

# >> En perspective [4]

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



## Bulletin Don passerelle

Un jour ou l'autre, chacun trouve sa 'place au soleil'. Dans le domaine de la collecte de fonds, le jour est enfin venu où le long-temps négligé, et souvent même oublié, donateur intermédiaire peut prendre cette 'place'. Comme vous serez à même de le constater en lisant ces pages, le donateur intermédiaire fait maintenant l'objet d'une attention bien méritée, même si elle s'est longtemps fait attendre.

De plus en plus d'organismes élaborent des programmes visant ce secteur, historiquement l'un des plus négligés de la collecte de fonds, avec comme objectif d'augmenter les dons à ce niveau. Les organismes d'avant-garde choisissent de cibler davantage ce groupe de donateurs... et constatent que leurs efforts donnent des résultats remarquables.

Chez KCI, nous avons commencé à mettre un accent concret sur les dons intermédiaires. Nos efforts en ce sens nous amènent à constater que le concept de 'passerelle' est une métaphore appropriée pour le don intermédiaire. Un programme de dons intermédiaires pour-

rait, par exemple, servir de passerelle entre les dons annuels plus petits et les dons majeurs de plusieurs dizaines voire plusieurs centaines de milliers de dollars. Ou encore, un tel programme pourrait servir de passerelle entre les dons sporadiques et de nature transactionnelles et les dons régularisés et accrus qui permettraient à des donateurs qui n'ont pas la capacité de faire des dons majeurs de réaliser leur potentiel. C'est dans cette perspective que nous avons choisi d'utiliser le terme programme 'Don passerelle®' KCI pour bien refléter notre façon d'aborder les dons intermédiaires.

Nous avons tendances à voir nos donateurs, surtout ceux qui font de plus petits dons, en termes de la valeur monétaire de leur don ou du programme par l'entremise duquel ils ont contribué, ce qui influence notre façon de gérer nos relations avec eux. Par sa nature même, un programme de dons intermédiaires nous aide à cesser de percevoir les donateurs de façon transactionnelle et à commencer à les voir comme des populations diversifiées et dynamiques qui sont engagées auprès de notre organisme de diverses façons et pour diverses raisons. En cherchant à mieux les comprendre et à mieux cerner leurs besoins, nous pourrons

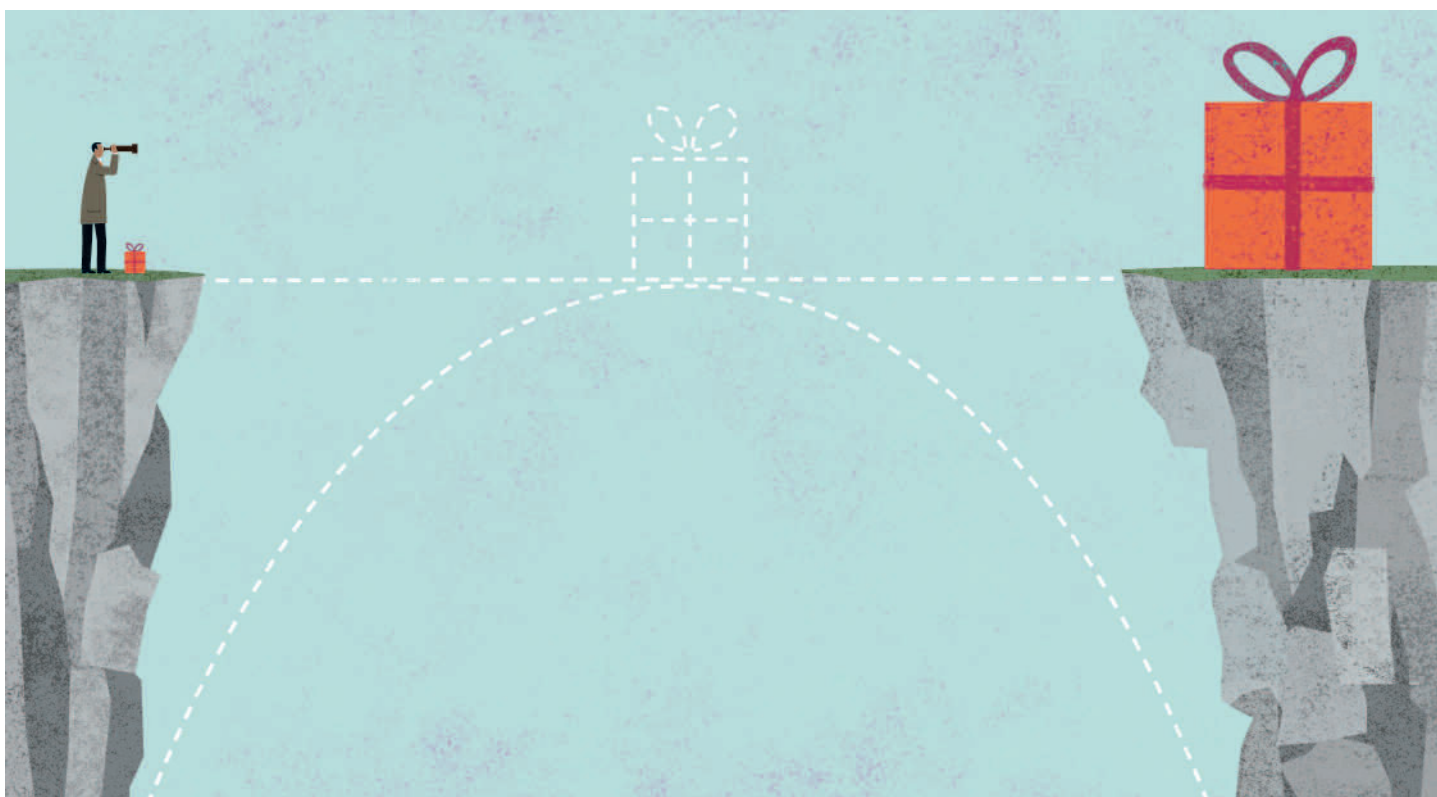
bâtir avec nos donateurs intermédiaires des relations à long terme plus profondes et solides. Nous savons qu'il n'est pas possible de tisser ce genre de liens avec des milliers d'individus; un programme de dons intermédiaires nous permet de mettre l'accent sur un nombre plus réaliste de personnes, ce qui nous permet d'apprendre à mieux les connaître et de leur offrir en retour la possibilité de mieux nous connaître.

