

# »» En perspective [4]

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

## Place aux donateurs

2012 semble se métamorphoser en « l'année du donateur » chez KCI.

La discussion fort stimulante que nous avons eue dans notre numéro du printemps dernier, où on examinait comment mieux tirer parti du trop souvent négligé et sous-évalué donateur intermédiaire, se continue tant à l'interne qu'avec nos clients.

Forger des relations a toujours été un des principes fondamentaux guidant notre façon d'évaluer et d'approcher nos donateurs. Même que, ces derniers temps, des organismes ont commencé à se réorienter vers le concept fort utile voulant que leur approche et leurs activités soient avant tout axées sur le donateur.

J'estime que nous avons assez bien réussi à appliquer ce concept « axé sur le donateur » aux dons majeurs. L'importance de ces contributions fait en sorte que nous y consacrons naturellement plus de temps. Je crois cependant que les occasions sont là pour nous permettre d'appliquer ce concept à tous nos donateurs, quelle que soit l'importance de leurs contributions. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, nous nous devons d'aller au-delà des dons majeurs et de trouver des façons d'engager les donateurs à tous les niveaux de dons et de bâtir avec eux une relation à long terme.

Il est aussi intéressant de noter que cet intérêt accru pour l'établissement de liens plus étroits avec les donateurs arrive au moment où les ententes que les organismes caritatifs signent avec leurs donateurs, surtout en ce qui a trait aux dons majeurs et transformationnels, font l'objet d'un examen beaucoup plus minutieux.



Vous direz que cela va de soi, mais je me permets tout de même de vous le dire... La collecte de fonds doit d'abord et avant tout être au service de votre organisme, et non l'inverse. Ainsi, alors même que nous vous encourageons à réfléchir sur les façons d'apprendre à mieux connaître vos donateurs et à trouver des moyens de mieux répondre à leurs besoins et leurs attentes, ce principe doit en tout temps guider l'ensemble de vos interactions avec eux.

Ce numéro de notre trimestriel En perspective vous invite à aborder différemment vos relations avec vos donateurs. J'espère que vous y trouverez des idées qui sauront ani-

mer des discussions au sein de votre organisme ainsi que des outils et des techniques que vous pourrez utiliser pour développer des plans et des programmes qui vous permettront de maximiser vos relations avec vos donateurs.

Je vous souhaite un automne haut en couleurs.

Marnie A. Spears  
Présidente et chef de la direction

KCI»»



Les donateurs sont le poumon des organismes caritatifs puisque tous, à des degrés divers, dépendent de dons pour réaliser leur mission et leur mandat. S'exprimant à travers des concepts comme la fidélisation et les relations avec les donateurs, le désir de créer un sentiment d'appartenance et un engagement chez les donateurs a longtemps été une priorité pour les organismes caritatifs.

Bien que ces concepts traditionnels demeurent valides, ils ne suffisent plus. Dans ce monde de plus en plus sophistiqué et concurrentiel qu'est devenu la philanthropie, nous nous devons de changer notre façon de percevoir nos donateurs si nous voulons continuer de grandir et d'approfondir nos relations avec eux.

On doit bien sûr garder en tête l'idée de fidélisation et d'une approche centrée sur le donateur; mais de nouvelles idées viennent s'ajouter à la recette, comme d'avoir une **meilleure connaissance de nos donateurs** et de développer une plus grande compréhension leur **comportement** ainsi que d'optimiser **l'expérience donateur**. Ces différentes façons

d'entrevoir les donateurs sont des domaines auxquels les organismes visionnaires consacrent du temps de réflexion dans un effort de bâtir des relations plus solides, permanentes et ancrées avec leurs donateurs à tous les niveaux de dons.

Au cœur de ces idées, un thème... la nécessité de mieux connaître vos donateurs. Pour y arriver, les organismes ont besoin de deux choses. Premièrement, ils doivent adopter une orientation où règne la curiosité au sujet des donateurs et la soif d'en apprendre le plus possible à leur sujet.

Et deuxièmement, ils doivent avoir accès à des données.

### Écoutez ce que disent vos donateurs...

Il est bien trop facile de tomber dans le piège de penser que nos donateurs nous ressemblent en tout point ou de conclure que l'expérience d'une minorité plus vocale reflète le sentiment de tous. Pour développer des stratégies d'engagement des donateurs et d'une expérience donateur, les données doivent l'emporter sur l'opinion. Par consé-

quent, les organismes ont besoin de données réelles et concrètes.

Recueillir ces données n'est pas nécessairement complexe. On parle en fait de deux types d'activités : premièrement, il faut écouter ce que nous disent les donateurs, et deuxièmement, il faut observer leur comportement. Bien que la source de ces deux types de renseignements et la façon d'y accéder diffèrent, les deux sont cruciaux. Les activités de cueillette d'information sur les donateurs doivent donc présenter un juste équilibre entre les deux.

