se généralise. Sick Kids Foundation a pu garder les coûts d'une récente campagne de publicité au minimum grâce à une entente de co-marquage avec CTV, Bell Media et BMO. Tout en reconnaissant que ce ne sont pas tous les organismes qui ont une image de marque aussi bien connue que celle de Sick Kids, examiner le potentiel du co-marquage avec des partenaires serait une initiative valable pour les organismes caritatifs.

*“ Les organismes ne peuvent plus se permettre de considérer la philanthropie comme un ‘à côté’ géré par une équipe de collecte de fonds. Elle doit avoir son siège à la table; les conseils d’administration et la haute direction doivent lui accorder un haut degré de priorité. ”*

Une solide vision périphérique veut dire accepter de mettre en doute les postulats, être curieux et ouvert à faire les choses autrement, et planifier à long terme – qu’il s’agisse de la fondation d’un hôpital ou d’un organisme de santé caritatif présentant un projet commun à un seul donateur, d’un organisme social travaillant en partenariat avec une autre agence pour offrir un programme qui aiderait ses clients, ou encore de deux ou plusieurs organismes s’unissant pour marquer une occasion spéciale comme La Décennie des Nations Unies pour la biodiversité. Une solide vision périphérique exige d’aller au-delà de la vision plutôt myope de l’organisation en tant qu’entité unique et d’explorer de nouvelles façons de répondre à la mission et de demeurer pertinent auprès des bailleurs de fonds.

Une autre façon de démontrer une vision périphérique est de reconnaître qu’en matière de collecte de fonds, il y a plus que les programmes comme les dons majeurs, les fonds annuels et les événements spéciaux, qui à ce jour ont été le principal moyen d’obtenir un soutien philanthropique. Entre autres, il devient de plus en plus crucial pour réussir en collecte de fonds de réaliser l’importance d’activités comme les relations gouvernementales. Dans un contexte où la philanthropie devient une source de financement de base, un nombre grandissant de bureaux de développement ajoutent les relations gouvernementales à leurs activités.

#### **4) Les gros donateurs continuent de donner... et ils donnent gros.**



Malgré l’incertitude économique, nous avons continué de voir de très gros dons provenant d’individus ou d’entreprises au Canada. En effet, 2012 est une année record à deux égards.

Premièrement, un certain nombre de dons ont été faits au cours des derniers mois qui portent des mentions historiques – ‘le plus gros don jamais fait à un hôpital pour enfants’ (don de 40 millions de \$ de Peter Gillian à la Fondation Sick Kids); ‘le plus

important don privé jamais fait à un hôpital pour la recherche en santé mentale et en toxicomanie au Canada (don de 30 millions de \$ de la famille Campbell à la Fondation du Centre de toxicomanie et de santé mentale CAMH à Toronto); ‘le plus important don jamais fait à un musée d’art au Québec (don de 75 millions de \$ de Michal et Renata Hornstein au Musée des beaux-arts de Montréal). Ces investissements majeurs démontrent qu’il y a toujours un appétit pour de gros dons à des organismes caritatifs,





même si celui-ci a diminué quelque peu durant la récession. Et cet appétit pour donner est confirmé par le fait qu'au cours des trois premiers mois de 2012, il s'est fait plus de 40 dons de 1 million de \$ ou plus à des organismes caritatifs canadiens par des individus, des entreprises et des fondations, pour un total de 270 millions de \$.

Bien que cette information illustre que les dons majeurs soient encore bien présents au Canada, les participants à nos tables rondes ont indiqué que la façon dont ces grands donateurs abordent leurs contributions change.

Un examen de ces tendances permet de les résumer ainsi : d'abord un examen plus approfondi de l'organisme et de son argumentaire, une plus grande spécificité en ce qui a trait au don et à son utilisation, une plus grande participation d'autres membres de la famille dans la décision, plus de temps pour sensibiliser le donateur et confirmer le don, et une période de paiements qui s'étend sur une plus longue période (de 5 ans auparavant, on parle maintenant de 7 à 10 ans).