Je suis enthousiaste à l'idée des possibilités que représentent les donateurs intermédiaires et le concept de 'don passerelle'. J'y vois la clé qui libérerait le potentiel des bases de données existantes des organismes. Je souhaite qu'après la lecture de ce numéro En perspective, vous partagerez cet enthousiasme.

Merci de nous lire, et bon été.

Marnie A. Spears  
Présidente et chef de la direction

KCI >>>



## Le potentiel du “Don passerelle”

La pyramide des dons a longtemps servi de modèle pour décrire comment les organismes caritatifs devraient gérer leurs donateurs. En permettant de visualiser comment les donateurs évoluent d'un petit don annuel à un ou plusieurs dons majeurs et, éventuellement, à un don planifié, la pyramide des dons est une importante métaphore qui aide à mieux comprendre la méthodologie de la collecte de fonds et à illustrer comment les donateurs augmentent leurs contributions dans le temps. Pourtant, en travaillant avec de nombreux organismes au fil des ans, nous avons constaté qu'il y a un petit problème avec le concept même de la pyramide des dons...

Elle ne s'applique tout simplement pas à la majorité des organismes.

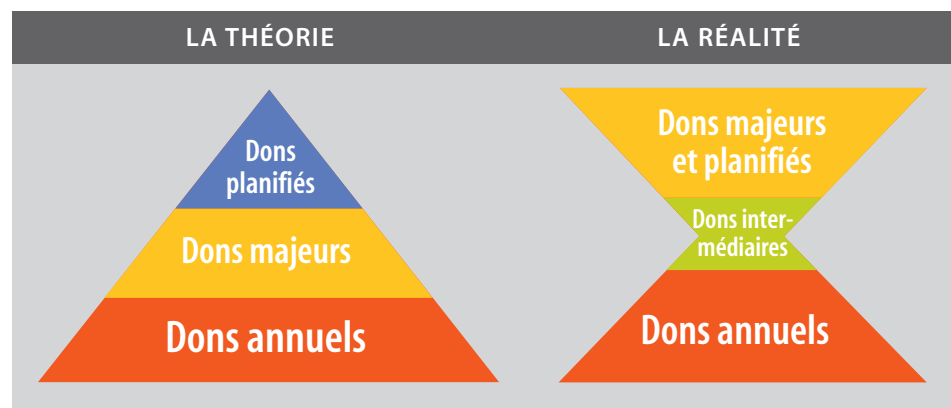
Pour la plupart des organismes caritatifs, la pyramide des dons, qui demeure un outil pertinent et désirable, ressemblerait plutôt à un sablier. Ils ont à la base un grand nombre de donateurs qui contribuent par l'entremise d'une campagne annuelle et au

sommet un groupe de donateurs clés qui font des dons majeurs, mais un milieu de pyramide qui ne contient que peu ou pas de donateurs. Réalisant l'importance qu'auront dorénavant les donateurs intermédiaires, les organismes visionnaires se tournent maintenant vers ce groupe négligé. Ainsi, ils sont plusieurs à créer des programmes formels de dons intermédiaires ou des programmes de don passerelle qui visent à accroître le nombre de donateurs dans le créneau entre les dons annuels et les dons majeurs.

### L'importance du «Don passerelle®»

Quelques facteurs clés sont derrière l'importance accrue mise sur les donateurs intermédiaires ou le Don passerelle®.