L'essence même de l'écoute proactive est de poser des questions à vos donateurs – à leur sujet, sur ce qu'ils aiment de votre organisme, sur ce qu'ils s'attendent de vous et pourquoi ils vous font un don. Bien que les conversations en tête-à-tête avec des donateurs individuels soient une très bonne façon de recueillir ce type de renseignements, les organismes devraient aussi procéder à des consultations plus vastes dans le cadre de la recherche sur les donateurs, y compris des activités comme les groupes de discussion et les sondages

menés auprès des donateurs. Vous pourriez être surpris de vos découvertes.

« Nous avons réalisé un certain nombre de sondages au cours des dernières années et nous avons constaté que nos donateurs veulent vraiment nous parler, » affirme Darrell Gregersen, présidente et chef de la direction de la CAMH (Centre for Addiction and Mental Health) Foundation de Toronto, en expliquant que leur dernier sondage avait généré plus de 600 réponses. « Il y a eu des cas où notre pensée a été validée par les résultats d'un sondage; nous avons ainsi pu confirmer que nos donateurs voulaient savoir à quel point des vies pouvaient être changées par leurs dons et en quoi leur contribution était importante pour les gens qui utilisent les services du CAMH. » Elle ajoute que cette validation s'est traduite par des changements de comportement, et que son équipe et elle se montrent plus disciplinées que jamais dans leur recherche de tels narratifs. Pour les dénicher, ils doivent travailler étroitement avec leurs collègues du centre hospitalier, ce qui a fait en sorte que le développement des relations avec ces derniers devienne une grande priorité.

Mme Gregersen précise que les résultats d'un sondage a aussi permis d'invalider des hypothèses de longue date. « Notre plus récent sondage nous a fait réaliser que ce

*L'analytique peut être un outil fort utile qui vous aidera à mieux comprendre qui sont vos donateurs et à déterminer comment ils interagissent avec vous.*

n'est pas tous ceux qui donnaient à un niveau significatif (dons de 1 000 \$ à 25 000 \$) qui désiraient avoir un contact personnalisé, ce qui allait à l'encontre de notre pensée à propos de ces donateurs. Ils nous ont bien sûr dit qu'ils appréciaient avoir de nos nouvelles, mais qu'ils préféreraient qu'on le fasse par la poste, le téléphone ou en ligne, avec un nombre élevé d'entre eux indiquant qu'ils n'étaient pas intéressés à avoir un contact en tête-à-tête. » Ces conclusions ont fait évoluer la façon dont son équipe et elle interagissent avec ce groupe de donateurs.

**... et observez leur comportement**

Observer le comportement de vos donateurs est une autre précieuse source d'information pour vous. Pour ce faire, votre organisme n'a qu'à consulter son site Web et ses bases de données. L'analytique peut être un outil fort utile qui vous aidera à mieux comprendre qui

sont vos donateurs et à déterminer comment ils interagissent avec vous.

L'équipe de marketing et de développement de la Corporation of Massey Hall and Roy Thompson Hall de Toronto, sous la direction de Heather Clark depuis 1996, fouille régulièrement sa base de données pour voir ce qu'on peut y apprendre au sujet de ses mélomanes, ses membres et ses donateurs. « Nous analysons depuis longtemps notre base de données dans le but de créer des segments pour les activités de marketing et de développement, » précise Mme Clark. « J'ai constaté il y a longtemps que l'application du modèle évolutif RFM (récence, fréquence, montant), un outil largement utilisé comme méthode de segmentation, nous aide à identifier nos donateurs et membres potentiels de façon très efficace en cernant les comportements qui sont liés à un engagement plus poussé auprès de notre organisme. » La récence réfère à la date du dernier don d'un individu ou de l'achat de son dernier billet de spectacle, la fréquence au nombre de fois qu'il a donné ou acheté un billet, et le montant à la valeur monétaire du don ou du coût du billet.

Mme Clark explique que les résultats obtenus sont dans la norme, le facteur montant étant celui qui soit le moins prédictif du potentiel, tandis que le comportement d'un

	Nature de l'activité	Type de renseignements	Source des renseignements
<b>Données provenant de l'écoute des donateurs</b>	Être à l'écoute de ce que disent les donateurs	Saisit la pensée des donateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que veulent-ils obtenir de vous</li> <li>- Quelles sont leurs attentes</li> <li>- Qu'est-ce qui les motive à vous faire un don</li> </ul>	Sondages / groupes de discussion
<b>Données provenant du comportement des donateurs</b>	Observer le comportement des donateurs	Saisit ce que vous savez au sujet de vos donateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leur façon de donner</li> <li>- La fréquence de leurs dons</li> <li>- Le moment où ils donnent</li> <li>- Leur façon d'interagir avec vous (téléphone, courriel, poste, participation à un événement)</li> <li>- Les types d'approches qui les motivent à répondre</li> </ul>	Base de données sur les donateurs / clic d'étape via le site Web ou un courriel

individu en ce qui a trait à la récence et à la fréquence des interactions avec l'organisme est un indicateur bien plus important du potentiel pour un don, une adhésion ou l'achat d'un billet.

