

» En perspective [4]

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

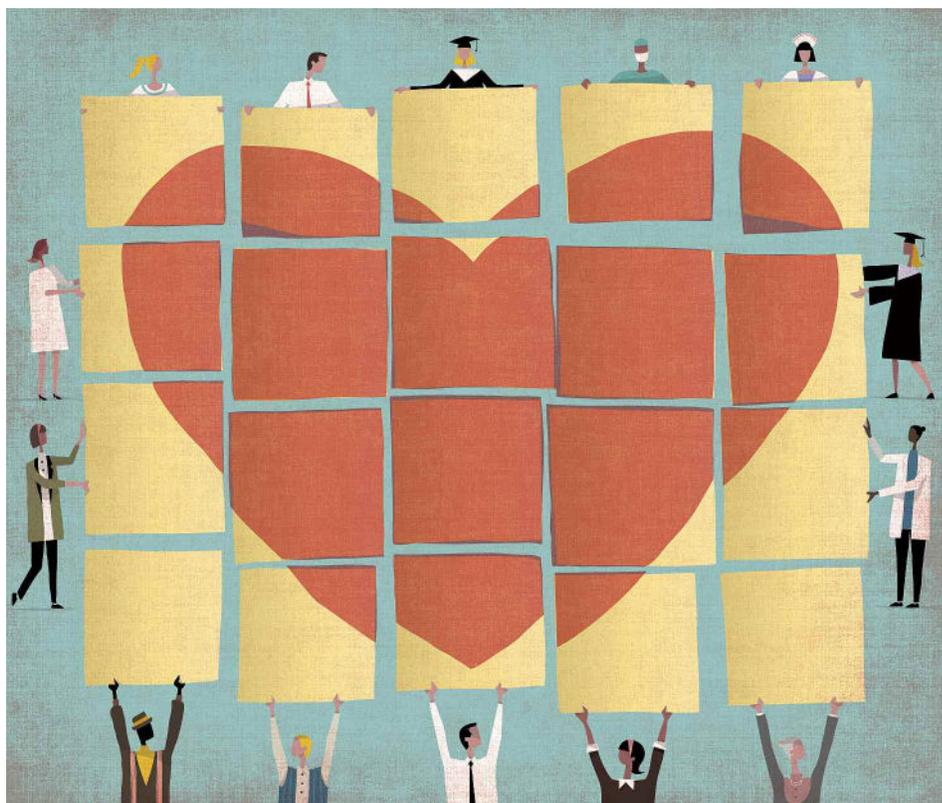
La philanthropie grand public - Volet 1

Les programmes de dons annuels et grand public n'obtiennent pas le respect qu'ils méritent.

Alors que depuis une dizaine d'années nous mettons de plus en plus l'accent sur les dons majeurs et les dons principaux, je pense que de nombreux organismes ont oublié l'importance qu'ont ces programmes pour la santé et la pérennité de leurs initiatives de collecte de fonds.

Les programmes de dons annuels et grand public offrent des revenus en temps réel et représentent souvent la seule source flexible de financement d'un organisme caritatif. Ils fournissent un noyau solide et prévisible de sympathisants. Ils aident à fidéliser les donateurs et à développer des affinités pour l'organisme. Ils permettent d'identifier et d'impliquer de nouveaux leaders et bénévoles. Leur large rayonnement permet de maintenir et d'actualiser les dossiers des donateurs et des sympathisants. Et comme principal point d'accès pour les donateurs, ils alimentent les programmes de dons majeurs et planifiés. Ai-je besoin d'ajouter quoi que ce soit?

Je crois aussi que ces programmes ont un rôle crucial à jouer si on veut s'attaquer à un des problèmes les plus importants et récurrents auxquels sont confrontés les organismes caritatifs aujourd'hui – moins de donateurs, mais qui donnent plus. Puisque c'est à travers ces programmes que la vaste majorité des donateurs initient leurs relations avec nos organismes, ils sont un important moyen permettant d'abord d'inculquer des notions de philanthropie, puis de l'encourager. Notre façon d'interagir avec ces donateurs et de gérer leurs contributions déterminera si leurs dons (et leur comportement) seront répétés à nouveau!