Premièrement, c'est logique. Les opérations de collecte de fonds bien établies ayant un solide programme de dons majeurs se doivent de constamment repeupler leur banque de donateurs avec des individus capables et prédisposés à faire des dons majeurs. Chercher ces donateurs parmi



## En quoi consiste exactement un programme Don passerelle®

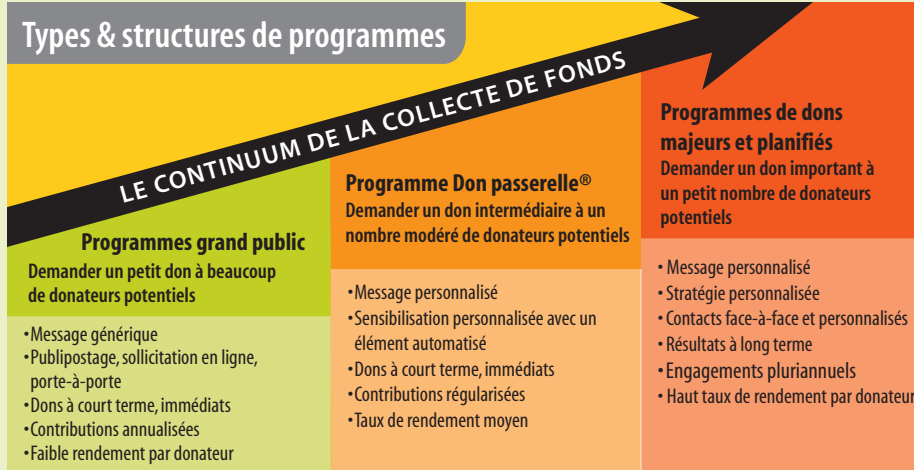
Essentiellement, un programme Don passerelle® est un programme qui met l'accent sur les donateurs qui contribuent, ou qui ont la capacité de contribuer, à un niveau qui se situe entre les dons résultant de programmes destinés au grand public, comme le publipostage, et ceux résultant des programmes de dons majeurs d'un organisme. Ces donateurs

intermédiaires se classent donc dans la zone se trouvant entre les initiatives de sollicitation à grande échelle ou les campagnes annuelles et celles exigeant une stratégie personnalisée et des communications face à face avec le personnel cadre de l'organisme.

Un programme Don passerelle® marie

certaines des composantes de la sollicitation à grande échelle à des éléments de la sollicitation hautement personnalisée des dons majeurs. Il donne souvent des résultats rapides et les organismes peuvent aspirer à un taux de rendement moyen.

Un donateur intermédiaire peut représenter différentes choses pour différents organismes. Pour certains, comme les importants groupes artistiques, les universités et les hôpitaux de recherche, les donateurs intermédiaires seraient probablement ceux qui donneraient entre 5 000 \$ et 50 000 \$ ou 100 000 \$. Pour d'autres organismes qui cherchent à établir un programme de dons majeurs, les donateurs intermédiaires pourraient être ceux qui contribuent de 250 \$ à 1 000 \$. Vous pourrez définir ce qu'est un donateur intermédiaire pour votre organisme en faisant une analyse de vos dons individuels au cours des dernières années, ce qui vous aidera à déterminer les seuils les plus appropriés pour vous.



ceux qui font des dons annuels n'est souvent pas l'approche la plus efficace, car le fossé entre le don annuel et le don majeur paraît infranchissable pour plusieurs, tant financièrement que psychologiquement. Ainsi, donner l'occasion aux donateurs de faire un don intermédiaire peut offrir une passerelle vers un éventuel don majeur ou planifié. « Lorsque nous avons analysé notre base de donateurs, nous avons découvert un large fossé entre la valeur des dons résultant de notre campagne annuelle et de ceux provenant de notre programme de dons majeurs, dont le seuil est de 10 000 \$, » indique Rosalie McGovern, vice-présidente, Direct Marketing, SickKids Foundation. « Nous en concluons que 10 000 \$ est peut-être un pas trop grand à faire pour plusieurs donateurs, et nous tentons donc de trouver une façon de les approcher et de les engager à contribuer de façon significative et efficace à un niveau intermédiaire. »

Deuxièmement, ceux qui cherchent à établir un programme de dons majeurs, dont plusieurs organismes de santé alliés et

petits organismes du domaine des arts et des services sociaux, la mise sur pied d'un programme de don passerelle est une importante étape intermédiaire. Ces organismes ont souvent de solides campagnes de dons annuels, mais peu d'expérience en ce qui a trait aux dons majeurs. En fait, ceux qui ont tenté de passer directement à un programme de dons majeurs ont été nombreux à trouver cela très difficile.

La Fondation des maladies du cœur, Colombie-Britannique et Yukon, est un organisme qui a décidé de se servir d'un programme de dons intermédiaires comme tremplin pour augmenter la capacité de son programme de dons majeurs et la capacité de ses donateurs de contribuer à ce niveau. « Il y a environ 10 ans, nous avons commencé à réaliser que nous avions un groupe de donateurs qui contribuaient environ 1 000 \$ sans être sollicités, » explique Sandra Cheung, gestionnaire, Dons annuels. « Nous avons donc décidé de faire quelque chose de spécial pour remercier ces individus de leur généreuses contribu-

tions. En même temps, nous nous demandions s'il serait possible d'attirer encore plus de dons à ce niveau en adoptant une approche plus proactive. En 2003, nous avons donc créé notre **Caring Hearts Circle Program**, qui reconnaît tous ceux qui donnent 1 000 \$ ou plus par année à la Fondation. » Depuis sa mise sur pied, le programme a plus que quadruplé ses revenus et son nombre de donateurs a augmenté de 40 %.