Ces derniers mois, elle a utilisé d'autres outils d'analytique pour approfondir leurs connaissances en préparation d'une importante campagne majeure. « Une évaluation analytique récente nous a permis de constater que les habitués de certains genres musicaux étaient plus enclins à devenir membres que nous le réalisons, et que ce sont nos amateurs de jazz contemporain qui avaient le taux de dons le plus élevé, alors que nous pensions

plutôt que c'était nos amateurs de musique classique qui donnaient le plus. Ce fut donc une constatation intéressante pour nous. » .

Comme il s'agit d'un complexe destiné aux arts de la scène, Mme Clark reconnaît qu'ils ont le luxe d'avoir une base de données qui, avec le volume élevé d'activités dans les salles de concerts, est riche en données transactionnelles. Contenant présentement quelque 450 000 dossiers, elle s'accroît de 10 à 15 pour cent par année. Une telle croissance pose des défis en ce qui a trait à une gestion de haut niveau des données et à une utilisation rentable de celles-ci. Quand elle a commencé en 1996, la base de données ne con-

*« Pour en assurer la réussite, on ne peut voir cela comme une activité simplement ponctuelle, mais plutôt dans le cadre d'un virage vers la création d'une 'culture de la curiosité' »*

tenait que 60 000 dossiers et était perçue comme une archive des transactions plutôt qu'un élément vital de l'organisme avec le potentiel énorme d'engagement des donateurs et des membres. « J'ai pris part à trois

## Apprendre des meilleurs

Target (le détaillant américain arrivant au Canada en 2013), qui perçoit ses clients comme des invités, a identifié les jeunes mamans comme son segment de clientèle principal; en ce sens, la compagnie se demande régulièrement 'qu'est-ce que ces mamans voudraient qu'on fasse ?' lorsqu'elle établit ses stratégies. Disneyland a créé une expérience client qui est légendaire, à un point tel où il est devenu le centre de référence sur la formation en service à la clientèle avec le Disney Institute. Et Apple, qui a frôlé la faillite dans les années 1990, est depuis devenue une des entreprises les plus performantes du monde de la technologie avec de nombreux observateurs soutenant que son orientation constante sur les besoins et désirs de ses clients a été la clé de ce succès.

Le entreprises, surtout celles dont le modèle d'affaires dépend d'une vaste clientèle pour leur réussite, place depuis longtemps le client au centre de leurs préoccupations, cherchant à comprendre leurs désirs et leurs besoins lorsqu'elles développent des produits et services. La situation est certes plus complexe pour les organismes caritatifs, pour qui le donateur n'est qu'une des nombreuses parties prenantes, mais il demeure crucial pour ces organismes de connaître ce que veulent et pensent leurs donateurs. Il est donc utile pour nous du secteur sans but lucratif de tirer des leçons des connaissances et de la sagesse de nos collègues du secteur privé, pour qui bien

connaître le client est la clé du succès.

Tim Hortons, une entreprise qui depuis longtemps place le client au cœur de ses stratégies, est guidée par une 'culture de la curiosité' qui considère la consultation avec les clients comme partie intégrante des affaires, et non comme une activité isolée qu'on organise à tous les deux ou trois ans. « Il y a un vieil adage qui dit 'ce qui intéresse mon patron me fascine', » dit Glenn Hollis, vice-président du marketing et de la publicité de marque. « Ici chez Tim Hortons, nous pensons comme ça à propos de nos clients. »

Tim Hortons parle à ses clients de divers sujets utilisant divers moyens. « Nous faisons régulièrement de la recherche qualitative par l'entremise de groupes de discussion ou d'enquêtes pour obtenir des observations ou des suggestions sur des produits et des thèmes publicitaires, » précise M. Hollis. Ne se limitant pas aux méthodes de recherche traditionnelles, la compagnie utilise souvent des sondages en ligne pour recueillir les idées et suggestions des clients. De plus, elle surveille régulièrement le comportement de sa clientèle en utilisant des outils d'analytique pour examiner des choses comme les habitudes d'achats, les préférences et l'achalandage.