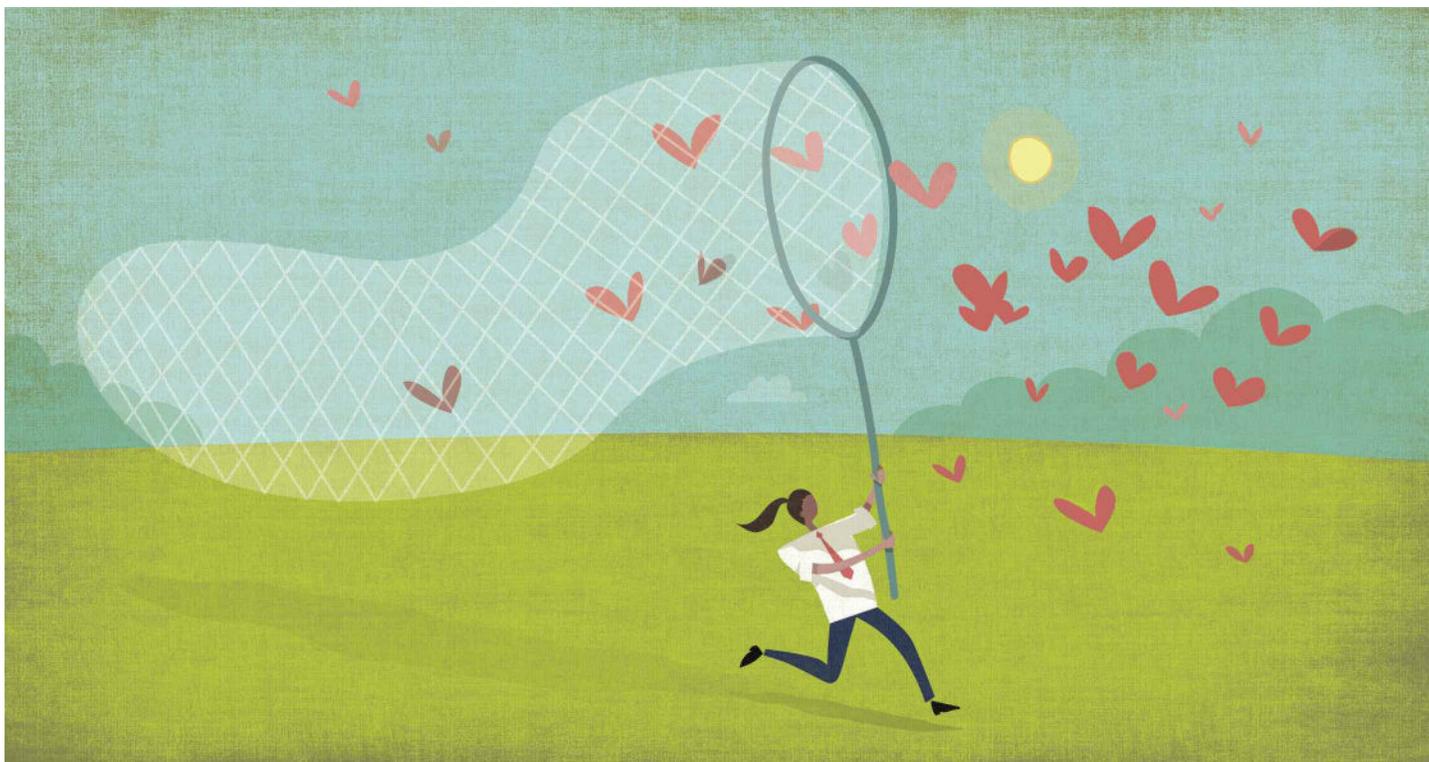


C'est donc de programmes philanthropiques de dons annuels et grand public que nous traitons dans le présent bulletin *En perspective* ainsi que dans celui qui suivra en décembre.

Dans ce numéro, nous discutons des tactiques et des stratégies actuelles et émergentes qu'utilisent aujourd'hui les organismes caritatifs canadiens pour recueillir des fonds à travers les programmes de dons grand public. Dans le second numéro, qui paraîtra la semaine du 12 décembre, nous examinerons la philosophie qui guide les organisations intelligentes dans leur réflexion et leurs façons d'aborder leurs programmes dans le but d'en maximiser le potentiel stratégique comme outil pour bâtir des rapports avec leurs différentes communautés.