Le succès de cette initiative illustre non seulement comment un programme de dons intermédiaires peut aider à bâtir une passerelle entre les dons annuels et les dons majeurs, mais qu'il peut aussi fournir un mécanisme permettant d'optimiser la valeur de tous les donateurs. « Il est rare que le premier don d'un individu soit le plus important qu'il puisse faire à l'organisme, » explique Susan Storey, vice-présidente chez KCI et instigatrice de notre programme Don passerelle®. « Avec la bonne stratégie et la bonne approche, ils peuvent donner plus, et bien souvent ils le font. Un

autre des avantages de ce programme est donc d'aider à optimiser le potentiel de dons de chacun des donateurs. »

Enfin, mettre l'accent sur les donateurs intermédiaires permet de générer des revenus considérables dans l'immédiat et à court terme, une autre raison expliquant la popularité grandissante de cette approche. Le diagramme qui suit illustre le potentiel. Si on amène 1 000 individus faisant un don unique de 75 \$ à une campagne annuelle (pour un total de 75 000 \$) à donner 200 \$ par année sur cinq ans (pour un total de 1 million de \$), on augmente nos revenus de 925 000 \$. Même si le don de chacun de ces individus demeure modeste, l'impact net est significatif quand on additionne la contribution de tous les donateurs à ce niveau. La force de cette approche vient du fait qu'elle combine des dons plus importants, mais toujours modestes, provenant d'un nombre accru, mais néanmoins agréable, de donateurs.

### Nous avons la technologie...

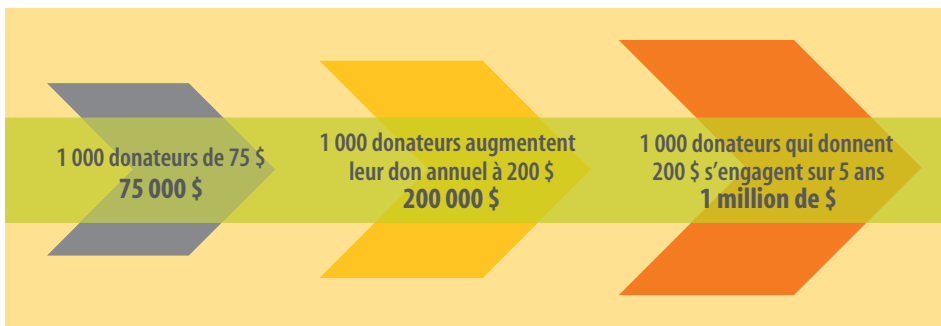
Les progrès technologiques facilitent la mise en œuvre réussie d'un programme de don passerelle. C'est une autre des raisons pourquoi les dons intermédiaires font maintenant l'objet d'une attention accrue. Nous avons la technologie et les outils pour appuyer une telle initiative, que ce soit pour identifier les donateurs potentiels ou pour initier des activités de sensibilisation et d'engagement qui les rapprocheront de l'organisme.

En matière d'identification, nous avons atteint deux importants points tournants au niveau des données qui rendent possible les programmes de don passerelle. Il y a d'abord leur disponibilité. La quantité et le type de données que nous pouvons recueillir et entreposer dans nos bases de données nous fournissent des renseignements sur nos donateurs comme jamais auparavant. Ensuite, grâce aux outils d'ana-

*« La force de cette approche vient du fait qu'elle combine des dons plus importants, mais toujours modestes, provenant d'un nombre accru, mais néanmoins agréable, de donateurs. »*

lytique, nous pouvons faire quelque chose avec ces données. Les données, et les outils d'exploration de celles-ci, permettent une segmentation plus nuancée de nos donateurs.

La technologie nous permet aussi d'établir des liens plus étroits avec nos donateurs, une composante essentielle d'un programme de dons intermédiaires. Howard Jang, directeur général du Arts Club Theatre Company à Vancouver, explique comment les investissements qu'ils ont faits dans une base de données appropriée ont changé la donne. « Nous avons investi dans une base de données qui nous permet d'intégrer l'information sur nos donateurs au système de billetterie. » Cette action a créé un effet domino qui a permis à Arts Club d'inviter des gens à 'faire partie de la famille'. « Quand un donateur appelle pour acheter un billet de spectacle, la personne prenant la commande est infor-



## Notre argumentaire exclut-il involontairement les donateurs intermédiaires?

Développer avec succès un programme de don passerelle exige plus que l'identification des donateurs et la mise en place des mécanismes pour les rapprocher de votre organisme. L'argumentaire de votre organisme a aussi une importance critique.

« En général, les organismes ont tendance à développer leur argumentaire à deux niveaux, » explique Susan Storey, vice-présidente chez KCI « Pour la campagne annuelle, l'argumentaire invite à appuyer l'organisme dans son ensemble, tandis que pour les dons majeurs, il présente des priorités et des projets précis dont les coûts sont élevés. » En omettant de leur argumentaire des éléments accessibles aux

donateurs intermédiaires, les organismes se retirent de ce marché.