Un autre secteur d'intérêt pour Tim Hortons est la perception qu'a le client de la marque par rapport aux caractéristiques

visées. « Nous voulons que notre image de marque soit chaleureuse et conviviale, » explique M. Hollis, « et nous réunissons régulièrement des groupes de nos clients pour vérifier que c'est en effet ce qu'ils ressentent quand ils viennent chez nous. »

Guidé par une philosophie qui veut que la recherche doit être instructive, et non étouffante, Tim Hortons travaille fort pour développer des activités de recherche qui répondent aux bonnes questions et qui ne noient pas ses dirigeants dans une mer de données. Glenn Hollis précise aussi que l'information ainsi recueillie n'a du sens qu'à condition d'être bien utilisée. « Il y a plusieurs années, nous avons fait un exercice où nous demandions à des gens de dessiner une image du client type de Tim Hortons. Nous avons ainsi découvert que selon l'opinion de plusieurs, ce client était quelqu'un que nous avons surnommé 'je regarde puis je quitte' – soit quelqu'un qui entrait dans notre restaurant, voyait que la file d'attente était trop longue et quittait. Cela nous a démontré que nous avions du travail à faire sur nos procédés et opérations. »

Le temps et l'énergie que Tim Hortons et les autres entreprises extrêmement prospères susmentionnées consacrent à la connaissance de leurs clientèles démontrent la réelle valeur d'un tel investissement pour fidéliser la clientèle et assurer le succès à long terme de l'entreprise.

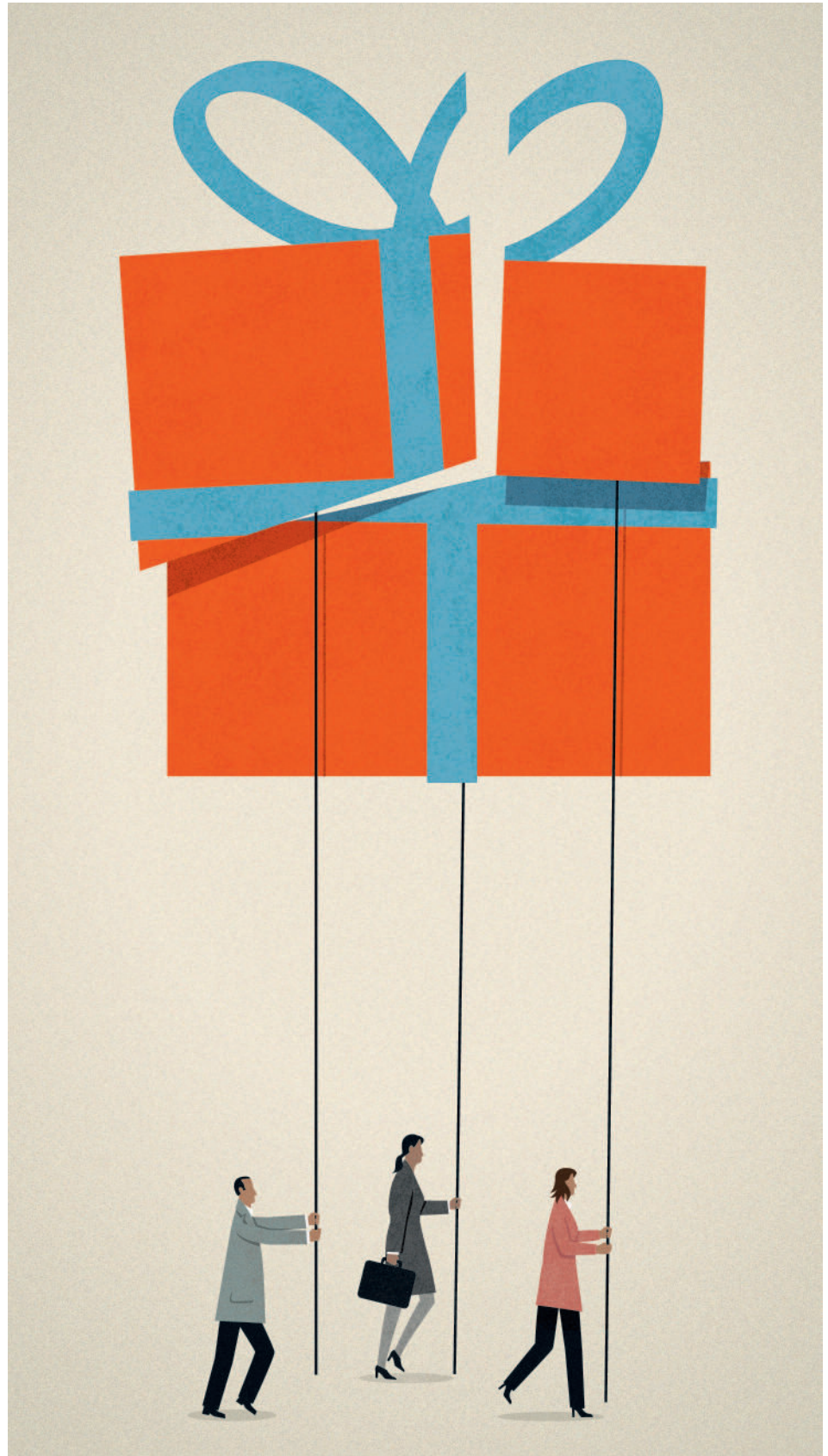
refonte de notre base de données en 16 ans et nous vivons présentement une période passionnante grâce à ce que nous pouvons apprendre de nos données,» ajoute Mme Clark.