Dans un contexte où la relation qu'ont les Canadiens avec le secteur caritatif et où la notion du don évolue et change, nous nous devons de répondre et de nous adapter. Non seulement est-il grand temps que nous réfléchissions à la façon dont les programmes de dons grand public peuvent continuer à engager plus de Canadiens en philanthropie, une telle réflexion est devenue cruciale pour le secteur dans le contexte actuel.

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction



N'ayant peut-être pas le cachet et le prestige des dons majeurs et principaux, les programmes de dons annuels et grand public n'obtiennent pas toujours le respect et l'attention qu'ils méritent.

Parfois presque relégués au second plan dans la planification de la collecte de fonds, les dons annuels et grand public, s'ils sont bien planifiés et bien utilisés, peuvent en fait servir de leviers importants dans l'atteinte des objectifs en matière de financement et de relations. Non seulement sont-ils un moyen de recueillir des fonds rapidement et sur une base durable, souvent sans restriction en ce qui a trait aux priorités, ils sont aussi un des mécanismes principaux permettant aux organismes caritatifs de bâtir des relations durables avec leurs donateurs.

L'acquisition est un pilier essentiel de tout programme de dons grand public, et tous les programmes devraient avoir une stratégie d'acquisition qui englobe une variété d'outils et de tactiques par lesquels les donateurs sont invités à contribuer. L'acquisition par le publipostage ne suffit tout simplement pas.

Pas d'acquisition sans accès

L'acquisition est bien sûr impossible si on n'a pas accès à un bassin de donateurs potentiels. La première étape de toute stratégie d'acquisition est de réfléchir aux moyens de communiquer avec vos donateurs potentiels.

Les hôpitaux ont l'avantage que leurs donateurs potentiels interagissent sur une base quotidienne avec l'établissement. Plusieurs en profitent donc pour disséminer du matériel à travers l'hôpital permettant aux donateurs de s'auto-identifier. À la Toronto General and Western Hospital Foundation, on a observé que des patients faisaient des dons commémoratifs pour remercier leurs médecins et chirurgiens, et l'équipe de la fondation a décidé d'être proactive afin d'encourager ce comportement. Ils ont testé leur stratégie en plaçant dans un département des dépliants qui encourageaient les patients, si quelqu'un avait fait une différence dans les soins qu'ils avaient reçus, à rendre hommage à leur équipe de soins en faisant un don. Le test s'est avéré un succès. Non seulement ont-ils eu un taux de réponse élevé, mais la valeur moyenne des dons était

sensiblement plus élevée que dans plusieurs de leurs autres programmes.

Les diplômés forment un bassin clé de donateurs potentiels pour les universités. Il est donc impératif d'obtenir les coordonnées des finissants. Certaines universités mettent en place des mesures incitatives pour encourager leurs finissants à partager leurs coordonnées permanentes. À l'Université McGill, par exemple, on a créé un concours où les finissants courraient la chance de gagner un certificat de voyage de 1 500 \$ s'ils fournissaient deux adresses courriel et leur numéro de téléphone à la maison. Lors de la première année du concours, 1 600 finissants sur 7 000 avaient partagé leurs coordonnées au cours des premières 24 heures et par la fin du concours, 34 % de la classe avait participé.

Quand la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC a lancé sa campagne VITE visant à sensibiliser les gens aux signes d'un accident vasculaire cérébral, l'équipe de marketing direct y a vu la possibilité de recueillir des coordonnées. Dans le cadre de la campagne, un aide-mémoire a été développé pour aider les gens à reconnaître les signes d'un acci-

dent vasculaire cérébral (**Visage** – est-il affaibli? **Incapacité** – pouvez-vous lever les deux bras normalement? **Trouble de la parole** – trouble de prononciation? **Extrême urgence** – composez le 911). « En échange de leur adresse courriel, on offrait aux gens la possibilité de télécharger une version de l'aide-mémoire qui comprenait un espace pour inscrire les coordonnées de la personne à contacter en cas d'urgence, permettant ainsi aux premiers répondants de savoir qui appeler s'il y avait urgence. En offrant cet aide-mémoire, nous avons pu recueillir un grand nombre de nouvelles adresses courriel, ce qui nous a ensuite permis de commencer à bâtir une relation avec ces individus, » note Brady Hamilton, directeur, Marketing direct, Canada.