La création de mécanismes de dons appropriés doit aller de pair avec l'élaboration des éléments de l'argumentaire visant les donateurs intermédiaires. Les cercles de donateurs et la philanthropie participative, qui permettent aux donateurs de combiner leurs dons et de choisir les projets de l'organisme qu'ils désirent appuyer, sont deux exemples de mécanismes efficaces. Un autre exemple plus simple, la contribution mensuelle, pourrait être d'intérêt particulier aux donateurs qui se situent à la limite inférieure des dons intermédiaires. La clé avec les dons mensuels est de relier

chaque engagement à un élément précis de l'argumentaire qui serait financé en entier par la contribution mensuelle du donateur. Les programmes de parrainage d'enfants des organisations internationales d'aide humanitaire en sont un bon exemple.

Ainsi, au fur et à mesure qu'ils bâtissent leur programme de don passerelle, les organismes doivent s'assurer que leur argumentaire offre des occasions aux donateurs intermédiaires. Et comme c'est le cas avec tous les autres éléments de ce programme, ce qui est une bonne occasion pour un don intermédiaire dépend de la façon dont les organismes définissent leurs donateurs intermédiaires.

mée qu'elle parle à un donateur via un message à son écran qui l'incite à exprimer la reconnaissance de l'organisme. Ainsi, ce qui n'était auparavant qu'une transaction commerciale devient une occasion de fidélisation. »

La technologie permet aussi aux preneurs de billets, tous formés à dire 'merci', de savoir si la personne qui entre dans la salle est un donateur. Howard Jang précise toutefois que même si la technologie a été un élément clé, il a fallu un changement de culture pour en assurer une utilisation réussie. « On a dû changer la mentalité des préposés à la vente de billet et à l'accueil; plus que simplement des vendeurs ou preneurs de billets, ils prenaient conscience qu'ils avaient maintenant un rôle clé à jouer dans nos efforts pour solidifier nos liens avec nos donateurs et nos abonnés. »

### Qui sont-ils?

Comme on le notait plus tôt, votre base de données et les outils d'analytiques qui en permettent l'exploitation sont essentiels à l'identification des donateurs intermédiaires. Mais quelles sont les caractéristiques de ces donateurs potentiels? Dans le cas des donateurs majeurs potentiels, on évalue le potentiel en utilisant le modèle LCI – Lien/Capacité/Intérêt. Pour les donateurs intermédiaires, on pourrait parler du modèle HCA – Historique de don/Comportement/Adresse.

Celeste Bannon Waterman, conseillère principale des services analytique chez KCI, explique pourquoi ces trois facteurs sont les meilleurs indicateurs du potentiel pour un don intermédiaire. « Côté adresse, qui réfère ici aux coordonnées de la personne, on peut facilement comprendre pourquoi, » dit-elle. « Vous ne pouvez interagir avec vos donateurs si vous n'êtes pas en mesure de communiquer avec eux, d'où l'importance d'avoir au moins leur adresse et numéro de téléphone. »

Un engagement financier auprès de votre organisme est aussi un facteur important, d'où la nécessité d'examiner l'historique de dons de la personne. « Lorsqu'il est question du potentiel pour un don intermédiaire, nous avons constaté qu'un historique de don qui indique des contributions



de plus en plus élevées ou régulières est un bon indicateur. »

Mais l'indicateur le plus important de tous est sans doute le comportement, indique Mme Bannon Waterman. « La recherche nous démontre que le donateur intermédiaire le plus probable est celui qui a un engagement significatif auprès de l'organisme et de sa mission, un engagement qui se reflète par l'intensité et la fréquence de ses interactions avec vous, au-delà des dons. » Elle ajoute que lorsqu'on parle de comportement, il faut examiner autant les interactions en ligne, comme la lecture de courriels ou l'abonnement à des bulletins, que celles hors-ligne, comme la participation à des événements, ou l'achat de billets ou d'abonnements.

Linda Netherton, directrice, Dons personnels, à la Fondation des maladies du cœur, Colombie-Britannique et Yukon, confirme que leur expérience démontre que l'utilisation d'une combinaison de critères est

vraiment la meilleure façon d'identifier des donateurs intermédiaires potentiels. « Quand nous avons commencé à identifier des donateurs potentiels pour notre **Caring Hearts Circle Program**, nous n'examinions que l'historique de dons. Toutefois, nous avons rapidement réalisé que même si cet historique était important, ce n'était ni le seul, ni nécessairement le meilleur, indicateur du potentiel. Par conséquent, nous avons adopté un modèle qui combine l'historique de dons, le comportement envers notre organisme et des données externes, comme des dons qu'un individu aurait faits ailleurs. » Elle ajoute que la Fondation procède à une mise à jour régulière de ses activités d'analytique dans le but, annuellement ou plus souvent, d'identifier des donateurs intermédiaires potentiels parmi les nouveaux donateurs que l'organisme acquiert par divers moyens.

Il est important de considérer tous nos programmes de dons et chacun des 'points d'entrée' de nos donateurs lorsqu'on cher-

che à identifier de nouveaux donateurs intermédiaires. Pour Rosalie McGovern, de la SickKids Foundation, la recherche de donateurs intermédiaires ne doit pas se limiter à la campagne annuelle. Elle voit des possibilités un peu partout, citant comme exemple celui des donateurs qui appuient l'organisme par l'intermédiaire d'événements organisés par des tiers.