Ce changement d'attitude met en lumière un autre point important au sujet de la cueillette d'information sur les donateurs. Pour en assurer la réussite, on ne peut voir cela comme une activité simplement ponctuelle, mais plutôt dans le cadre d'un virage vers la création d'une 'culture de la curiosité', une culture où on s'interroge sur les personnes qui appuient notre organisme et où on valorise leurs attentes et leurs besoins à tous les niveaux de dons et d'engagement. Il est important de procéder selon un processus rigoureux, avec des objectifs clairement identifiés et des approches soigneusement pesées. Sinon, l'exercice peut en être un d'utilisation aléatoire des outils de recherche qui génère beaucoup de données pouvant s'avérer intéressantes, mais qui ne répondent pas nécessairement aux enjeux qui vous préoccupent. Prendre le temps de bien articuler ce que vous voulez savoir vous assurera que les données recueillies répondent à vos besoins et que l'investissement soit de l'argent bien dépensé.

### **Transformer l'information en actions**

Comme le démontrent les exemples susmentionnés, le fait de recueillir de l'information sur les donateurs n'est pas une fin en soi. Même si en savoir plus sur vos donateurs et sur leur attitude, leur comportement et leur motivation peut s'avérer intéressant, ce qui est le plus important est ce que cette information vous permet de faire.

Comme le démontre la segmentation au MHRTH à travers le modèle RFM, une des utilisations les plus puissantes est la création de segments de donateurs. Autre que pour les programmes de publipostage, peu d'organismes caritatifs segmentent leurs donateurs de façon significative. Et même dans le cas du publipostage, cette segmentation se limite souvent à l'année du don le plus récent (donateurs qui renouvellent leurs dons, anciens donateurs). Avec en mains plus d'information sur leurs donateurs, les organismes peuvent segmenter ces derniers et



cibler leurs activités de fidélisation et de sollicitation en fonction des besoins et des attentes de chacun des segments.

Le concept du choix des segments nous mène à un autre point important. Il n'est pas réaliste de penser que chacun de vos donateurs deviendra un donateur à vie. Il ne faut donc pas s'y attendre. En réalité, tous les organismes ont probablement trois types de donateurs – uniques, épisodiques et à long terme.

Prenez par exemple le donateur qui appuie un organisme par l'entremise d'une promesse

de contribuer dans le cadre d'un événement particulier de collecte de fonds (p. ex. parrainer un individu qui amasse des dons pour un organisme caritatif). Dans ce type de collecte de fonds, la relation avec la personne ayant sollicité le parrainage est habituellement la principale motivation. Les résultats de l'enquête '2011 Cygnus Donor' viennent appuyer cette théorie : 70 pour cent des répondants indiquaient que c'était le facteur principal ayant influencé leur décision d'appuyer ce type d'activité de collecte de fonds. Même si un certain pourcentage d'entre eux (17 %) se disaient prêts à appuyer l'organisme par

d'autres moyens, la grande majorité de ces donateurs ne donneront qu'une fois ou de façon épisodique.

Les programmes de dons commémoratifs ou honorifiques ont aussi tendance à attirer des contributions uniques ou épisodiques. Ces programmes ont une banque de donateurs qui vont et qui viennent et qui, généralement, sont plus motivés par l'individu qu'on honore que par leur attachement à l'organisme.

Par conséquent, il est crucial de bien saisir les différentes motivations et les divers points