N'oubliez pas, il faut aussi fidéliser

Bien que l'acquisition soit un élément fonda-

Parfois presque relégués au second plan dans la planification de la collecte de fonds, les dons annuels et grand public, s'ils sont bien planifiés et bien utilisés, peuvent en fait servir de leviers importants dans l'atteinte des objectifs en matière de financement et de relations.

mental de tout programme de dons annuels, la fidélisation des donateurs est tout aussi importante. Malheureusement, les statistiques nous disent que ce n'est pas là une force, de nombreuses sources nous révélant que le taux de rétention est inférieur à 50 % chez la plupart des organismes caritatifs. La *AFP Fundraising Effectiveness Survey* de 2016

(Association des professionnels en philanthropie) indiquait que le taux de rétention des donateurs était de 46 % en 2015, un pourcentage qu'ils indiquaient être demeuré quasi inchangé au cours de la dernière décennie. L'équipe d'analytique de KCI confirme ce résultat, son analyse de la banque de donateurs de nombreux organismes caritatifs au Canada démontrant un taux de rétention de 47 %.

Plusieurs sont d'avis que ce faible taux de rétention peut être relié directement au manque de fidélisation. Une fidélisation efficace est bien plus qu'une simple lettre de remerciement à laquelle vient s'ajouter une nouvelle demande. Trop peu d'organismes caritatifs mettent sur pied un plan de fidélisation pour les donateurs qui contribuent par l'entremise de programmes de dons grand public. Un tel plan devrait comprendre diverses approches tout au long de l'année

Les quatre piliers des dons annuels

Chaque programme de collecte de fonds, annuel ou grand public, devrait avoir quatre piliers : **1-Acquisition;** **2-Renouvellement et augmentation;** **3-Réengagement;** et **4-Fidélisation.** Les programmes devraient avoir une

stratégie pour chacun de ces piliers, et devrait segmenter par pilier leur base de données des donateurs et donateurs potentiels afin de refléter l'approche qui sera adoptée pour chacun.

1. Acquisition

- Nouveaux donateurs
- Le téléphone et le courriel donnent les meilleurs résultats
- Les programmes solides réussissent à retenir 35 % de leurs nouveaux donateurs

3. Réengagement

- Anciens donateurs
- Le téléphone et un envoi postal ciblé donnent de bons résultats
- Susceptibles de donner plus

2. Renouvellement et augmentation

- Donateurs fidèles
- Le téléphone, la poste et le courriel donnent de bons résultats
- Encourager les donateurs à contribuer de nouveau et à augmenter leurs dons

4. Fidélisation

- Remerciement
- Reconnaissance
- Rendre des comptes et parler de l'impact

Quand les budgets sont serrés, on pourrait avoir tendance à réduire nos efforts d'acquisition. D'autres organismes pourraient mettre un accent trop grand sur l'identification de nouveaux donateurs et négliger la nécessité de solidifier les relations avec les donateurs existants. Ou encore, pour ce qui

est de la philanthropie grand public, la fidélisation pourrait n'être qu'un élément secondaire, si elle existe. Ces approches sont toutes des erreurs. Les programmes solides investissent dans les quatre piliers, et les organismes intelligents reconnaissent la valeur de chacun.

utilisant des outils de communications variés, incluant entre autres des vidéos, des rapports par courriel, des lettres de remerciement, des appels de remerciement et des notes provenant de personnes qui ont bénéficié d'un soutien. La clé est de créer un sentiment d'affinité et d'engagement chez les donateurs pour qu'ils soient ouverts et prêts à contribuer de nouveau lorsque vous en ferez la demande.

Réfléchissant aux personnes qui devraient être incluses dans la catégorie des donateurs fidèles, Karen McQuigge, directrice, Alumni Advancement à McMaster University, fait une observation intéressante. « Je crois que nous devons modifier notre façon de penser et nos attentes et que nous devons nous éloigner du concept du don annuel. Nous avons de nombreux exemples de donateurs à McMaster qui ne contribuent pas néces-

sairement sur une base annuelle. Ce que nous observons plutôt, c'est une augmentation des dons ponctuels, avec des donateurs contribuant de façon cyclique. Cette année, ils pourraient choisir de se concentrer sur McMaster, et l'an prochain sur un autre organisme caritatif ou sur un autre besoin. De la perspective des donateurs, ce qui compte ce ne sont pas leurs dons annuels, mais plutôt le fait qu'ils contribuent quand il