## Grand public et les événements spéciaux – les tendances

**1) Segmenter, segmenter, segmenter** – Bien que la segmentation des donateurs ne soit pas un phénomène nouveau, l'introduction de l'analytique en fait une stratégie encore plus puissante. En permettant d'analyser un grand nombre de donateurs et de les découper et retourner dans tous les sens, l'analytique permet aux organismes d'être encore plus ciblés dans leurs communications et leurs sollicitations.

**2) Création de programmes de dons moyens** – Plusieurs organismes cherchent à développer des programmes formels de dons moyens ciblant les donateurs dont le don potentiel se situe entre la petite contribution annuelle et le don majeur. Un programme de dons moyens segmente cette banque de donateurs de la liste des programmes annuels pour

leur offrir des contacts plus personnalisés que ne le permet le publipostage standard (mais moins intense que pour les grands donateurs).

**3) Dons mensuels** – Lié au concept de 'demander moins souvent', de plus en plus d'organismes cherchent à recruter des donateurs mensuels. Faire une seule demande et permettre au donateur de contribuer sur une base continue est tout à fait logique, tant pour l'organisme caritatif que pour le donateur. Mais il est important de ne pas oublier ces donateurs et de s'assurer de communiquer avec eux sur une base régulière pour leur démontrer l'impact continu de leur soutien.

**4) Recrutement de nouveaux donateurs** – La tendance en matière de

recrutement de nouveaux donateurs peut se résumer comme suit : le recrutement intelligent. Au lieu de parler d'indicateurs de recrutement à court terme comme le coût par donateur, le taux de réponse et le don moyen, de plus en plus d'organismes consacrent temps et énergie à trouver des façons de recruter des donateurs dont la contribution à vie aura une plus grande valeur nette.

**5) Événements spéciaux** – Bien que les événements spéciaux continuent d'être des outils de collecte de fonds importants, il y a eu un changement marqué au cours des dernières années. Le type d'événement qui attire un soutien change, et plusieurs organismes estiment que les événements de nature participative permettant une sollicitation par des pairs connaissent un plus grand succès.

## Dons majeurs – les tendances

Les programmes de dons majeurs demeurent importants pour les organismes caritatifs du Canada. Qu'il s'agisse de dons transformationnels de 1 millions de \$ et plus ou de dons plus modestes de quatre ou cinq chiffres, de plus en plus d'organismes cherchent à attirer des investissements philanthropiques majeurs. Comme en témoignent le nombre et l'importance des dons majeurs qui se font toujours, les grands donateurs du Canada répondent de façon positive.

Les organismes qui ont participé à nos tables rondes ont indiqué avoir noté des changements au niveau de la psychologie et du comportement de leurs grands donateurs existants et potentiels au cours des dernières années.

**1) Objectifs philanthropiques précis** – Les donateurs qui choisissent de faire des dons importants à des organismes caritatifs veulent accomplir des objectifs précis à travers leur philanthropie. Avec un nombre toujours grandissant d'organismes qui développent le savoir et la capacité qui leur permettent d'approcher des grands donateurs potentiels, il devient de plus en plus facile pour les donateurs de trouver le mariage parfait

pour leurs objectifs philanthropiques. Les organismes caritatifs doivent donc être prêts à travailler de façon étroite avec les donateurs pour bien comprendre les motivations qui les animent.

**2) Spécificité accrue** – Sans aucun doute lié au fait que les donateurs ont des objectifs philanthropiques précis, les organismes constatent une spécificité accrue dans l'utilisation des dons. Généralement, les organismes peuvent s'attendre à ce que plus un don sera important, plus la spécificité exigée quant à son utilisation sera grande. Les organismes doivent donc être ouverts à un ajustement raisonnable de leurs priorités et projets, pour qu'ils correspondent mieux aux intérêts et objectifs des donateurs.