## Pas tous les donateurs majeurs pensent de la même façon

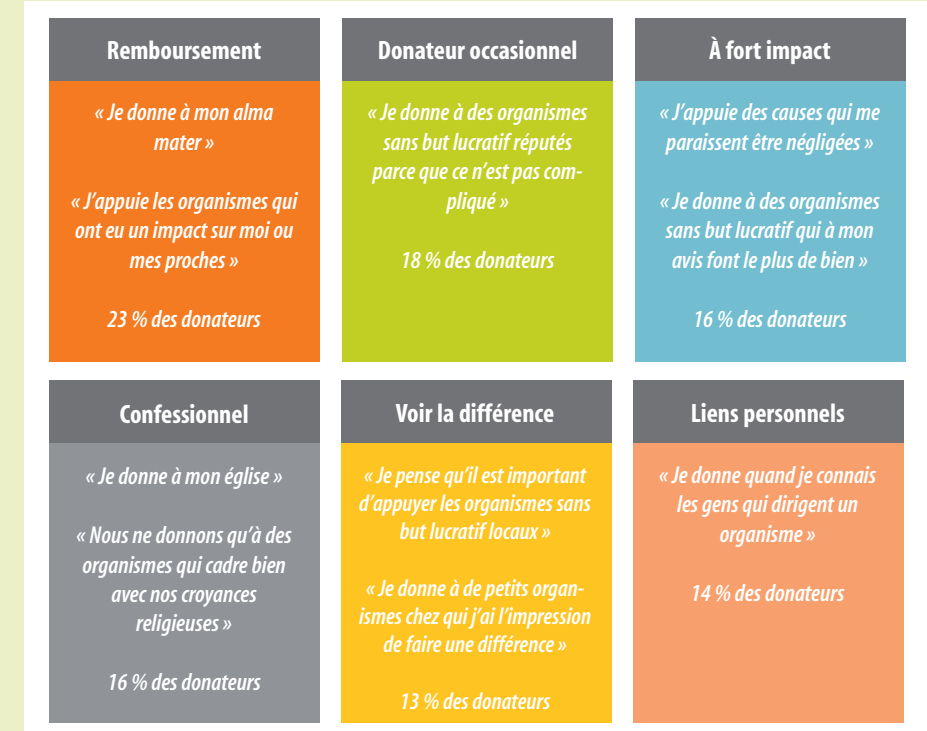
La segmentation des donateurs en fonction du comportement et de la motivation de donner offre un outil puissant pour gérer la relation avec vos donateurs à tous les niveaux de la pyramide de dons. Des recherches récentes de la firme américaine Hope Consulting démontrent d'ailleurs que même au niveau des dons majeurs, les donateurs peuvent être divisés en segments comportementaux distincts.

Au sein de ces six segments comportementaux, on note trois thèmes encore plus généraux qui peuvent être utiles en matière de segmentation :

1) « **Un bonjour m'a suffi...** » Avec ses 18 pour cent de répondants, le groupe Donateurs occasionnels est composé de donateurs qui disent des choses comme 'l'organisme est établi et respecté' ou 'il est facile de donner au travail' comme raisons principales de donner.

2) « **Je veux voir l'impact...** » Ensemble, les segments À fort impact et Voir la différence représentent 29 pour cent des répondants à l'enquête qui disent que faire une différence avec leur contribution est leur motivation première de donner. Parmi les facteurs principaux cités par ce groupe, on retrouve 'ils mettent l'accent sur une question sociale négligée' et 'l'organisme œuvre dans ma collectivité'.

3) « **C'est personnel...** » Le facteur motivant principal pour donner est de loin un



\*Données tirées de l'enquête 'From Money for Good, The US Market for Impact Investments and Charitable Gifts from Individual Donors and Investors' réalisée par Hope Consulting en mai 2010

lien personnel quelconque avec l'organisme caritatif. Ainsi, 53 pour cent des répondants se trouvent dans cette catégorie, qui combine les segments Remboursement, Confessionnel et Liens personnels. Parmi les raisons le plus souvent citées de donner dans cette catégorie, on retrouve 'la cause a un impact sur moi ou mes proches', 'l'organisme cadre bien avec mes croyances religieuses' et 'je suis fami-

lier avec l'organisme et ses dirigeants'.

Ces catégories ne s'appliquent peut-être pas directement à vos donateurs et vos recherches indiqueront peut être que d'autres titres seraient plus appropriés. Quoi qu'il en soit, une fois que vous aurez fait votre classement, il est important d'aligner vos stratégies et vos activités aux caractéristiques et aux motivations de chacune.

## Faire de l'expérience donateur une priorité organisationnelle

Une façon novatrice d'assurer qu'un organisme crée une culture centrée sur le donateur qui soit explicite et intentionnelle en matière d'expérience donateur est de tenir des **rencontres internes** réunissant toutes les fonctions de l'organisme (développement, communications et opérations) dans le but explicite d'examiner l'expérience donateur et l'engagement. Ces rencontres annuelles ou bisannuelles assureront que le donateur reste au centre de vos préoccupations.

Ces rencontres devraient traiter de trois choses. Premièrement, il s'agit de faire en sorte que tous les employés s'alignent sur la vision de l'expérience donateur de l'organisme en répondant à la question 'que voulons-nous offrir comme expérience donateur?'. Le résultat de cet exercice pourrait être une série de mots ou de sentiments qui serviront à guider toutes les activités et points de contacts qui animent cette expérience.

**Les rencontres internes permettent d'élaborer...**

**... des stratégies d'engagement et d'expérience donateur auxquelles...**

**... les Conseils des donateurs animent et surveillent.**

Le second élément, tout aussi crucial, est l'articulation des ces activités et points de contacts. Les participants à la rencontre devraient identifier les tactiques et les stratégies qu'ils utiliseront pour communiquer avec les donateurs et les engager, et ce dans le but de créer l'expérience donateur souhaitée.