Le financement participatif

Jumelant une cause unique à un auditoire intéressé et motivé, comme c'est le cas pour les dons majeurs, le financement participatif est devenu une stratégie de collecte de fonds de plus en plus commune au cours des dernières années. Massolution, organisme se spécialisant dans les industries de la production participative (crowdsourcing) et du financement participatif, indique dans son rapport annuel *Crowdfunding Industry Report* que les dons faits par l'entremise du financement participatif totalisaient 5,5 milliards \$ en 2015.

Les experts affirment que les initiatives de financement participatif ont des points

en commun et offrent les recommandations suivantes :

1) La cause importe. Les campagnes qui sont les plus susceptibles d'attirer un soutien sont celles qui recueillent des fonds pour l'éducation, la santé ou des causes touchant un quartier, une ville ou une région.

2) Parler de vraies personnes. Des histoires personnelles et inspirantes qui relient les gens à celui qui sollicite.

3) Inclure des vidéos. L'expérience démontre que ceux qui utilisent des vidéos recueillent deux fois plus que ceux qui n'en utilisent pas.

4) Promouvoir, promouvoir, promouvoir. Toute initiative de financement participatif doit être soutenue par la promotion, le marketing et la sensibilisation. Mettre sur pied une page de financement participatif puis attendre que les dons arrivent est voué à l'échec.

5) Communications continues. Vous assurez que votre auditoire cible, y compris ceux qui ont déjà contribué, reçoivent des rapports réguliers sur l'état d'avancement de la campagne. Et n'oubliez pas de les informer, le temps venu, des progrès que connaît le projet qu'ils ont financé.

6) Demander que le don soit accru, mais sans affectation particulière. L'avantage du financement participatif est que vous

donnez la possibilité aux donateurs qui font un petit don de les affecter à un projet qui les intéresse; mais vous pouvez aussi leur demander d'ajouter un montant, disons une somme de 5 \$ ou 10 \$, qui ne serait pas affectée à un projet précis. Ceux qui accepteraient de le faire ont d'excellentes chances de devenir des donateurs à long terme.

7) Des objectifs réalistes. Tenant compte qu'en moyenne les campagnes recueillent moins de 10 000 \$, établissez un objectif qui soit réaliste et qui permette à ceux qui donnent 50 \$ ou 100 \$ de sentir qu'ils ont fait une différence.

Il est important de savoir que la mise sur pied d'un programme de financement participatif exige un engagement significatif en matière de ressources, y compris en temps, en talent et en argent, sans oublier la gestion des aspects techniques de la plateforme, ainsi qu'en coaching en collecte de fonds pour tous ceux qui l'utiliseront. Et cela comporte des risques – parfois les campagnes ne fonctionnent tout simplement pas. Il ne faut donc pas utiliser le financement participatif pour remplacer de solides programmes de dons annuels ou grand public, y compris le courriel, le téléphone, la poste, etc. Mais si vous avez déjà un solide programme de dons annuels, soutenu par une étude de marché de vos donateurs, en plus des ressources à allouer au financement participatif, ce type de financement pourrait vous offrir des possibilités intéressantes.

Examinons d'un peu plus près certaines des données touchant le financement participatif*



Valeur moyenne du don **88 \$**

Valeur moyenne des montants recueillis pour des causes caritatives sur les pages individuelles **534 \$**

Valeur moyenne des fonds recueillis par les campagnes de financement participatif **9 237 \$**

Pourcentage moyen des donateurs qui sont des donateurs réguliers **28,3 %**

*Source: craigconnects.org

y a un besoin ou quand ils sont motivés par la demande. » Mme McQuigge précise qu'en pensant de cette façon, vous faites en sorte que les donateurs qui sont inclus dans votre plan de fidélisation ne se limitent pas à ceux qui vous ont fait un don au cours des 12 derniers mois.