**3) Vigilance accrue** – Les organismes caritatifs signalent que les donateurs exigent plus d'informations et d'assurance que jamais au sujet des projets et des priorités d'un organisme. La norme aujourd'hui pour les grands donateurs est de demander accès à des documents comme les plans d'affaires, les plans d'exploitation à jour pour les projets d'immobilisation, les études de marché démontrant le besoin et la demande pour les projets et

les programmes, et les mesures qui permettront de surveiller les progrès.

**4) Décision familiale** – La philanthropie des dons majeurs a évolué au fil des ans; autrefois exclusivement réservée à la personne qui était le soutien économique principal du ménage, la décision de donner est de plus en plus l'apanage du couple. Même que maintenant, la tendance semble être d'impliquer de multiples générations dans les discussions.

**5) Plus de temps pour décider** – En général, les grands donateurs prennent plus de temps pour en arriver à une décision, la conséquence peut-être du plus grand nombre de personnes impliquées dans la décision de donner. Les organismes caritatifs doivent donc s'attendre à une période de sensibilisation plus longue que par le passé.

**6) Période de paiements allongée** – En plus d'une période de sensibilisation plus longue, les donateurs ont tendance à choisir d'allonger la période de paiements. D'une norme de cinq ans auparavant, plusieurs choisissent maintenant de payer leur don sur sept ans, voire même dix ans ou plus.

Pour plus d'information sur le paysage changeant des dons majeurs et du comportement des gros donateurs, voir l'encadré Dons majeurs : les tendances.

### 5) Un 'affaiblissement du centre' continu de causer des soucis aux professionnels en collecte de fonds

Les participants aux tables rondes ont indiqué qu'en plus du succès que connaissent les dons majeurs, leurs initiatives annuelles de collecte de fonds visant la base de leur pyramide des dons continuaient de connaître du succès. C'est plutôt le centre de cette même pyramide qui pose problème à de nombreux organismes qui, par conséquent, continuent d'investir temps et efforts pour le développer.

La création de programmes pour les donateurs moyens gagne ainsi en popularité. De plus en plus d'organismes investissent maintenant temps et ressources auprès de ces donateurs, soit les individus qui ont un potentiel plus grand sur une base annuelle mais qui ne sont pas tout à fait au niveau du don majeur. Ces nouveaux programmes permettent de segmenter cette cohorte de donateurs du programme du publipostage et d'offrir aux individus touchés une approche plus personnalisée. Il y aura toujours des activités 'automatisées' à cause du grand nombre de donateurs, mais des efforts sont faits pour y incorporer des touches personnelles. Il pourrait s'agir d'une note personnalisée dans une pièce de correspondance, d'un appel de suivi d'un employé, du partage d'informations

*Ayant comme objectif de fidéliser nos donateurs et peut-être même d'en faire des 'donateurs à vie', que voulons-nous leur offrir comme expérience?*

privé comme des rapports de recherche spéciaux, ou encore d'un accès au leadership de l'organisme par l'entremise de webinaires avec des experts ou d'un appel conférence avec le président du conseil pour discuter du plan stratégique.

L'identification des donateurs potentiels de cette catégorie peut s'avérer difficile.

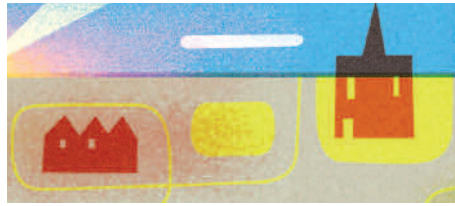
L'analytique peut aider les organismes à identifier des donateurs à cibler par les initiatives de dons moyens en utilisant une variété de techniques comme l'extraction de données et la modélisation prédictive.

## 6) Demander moins souvent... et fidéliser plus. Créer une expérience de don optimale.

Cela peut paraître de la provocation que d'encourager les organismes à demander moins souvent, surtout quand on considère que la raison la plus commune évoquée pour ne pas donner est que « personne ne m'a demandé ». Ce n'est pas par accident que 'Si vous ne demandez pas, vous ne recevrez pas' soit devenu une maxime. Pourtant, il est important de trouver un équilibre entre cette approche et les nombreux éléments de preuve qui nous démontrent que la sollicitation excessive est une des raisons les plus utilisées pour justifier la décision d'arrêter de donner à un organisme caritatif.