Enfin, songez à mettre sur pied un **Conseil des donateurs** au sein de votre organisme. La composition d'un tel conseil peut différer selon l'importance et le type d'organisme. Les grands organismes peuvent réunir des représentants de diverses fonctions. Les fondations qui appuient une institution peuvent y inclure des représen-

tants de l'institution. Les plus petits organismes peuvent y inclure des membres du conseil d'administration ou des donateurs. Quoi qu'en soit la composition, le rôle du conseil est le même – agir comme le groupe qui donnera vie aux conclusions des **rencontres internes** et assura que les donateurs et leur expérience avec l'organisme demeurent au centre des préoccupations. Se réunissant aux trois mois ou même mensuellement, ces Conseils des donateurs peuvent non seulement aider à mettre un accent sur la façon dont l'organisme engage ses donateurs, mais aussi aider à éviter le cloisonnement qui tend naturellement à toucher la plupart des organismes.

d'entrée pour vous aider à mieux identifier ceux qui seraient susceptibles de donner sur une base régulière par rapport à ceux qui ne contribueront probablement qu'une ou deux fois. Il s'agit ensuite d'appliquer la stratégie appropriée à chaque segment, pour vous éviter d'investir trop de temps et d'énergie à essayer en vain de transformer en donateur à vie celui qui ne donnera qu'une fois ou de façon épisodique. Avez plutôt vos stratégies de rétention et de loyauté sur les donateurs qui sont le plus susceptibles de donner sur une base régulière et à long terme.

### Définir l'expérience donateur

S'inspirant du modèle de nos confrères du secteur privé, qui investissent beaucoup de temps et d'énergie à optimiser leur 'expérience client' dans le but de fidéliser à long terme leur clientèle, plusieurs chefs de file du secteur caritatif réfléchissent maintenant à leur 'expérience donateur'. Et ceux qui y ont bien réfléchi ont découvert que lier les donateurs à la mission et à l'impact de l'organisme est au cœur même de l'expérience donateur.

*...lier les donateurs à la mission et à l'impact de l'organisme est au cœur même de l'expérience donateur.*

Quand le Manoir Ronald McDonald du sud de l'Alberta a récemment construit sa nouvelle résidence, on s'est penché sur le genre 'd'expérience famille' qu'on voulait y créer. « Cet exercice nous a permis de réaliser que nous voulions offrir aux familles bien plus qu'un simple endroit où demeurer quand un enfant est à l'hôpital, » explique Larry Mathiesen, directeur général. « Nous voulions créer un 'chez soi' temporaire pour ces familles. Nous avons donc mis sur pied des installations et établi des programmes qui nous ont permis d'offrir une ambiance plus chaleureuse. Ce faisant, nous avons constaté que nous avons créé des mécanismes qui permettaient à nos donateurs de mesurer l'impact de leurs dons. »

Il offre deux exemples. D'abord la 'chambre magique', une pièce spéciale remplie de jouets que tous les enfants qui demeurent au manoir visitent lors d'une occasion spéciale, le jour de leur anniversaire par exemple ou après un traitement particulièrement difficile. Un magicien accueille l'enfant et lui ouvre la porte avec une clé spéciale – à l'intérieur, l'enfant trouve, juste pour lui, des jouets qu'il aime vraiment (mis là par le personnel); il y a de la magie dans l'air. Puis il y a le programme 'souper à la maison', dans le cadre duquel des bénévoles préparent le repas du soir pour des familles qui demeurent au manoir, offrant aussi de souper avec eux s'ils le désirent. « En visitant la chambre magique ou en offrant de préparer un repas pour une famille, nos donateurs ont la possibilité de voir de près ce que nous essayons d'offrir à nos familles et, ainsi, de mieux comprendre ce que leurs dons nous permettent d'accomplir, » ajoute M. Mathiesen.