Une façon d'améliorer la rétention et la fidélité des donateurs est d'accroître le nombre de donateurs qui sont sur un programme de dons continus tels les dons mensuels. Un exemple de ce type d'initiative est le programme de parrainage d'enfants de Plan International Canada. Recueillant près de 80 millions \$ par année et ayant plus de 180 000 donateurs, ce programme a une banque de donateurs extrêmement fidèles. Se basant sur un aperçu de leur base de données actuelle, Jeff Cornett, chef du Marketing et de la Philantropie, indique que la durée moyenne d'un parrainage d'enfant avec Plan Canada est de huit ans.

Avec un don moyen mensuel de 39 \$, ou de 468 \$ par année, ce programme génère des contributions moyennes très acceptables pour un programme de dons grand public. Quand on lui demande pourquoi ce programme réussit à créer des donateurs aussi engagés, M. Cornett identifie deux facteurs principaux. « Premièrement, il s'agit d'un programme dont le produit est lié directement à notre mission. Notre programmation sur le terrain, qui en est une de développement communautaire centré sur l'enfant, est rendue possible grâce au programme de parrainage d'enfants. Et deuxièmement, je crois qu'il est aussi efficace et inspirant parce qu'il touche au besoin humain fondamental de prendre soin des enfants. »

Une autre raison de la loyauté sans pareil de leurs donateurs est que la fidélisation est un élément intrinsèque du programme de parrainage. « Nos efforts de fidélisation de nos parrains touchent trois thèmes. On informe nos donateurs au sujet des enfants qu'ils parrainent, au sujet de la collectivité dans laquelle ils vivent, et au sujet de l'impact du travail de Plan dans son ensemble. » Enfin, M. Cornett précise qu'on encourage les parrains et les enfants parrainés à développer des liens directs. « Créer des relations aussi tangibles avec les enfants qu'ils parrainent est une

« De la perspective des donateurs, ce qui compte ce ne sont pas leurs dons annuels, mais plutôt le fait qu'ils contribuent quand il y a un besoin ou quand ils sont motivés par la demande. »

*– Karen McQuigge
directrice, Alumni Advancement
McMaster University*

expérience incroyablement engageante pour nos parrains. »

Les rumeurs sur la mort du publipostage ont été grandement exagérées!

De nombreux moyens sont utilisés aujourd'hui dans le cadre des programmes de col-

lecte de fonds grand public. Certains ont fait leurs preuves et restent pertinents, alors que d'autres sont en émergence et que notre habileté de les mobiliser et d'en tirer le meilleur parti ne cesse d'évoluer.

Deux de ces moyens qui existent depuis un certain temps sont le publipostage et le téléphone, quoi qu'on parle régulièrement de leur disparition imminente.

Pas si vite nous disent les experts en dons annuels à qui nous avons parlé. Tous affirment que le publipostage et le téléphone continuent d'être des outils de collecte de fonds qui restent pertinents et importants. Les contacts directs qu'offrent les programmes téléphoniques ont été identifiés comme étant particulièrement importants. « Nous avons toujours su que les gens donnent aux gens, ce qui n'a pas changé au fil des ans malgré l'émergence de nouvelles technologies, » dit Karen McQuigge. « Notre programme téléphonique à McMaster continue d'être un élément important de nos revenus annuels et est la source de la plupart de nos donateurs. Même si le nombre de conversations que nous avons diminués, lorsque nous avons ces conversations, nous avons un bon taux de réussite dans l'obtention de dons et ces dons ont tendance à être plus élevés en moyenne que ceux obtenus par d'autres mécanismes. »

Les journées du don sont devenues une stratégie de collecte de fonds de plus en plus populaire dans le cadre des programmes de dons grand public. Les campagnes éclairs qui rallient des appuis et recueillent des fonds sont une stratégie qui, sous une forme ou une autre, existe depuis longtemps (pensez aux téléthons, au radio-thons, ou encore aux initiatives comme Le jour des camps Tim Hortons ou le Grand McDon de McDonald's), et leur équivalent moderne devient de plus en plus commun. Ces événements éclairs de collecte de fonds en ligne (souvent d'une durée de 24 heures) rassemblent les donateurs, les bénévoles et les communautés autour d'une cause commune. Alors que des événements tels Mardi, je donne ou Red Nose Day (au Royaume-Uni et aux États-Unis) encouragent le grand public à donner, de plus en plus d'organismes mettent sur pied des journées de dons spécifiques à leur



organisme, dont l'Université McGill avec sa campagne McGill24 et University of Michigan avec son Giving Blue Day.