Bref, la recherche démontre que parmi les éléments à surveiller dans l'identification de ces donateurs intermédiaires, il y a ceux qui sont dans la tranche d'âge de 40 à 55 ans, ceux pour qui on a des coordonnées assez complètes au dossier, et ceux dont l'employeur offre un programme de dons jumelés.

### Le travail de sensibilisation

L'intérêt dans la mission étant un indicateur du potentiel, il est important, dans le contexte des efforts de sensibilisation auprès des donateurs intermédiaires éventuels, de trouver des façons de lier ces individus encore plus étroitement à la mission. Ainsi, un des objectifs d'un programme de don passerelle est de développer des stratégies qui rapprocheront ce groupe de donateurs de l'organisme, faisant en sorte qu'ils se sentent comme des 'initiés' à qui on donne un accès privilégié à des gens et à des renseignements. Les deux composantes principales de cette stratégie sont reliées au contenu et à la prestation, soit ce que vous dites et comment vous le dites.

*Les donateurs à un programme de don passerelle devraient constater une différence dans la façon dont votre organisme les traite en comparaison à leurs relations avec d'autres organismes caritatifs.*

Les donateurs à un programme de don passerelle devraient constater une différence dans la façon dont votre organisme les traite en comparaison à leurs relations avec d'autres organismes caritatifs. Parfois, il s'agit simplement d'informatiser des techniques de sensibilisation utilisées pour les dons majeurs. Pour le donateur, cette 'sensibilisation automatisée', que l'organisme peut produire à plus grande échelle, donne l'impression d'une approche personnelle de la part d'un employé ou d'un bénévole. Des techniques communes incluent une lettre et une enveloppe écrites à la main, du papier de qualité supérieure ou simplement l'utilisation d'un timbre postal.

Une des différences les plus importantes qu'ils devraient remarquer est qu'ils bénéficient d'une attention personnalisée et qu'ils ont accès à un membre du personnel dont ils connaissent le nom et qui, en retour, connaît le leur. Prenez l'exemple de Catholic Relief Services, un organisme international de développement et d'aide humanitaire dont le siège social est à Baltimore,

Maryland. L'organisme a mis sur pied un programme de dons intermédiaires en 2003 dans le but de sensibiliser les donateurs qui contribuaient les montants les plus élevés à la campagne annuelle. Même si le programme a pris de la maturité au cours des années et que la stratégie qui y est associée a évolué, une chose n'a pas changé. « Une des clés du succès de ce programme est l'équipe d'agents de développement qui travaillent avec ces donateurs, » indique Donna Adair, agente principale de développement responsable du programme. « En général, nos agents ne rencontrent pas les donateurs face à face, mais ils prennent contact personnellement avec eux par téléphone ou par courriel afin de solidifier la relation. Nous constatons qu'à eux seuls, ces contacts font que les donateurs se sentent plus près et plus engagés, comme s'ils faisaient partie de notre grande famille. »

Il est important pour ce groupe de donateurs de recevoir de l'information privilégiée et d'avoir un accès à des dirigeants de l'organisme. Des invitations à venir 'en coulisses' lors d'événements ou des conférences téléphoniques avec le chef de la direction ou des employés clés (professeurs, chercheurs, conservateurs) devraient faire partie des stratégies de sensibilisation et de fidélisation. Certains organismes, par exemple, offrent sur la page d'accueil de leur site Web un lien qui donne accès à un enregistrement des conférences téléphoniques, permettant aux donateurs qui n'ont pu y participer de les écouter à une date ultérieure. Une telle activité peut s'avérer très efficace. Et selon le nombre de donateurs intermédiaires que vous avez, le coût par contact n'est pas obligatoirement élevé.

Assigner un portfolio de donateurs potentiels à un membre de l'équipe de développement, une approche souvent utilisée pour les dons majeurs, est une autre stratégie commune. La différence clé est la grosseur du portfolio, qui dans le cas d'un programme Don passerelle® peut comprendre de 400 à 500 donateurs potentiels. La méthodologie utilisée pour la gestion du portfolio et les activités qui y sont rattachées est similaire, avec toutefois une période de sensibilisation beaucoup plus courte. Les demandes devraient être faites lors de la première ou la seconde visite auprès du donateur potentiel. Le profes-



## Les programmes de dons intermédiaires dans les 5 ou 6 chiffres

Pour les organismes qui attirent régulièrement des dons dans les 7 et 8 chiffres, notamment les grandes institutions universitaires, les dons intermédiaires sont en quelque sorte leurs programmes de dons majeurs. Les banques de donateurs potentiels de ces organismes sont très vastes, allant des donateurs annuels jusqu'aux donateurs potentiels de plusieurs millions de dollars. Ainsi, un niveau de dons de 10 000 \$ à 250 000 \$, qui se trouveraient au sommet de la pyramide des dons de la plupart des organismes caritatifs, est en fait comment ces institutions définissent leurs dons intermédiaires. Et bien qu'il y ait des similitudes avec les programmes de dons intermédiaires traditionnels, on y note aussi des éléments uniques.