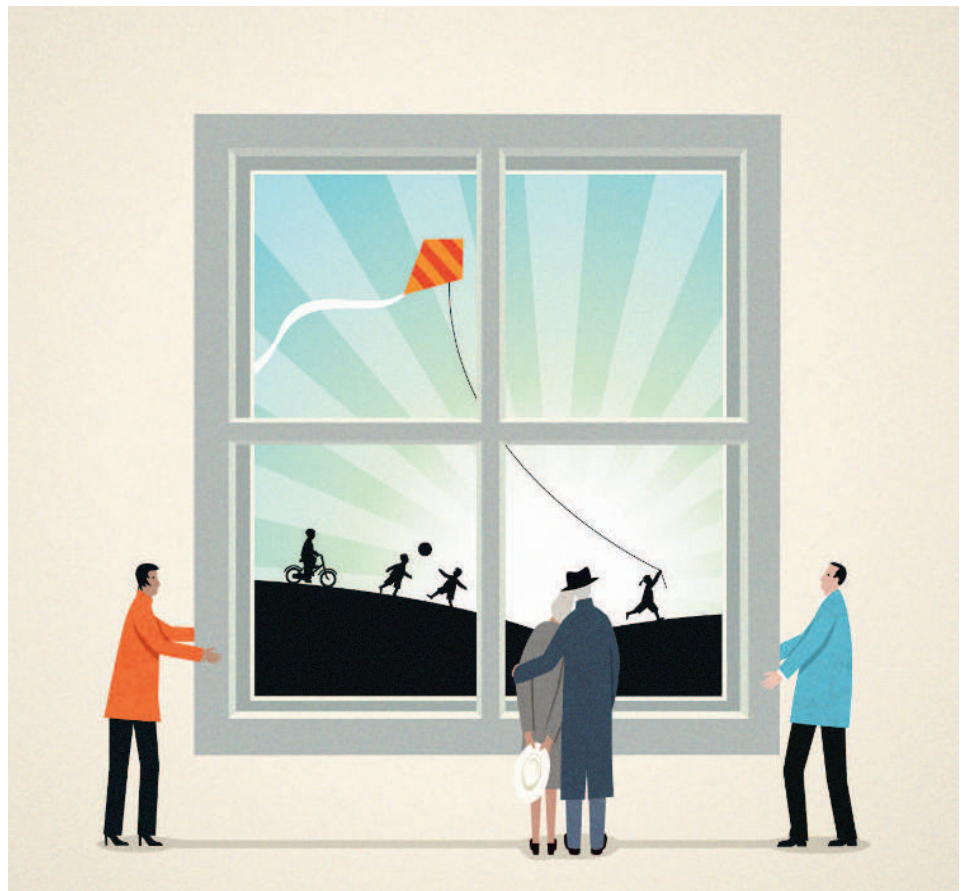
Pour les gens de la CAMH Foundation, on cherche par le biais de l'expérience donateur à démontrer avant tout comment les dons

transforment des vies. Non seulement cela cadre-t-il bien avec le thème de la campagne de la Fondation, 'Transforming Lives', mais aussi avec ce que cherche ultimement à accomplir l'hôpital à travers ses programmes et services. « Au cœur même de l'expérience que nous voulons offrir à nos donateurs est le sentiment qu'ils transforment des vies, quelle que soit la valeur de leur contribution, » dit Darrell Gregersen, qui croit qu'il n'y a pas de seuil minimal sous lequel une expérience donateur deviendrait invalide.

Mme Gregersen, son conseil d'administration et son équipe croient tellement à l'importance du concept d'expérience donateur qu'ils en ont fait un des quatre piliers de leur plan stratégique. Choissant de penser en terme 'expérience investisseur', ils placent cette priorité au deuxième rang d'importance après le financement, et en fait la considèrent interconnectée de façon critique à la capacité de l'organisme d'accroître ses revenus.

Innes van Nostrand, directrice du Appleby College à Oakville, Ontario, ajoute une nuance additionnelle à l'expérience donateur, soit le fait d'aider les donateurs à sentir qu'ils font partie de la 'famille' de l'organisme. « Pour moi, la création d'une expérience donateur mémorable est liée de près à ce qui se passe au sein de l'organisme, » explique-t-elle. « Si on considère nos donateurs comme étant des fiduciaires de notre organisme, je crois qu'il est important de créer chez ceux-ci le sentiment qu'ils ont aidé l'organisme à accomplir quelque chose, qu'ils font part du résultat ultime. »

La motivation du donateur, surtout en ce qui a trait aux donateurs majeurs, est un autre ingrédient clé à garder à l'esprit. « Plusieurs de nos donateurs majeurs nous arrivent après avoir vécu une expérience avec l'hôpi-



tal; certains ont connu un dénouement heureux, alors que pour d'autres, l'expérience a été beaucoup plus douloureuse, » dit Ron Dumouchelle, président et chef de la direction, Vancouver General Hospital et University of British Columbia Hospital Foundation. « Donc, quand nous créons une expérience donateur personnalisée, nous tenons compte de la motivation derrière le don et nous cherchons à personnaliser l'expérience en fonction de cette motivation. »

Tout comme la culture de curiosité qui guide la quête d'information sur vos donateurs, le fait d'orienter vos efforts vers une philosophie d'engagement des donateurs et d'ex-

périence donateur ne peut être perçu comme un événement ponctuel. Il s'agit d'un changement de culture et de philosophie, et la notion d'expérience donateur doit être incluse dans votre stratégie.

Ultimement, la clé qui vous aidera à mieux gérer et à optimiser vos relations avec vos donateurs à tous les niveaux sera un mariage entre le 'matériel' (l'analytique, la segmentation) et l'immatériel' (les stratégies d'engagement, l'art de communiquer de façon à maximiser l'expérience donateur et de les percevoir comme des individus à part entière). Le juste équilibre se trouve à l'intersection des deux.

**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