Enquête après enquête, quand on leur demande pourquoi ils arrêtaient de donner, des donateurs répondent que c'est parce qu'on les sollicite trop souvent. Dans un contexte où, de façon générale, on est sollicité de plus en plus souvent (sur la rue, au comptoir-caisse), les Canadiens commencent à souffrir non seulement de lassitude des donateurs, mais de lassitude de la demande aussi. Dans une enquête récente d'Ipsos Reid (réalisée en novembre 2011 auprès d'un échantillon national de 1 027 Canadiens), 62 % des répondants indiquaient que leur fréquence préférée de sollicitation était une fois l'an ou moins.

Lorsqu'on cherche à établir un juste équilibre, il est utile de penser en fonction de comment nous pourrions créer une expé-



rience de don optimale pour le donateur. Dans leurs efforts pour fidéliser leur clientèle, nos collègues du secteur privé consacrent beaucoup de temps et d'attention à réfléchir sur l'expérience qu'ils veulent offrir à leurs clients. Comme professionnels de la collecte de fonds, nous avons l'occasion de faire de même pour nos donateurs. Ayant comme objectif de les fidéliser et peut-être même d'en faire des 'donateurs à vie', que voulons-nous leur offrir comme expérience?

L'expérience de don est une façon pour vous de distinguer votre organisme et d'offrir une expérience positive et renouvelable qui solidifie vos relations avec vos donateurs et assure leur fidélité. Même s'il est quasi utopique de croire qu'on puisse garder un donateur à vie, il faut toujours être à l'affût de moyens de bâtir longévité et fidélité chez les donateurs. Quelle expérience votre organisme désire-t-il offrir à ses donateurs? Comment souvent voulez-vous qu'ils soient en contact avec vous? Quelle impression souhaitez-vous évoquer quand vous communiquez avec eux? Et peut-être plus important encore, à quelle fréquence désirez-vous les solliciter?

Au lieu de suggérer de demander moins souvent, peut-être devrions-nous considérer comment nous pourrions demander 'mieux' ou 'plus stratégiquement'. Des programmes de contributions mensuelles où un donateur serait sollicité une fois, accompagné d'efforts de fidélisation soutenus, nous apparaissent comme une piste prometteuse.

## Comme toujours, il n'y a pas de solution unique

Un autre élément important que nous avons retenu de nos tables rondes est que même s'il est bon de s'intéresser aux tendances et d'en tenir compte dans nos réflexions et notre planification, on doit se rappeler qu'elles reflètent une vision 'macro' de la situation. Prenez le publi-postage par exemple. D'un côté, il existe d'abondantes preuves que ces programmes commencent à diminuer en importance. Et pourtant, un certain nombre d'organismes qui ont pris part à nos tables rondes indiquaient qu'ils avaient récemment introduits des programmes de publi-postage avec beaucoup de succès. Un autre exemple nous vient du capitaine John Murray, secrétaire de division, Relations publiques et développement, à l'Armée du Salut, qui note que la Campagne des marmites de Noël de l'organisme continue de croître, même si on dit que les Canadiens ont moins d'argent liquide en poche.

Chaque organisme se doit donc d'examiner de près ses opérations de collecte de fonds. Tout en gardant en tête les tendances macro, une analyse en profondeur du fonctionnement de l'organisme est cruciale pour bien comprendre les tendances au niveau micro qui l'affectent et pour mieux saisir son potentiel. Par exemple, vous pourriez vous questionner sur la démographie de votre base de donateurs, vous demander si vos programmes de collecte de fonds sont optimisés, ou encore chercher à savoir où se situe votre organisme dans le contexte global. Un exercice utile, voire crucial, pour votre organisme, cette analyse interne vous permettra de mieux saisir vos tendances générales et de vous placer sur la voie de la réussite.

**Marnie A. Spears**  
Présidente et chef de la direction

**Nicole Nakoneshny**  
Vice-présidente 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 Doug Ross.

**KCI** >>>

VISER HAUT