Une des similitudes est la nécessité d'explorer la base de données pour identifier les donateurs intermédiaires potentiels. « À McGill, nous accordons une attention accrue au développement de notre banque de donateurs potentiels, que nous examinons sur une base régulière pour y identifier des donateurs majeurs potentiels avec qui nous pouvons commencer à bâtir une relation, » dit Marc Weinstein, vice-principal, Développement et relations avec les anciens. « Nous croyons fermement aux avantages d'une telle approche, car nous avons nombre d'exemples où nos plus grands mécènes ont débuté leur relation avec McGill à travers de petits et moyens dons. »

En fait, des outils d'analytique comme l'extraction des données et le dépistage des donateurs se prêtent bien à l'identification de donateurs intermédiaires potentiels. « En réalité, il est très rare que nous trouvions de nouveaux donateurs potentiels dans les 7 chiffres ou plus pour ce type d'organisme, » explique Celeste Bannon Waterman, conseillère principale des services analytique chez KCI. « Dans la vaste majorité des cas, ces organismes savent déjà qui sont ceux qui ont le potentiel de devenir des donateurs transformationnels, ou ont d'autres moyens de les identifier. Nous avons constaté que c'est plutôt au niveau de l'identification des donateurs intermédiaires potentiels que l'analytique

peut avoir un réel impact pour ce type d'organisme. »

Un défi pour les organismes de cette importance est de trouver des façons d'offrir aux donateurs à ce niveau une expérience significative avec l'institution. « La réalité est que pour beaucoup de donateurs, un don de cette ampleur est une contribution extrêmement importante et généreuse qui, en fait, pourrait être le don le plus substantiel qu'ils auront jamais fait à un organisme caritatif, » précise Gillian Morrison, vice-présidente adjointe, Divisional Relations and Campaigns, University of Toronto. « Par conséquent, nous travaillons très fort pour trouver des façons de reconnaître formellement leur importante contribution en la jumelant à des initiatives qui les intéressent et qui ont un impact sur l'institution. »

Une des façons pour l'université de faire cela a été de chercher dans son argumentaire des initiatives qui rendent la vision de l'institution accessible aux donateurs intermédiaires. Même si des occasions existent d'associer son nom à un espace dans le cadre d'un nouveau projet d'immobilisation, on a constaté que les composantes 'étudiants de U of T' de l'argumentaire offrent des possibilités parmi les plus puissantes et influentes. « Non seulement pouvons-nous créer des occasions significatives reliées à nos étudiants à des niveaux de dons qui soient accessibles à nos donateurs intermédiaires, mais nous constatons que des occasions de ce type semblent susciter l'intérêt de ces donateurs. » Les exemples incluent des initiatives qui permettent aux étudiants d'acquérir une expérience internationale, et des bourses.

Presque toutes les institutions postsecondaires offrent des bourses comme option pour un soutien philanthropique, mais University of Toronto a poussé sa réflexion plus loin en établissant un programme de bourse mariée à la vision institutionnelle pour l'appuyer qui est liée directement à sa campagne majeure de 2 milliards de dollars. S'inspirant du thème de sa campagne, Building on *Boundless*, l'institution a créé le Boundless Promise Scholarship Program



(boundless référant à l'idée de 'sans bornes', illimités). « Nous avons pris l'engagement dans notre plan stratégique qu'aucun étudiant méritant ou prometteur soit empêché de s'inscrire à la University of Toronto pour des raisons financières, » explique Mme Morrison. « Pour ce faire, nous avons besoin du soutien de nos donateurs. » Ce programme est une des façons pour l'institution d'offrir à ses donateurs intermédiaires des occasions significatives de s'engager dans sa campagne majeure, mais aussi dans la réalisation de sa vision d'excellence sans égal.

Les programmes de dons intermédiaires et majeurs dans ce type d'organisme peuvent aussi offrir de très bonnes occasions pour une implication bénévole. Pour les dons à ce niveau, les bénévoles peuvent non seulement jouer un rôle clé à ouvrir des portes, mais ils se sentent souvent assez confortable pour aider à la sensibilisation et demander des dons. Selon Marc Weinstein toutefois, si on veut que leur implication soit efficace, il est critique pour les institutions comme les universités de bien former les employés qui travailleront avec les bénévoles, quelque chose qui, historiquement, n'a pas toujours été considéré comme une priorité. De l'agent de développement jusqu'au président, il croit qu'une bonne compréhension des exigences du travail avec les bénévoles est cruciale à la maximisation de leur implication.

En terminant, plusieurs organismes ont constaté que le fait de verser des fonds de contrepartie continue d'être une mesure incitative importante pour les donateurs intermédiaires. Certaines institutions choisissent d'allouer des fonds générés à l'interne et de les jumeler aux dons, ou même de verser un montant équivalent au revenu annuel des certains fonds de dotation, doublant ainsi la capacité et l'impact du don.