Les événements organisés par des tiers ou les opérations de collecte de fonds organisées par des individus, parfois avec les moyens du bord, sont de plus en plus communs, un reflet peut-être du désir qu'ont les donateurs de s'engager dans le geste de donner et d'y être un participant actif. La tâche la plus importante quand on lance un tel programme est de créer l'infrastructure de soutien et de faire la mise en marché du programme pour que les gens comprennent ce en quoi il consiste et comment ils peuvent recueillir des fonds. La campagne *Réalisez votre levée de fun* de l'Oeuvre des Manoirs Ronald McDonald est un exemple d'un programme solide et réussi de collecte de fonds individualisée.

Cela étant dit, nous nous devons de souligner la nécessité pour les organismes caritatifs d'être prêts pour la philanthropie par portable. Bien que les dons par téléphone portable ne soient pas encore devenu monnaie courante, on s'attend à les voir augmenter, comme pour les paiements par téléphone portable et par porte-monnaie électronique. D'ici 2021, on prévoit que 90 % de la population mondiale aura un téléphone intelligent avec accès à l'internet. Les dons caritatifs ne sont pas à l'abri de la tendance mondiale vers l'adoption des téléphones portables et intelligents, et même si les façons traditionnelles de donner comptent encore pour la majorité des dons reçus, les organismes doivent se préparer et développer des stratégies pour composer avec la montée imminente des technologies portables.

Des données, des données, et encore des données

Pour terminer, un conseil au sujet des programmes de dons grand public : basez vos décisions et vos stratégies sur des données.

Les bons donateurs aux campagnes :

L'équipe d'analytique de KCI a réalisé une modélisation prédictive des bases de données de plusieurs organismes caritatifs canadiens. Bien que les caractéristiques de ces bases de données varient d'une institution à l'autre, KCI a trouvé certains éléments communs qui permettent de prévoir la probabilité qu'un individu donnera. Selon les résultats de cet examen, voici les caractéristiques, par ordre d'importance, des donateurs qui seraient le plus susceptibles de donner sur une base régulière :

- partagent de nombreux renseignements biographiques avec l'organisme caritatif (par exemple, nom de l'employeur, nom du conjoint, adresses courriel personnelles, etc.)
- ont donné ces dernières années – pas nécessairement l'année précédente,

mais au cours des deux ou trois dernières années

- ont un historique de dons qui s'étend sur plusieurs années
- ont plus d'un lien avec l'organisme (par exemple à titre de donateur, bénévole, diplômé, parent, etc.)
- demeurent plus près des bureaux de l'institution ou de l'organisme
- ont indiqué leur préférence en matière de communications, et n'ont pas demandé qu'on retire leur nom de toutes les listes de contacts
- ont participé à des événements
- ont des revenus plus élevés

Puisque les programmes grand public ont un grand nombre de donateurs, une analyse régulière de votre base de données peut vous fournir des renseignements importants et intéressants. Il existe une grande variété d'indicateurs que vous devriez examiner sur une base régulière, y compris la fidélité (donne depuis combien d'années, donne combien de fois par année), la valeur cumulative des dons, la valeur moyenne des dons, la façon de donner (publipostage, en ligne, commémoration) et la désignation, pour ne nommer que ceux-là.

Afin de mieux guider le développement de vos stratégies, faites de la recherche sur vos donateurs pour vous assurer que vos programmes et vos messages donnent le meilleur résultat possible. Plusieurs organismes déterminent le contenu d'une sollicitation et son message en fonction de leurs besoins

ou de ce qu'ils considèrent être important, alors que la recherche leur permettrait de mieux comprendre ce qui est important pour le donateur. Faites vos recherches afin de comprendre pourquoi des gens donnent et pourquoi d'autres ne donnent pas, de savoir ce qu'ils sont prêts à appuyer, et de mieux saisir ce qu'ils veulent entendre et comment ils préfèrent être engagés, ou pour toute autre information pertinente.

Notre examen des programmes de dons annuels et grand public se continuera dans notre prochain numéro, qui paraîtra à la mi-décembre. On y discutera comment les organisations intelligentes adaptent leur philosophie et leur approche à ce segment de leurs initiatives de collecte de fonds afin de profiter au maximum de ce que ces programmes ont à offrir. >>

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 Rocco Baviera.



VISER HAUT