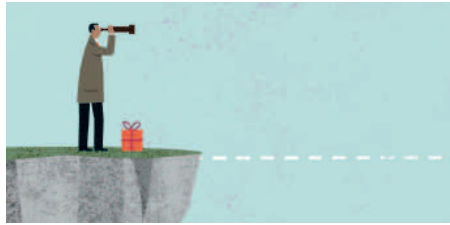
sionnel en développement qui fait ce travail aurait avantage à être du type 'guerrier de la route', car il doit absolument sortir et aller à la rencontre des donateurs s'il veut connaître du succès.

Afin de bien exécuter un programme de don passerelle, une segmentation additionnelle de la banque de donateurs intermédiaires potentiels peut s'avérer nécessaire si cette banque est trop importante. Certains organismes utilisent un système à niveaux multiples et développent des stratégies propres à chaque niveau. Pour le niveau le plus bas, on pourrait utiliser des techniques de sensibilisation automatisée, alors que pour le niveau le plus haut, on pourrait privilégier une approche offrant plus de contacts personnalisés.

### Investir dans vos donateurs intermédiaires

Une approche ciblant les donateurs intermédiaires ne se développe pas sur le coin d'un bureau. Pour qu'un programme de don passerelle réussisse, les organismes doivent être prêts à investir. Les stratégies doivent être bien conçues et bénéficier des ressources nécessaires; le programme exige l'affectation d'au moins un employé pour le lancer, avec l'ajout de personnes additionnelles à mesure que le programme évolue et se développe. En plus du personnel responsable du programme, les organismes doivent être prêts à accroître les activités de communications, de fidélisation et autres pour offrir un soutien adéquat à ce groupe de donateurs. Des investissements seront donc requis. Et souvent, qui parle d'investissements parle aussi d'approbation par le conseil d'administration.

L'analyse de rentabilité pour l'approbation du conseil ne doit pas nécessairement être complexe. Souvent, les raisons convaincantes se trouvent à même votre base de données. Creusez et analysez vos revenus des



deux ou trois dernières années. Nous sommes certains que vous y trouverez nombre de possibilités dans le créneau entre vos dons annuels et vos dons majeurs. Prenez l'exemple suivant tiré des données réelles d'un client. L'organisme avait 675 donateurs majeurs (dons de 10 000 \$ et plus), pour un total de 23 millions de \$ et 64 % des revenus. Il avait aussi des milliers de donateurs annuels (dons de moins de 2 000 \$), pour un total de 9,7 millions de \$ et 27 % des revenus. Et les dons intermédiaires de 2 000 à 9 999 \$...

843 donateurs, 3,2 millions de \$ étant 9 % des revenus.

Cet exemple démontre le potentiel des dons intermédiaires de deux façons. Il y a d'abord le petit nombre de donateurs qui contribuent à ce niveau. Puis il y a la valeur du don moyen de ces donateurs intermédiaires, qui est de 3 800 \$. Ce montant est significatif et représente un potentiel financier énorme même si seulement une petite partie des donateurs annuels acceptaient de contribuer à ce niveau. Si cet organisme réussissait à doubler le nombre de ses donateurs intermédiaires, il pourrait recueillir 3,2 millions de \$ de plus par année.

L'autre élément de votre analyse de rentabilité devrait être le développement d'une stratégie de haut niveau et une analyse financière qui illustrent non seulement comment vous vous y prendriez pour percer ce marché, mais l'impact financier potentiel de le faire. Dans le cadre d'une telle analyse, il est important de déduire du fonds annuel

la valeur des dons de ceux que vous espérez faire passer au programme de dons intermédiaires. Bien que choisir de viser les donateurs intermédiaires soit la bonne stratégie à long terme, il y aura un impact sur la campagne annuelle et il est important d'en informer le conseil d'administration.

Comme c'est le cas pour tout nouveau programme, surtout ceux nécessitant des investissements, il est crucial d'en mesurer les résultats régulièrement. Vous devrez donc réfléchir aux mesures de rendement et aux étapes clés qui permettront d'évaluer la performance de votre programme de don passerelle à court terme comme à long terme. Parmi les mesures qui devraient être considérées, il y a les argents recueillis, le nombre d'individus qui accroissent leurs dons pour devenir donateurs intermédiaires et le retour sur l'investissement. Au fur et à mesure que le programme évolue, d'autres mesures importantes peuvent s'ajouter, comme le nombre de donateurs intermédiaires qui passent aux programmes de dons majeurs ou planifiés ainsi que la hausse globale des contributions de ce groupe au fil du temps. Et soyez conscient que ce programme risque de s'avérer plus coûteux par approche que celui des dons majeurs, et vous n'avez pas à vous en excuser.

Les programmes de don passerelle offrent de multiples avantages, dont une fidélisation accrue des donateurs, la maximisation du potentiel de dons de chaque donateur, la création d'un tremplin vers les dons majeurs ou planifiés, pour n'en nommer que quelques-uns. Un autre avantage est la possibilité d'identifier de nouveaux bénévoles et membres du conseil d'administration. Enfin, et sans doute plus important encore, un programme Don passerelle® nous permet d'apprendre à mieux connaître nos donateurs, à trouver des moyens pour qu'ils s'investissent dans notre mission et à approfondir nos relations avec eux.

**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 Mark Airs.



VISER HAUT