

En perspective^[4]

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

Le bassin de donateurs potentiels

Depuis plusieurs années, nos clients nous demandent, chez KCI, de collaborer avec eux à l'élaboration de plans de génération de revenus sur trois, cinq, voire dix ans pour leur organisme. Ce que nous disent ces professionnels et bénévoles, c'est que même s'ils sont encouragés d'avoir réussi à survivre (nous l'espérons) au pire de la récession en réduisant les coûts et en maintenant des relations solides avec leurs donateurs actuels, ils ont maintenant besoin de mettre l'accent sur l'augmentation des revenus et veulent s'assurer de maximiser chaque occasion.

Fait intéressant, lorsque nous travaillons en partenariat avec nos clients en ce sens, nous constatons qu'à même les idées et stratégies novatrices de collecte de fonds qu'ils adoptent, il y a un domaine traditionnel et, à première vue, même banal mais combien important qui demande temps et attention, soit la base de donateurs.

C'est un domaine qui pose problèmes aux organismes, quelque soit leur importance. Certains connaissent un succès retentissant en matière de dons majeurs et transformationnels. D'autres ont des fonds annuels très solides. Et certains ont les deux. Toutefois, là où nous avons vu nos clients être régulièrement confrontés à des difficultés, c'est dans le maintien d'une base de donateurs à tous les niveaux de dons.

Commençons par une définition : qu'entendons-nous par le développement d'une base de donateurs? Simplement, la base de donateurs positionne le bassin de donateurs à différents niveaux du cycle de développement (identification, sensibilisation, sollicitation, fidélisation) et mesure ensuite leur progression alors qu'ils vont de l'étape de l'identification à celle de donateurs confirmés.

Malheureusement, nous avons constaté que plusieurs bases de donateurs ont tendance à « fuir ». Même si certaines fuites ne peuvent être évitées, s'il y en a trop, cela peut nuire à la santé



de la base de donateurs et éventuellement à la réussite de vos programmes ou campagnes de collecte de fonds.

Dans ce numéro du trimestriel *En perspective*, nous explorons en profondeur le développement de la base de donateurs en examinant une variété de questions qui, nous le savons, intéresseront le secteur : Quel est le rôle d'une base de donateurs en santé dans mon plan global de génération de revenus? À quoi ressemble une base de donateurs en santé? Comment puis-je savoir si ma base de donateurs est en santé? Que puis-je faire pour assurer la santé de ma base de donateurs? Comment est-ce que je trouve les fuites? Et enfin, qu'est-ce que je fais quand je les ai trouvées?

Nous nous sommes efforcés de répondre à ces questions pour vous avec l'aide de notre conseil consultatif *En perspective* et d'autres experts à travers le Canada. Certaines des réponses vous surprendront peut-être. Et, alors que ces concepts sont présentés dans le con-

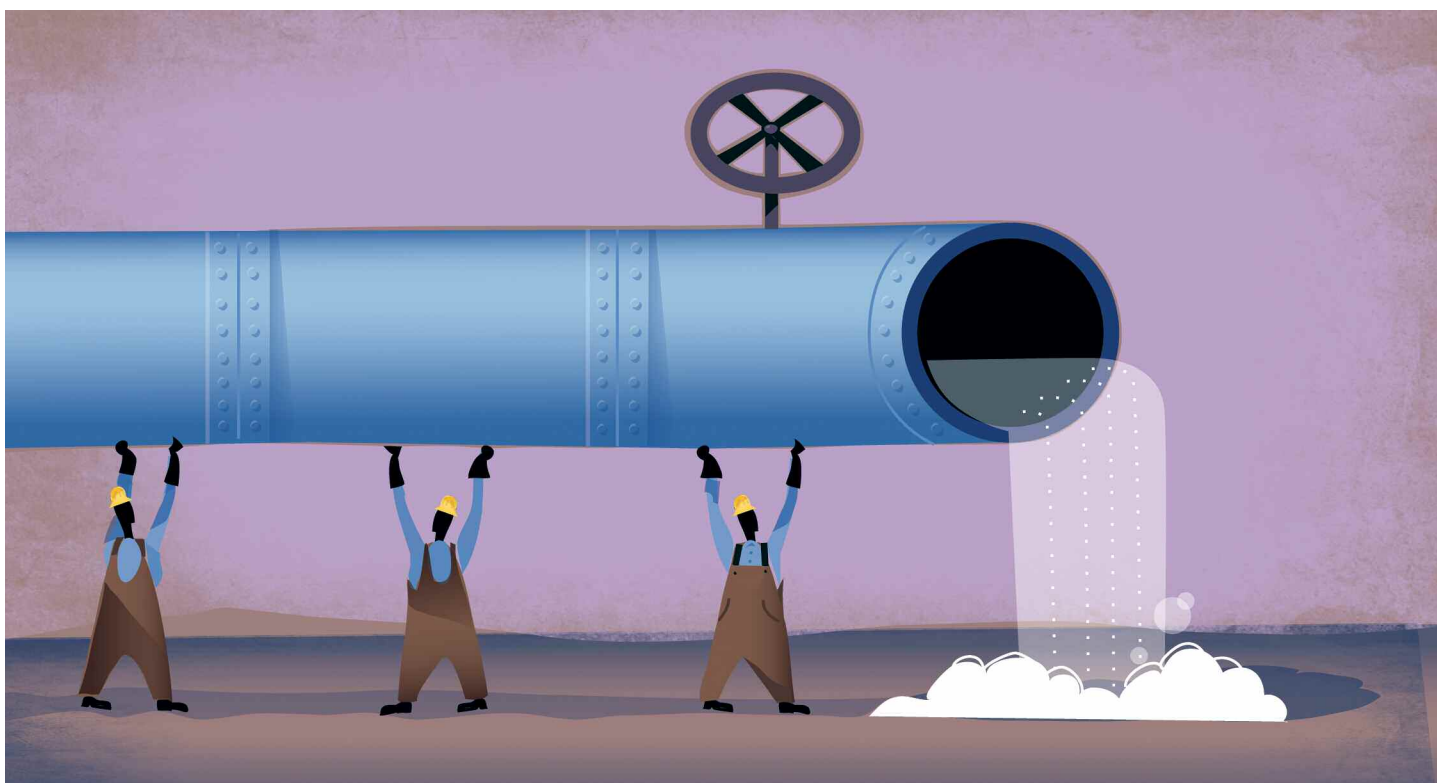
texte du développement de la base de donateurs, n'oubliez pas de les examiner à travers la lentille de votre stratégie de recrutement et de gestion des bénévoles, un domaine qui exige lui aussi une gestion constante.

Comme toujours, nous espérons que vous trouverez ce numéro du trimestriel *En perspective* utile et intéressant. Et nous espérons qu'il sera à l'origine d'une réflexion et de discussions au sein de votre personnel et chez vos bénévoles.

Je vous souhaite un beau printemps. Profitez des jours qui s'allongent et de la chaleur qui revient.

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI >>>



Développer un bassin de donateurs potentiels solide

Demandez à n'importe quel bon collecteur de fonds pourquoi il est important pour un organisme de maintenir une base de donateurs en santé et vous obtiendrez sensiblement la même réponse. Le choix des mots peut varier, mais le message clé est le même : en tant qu'organisme impliqué dans la collecte de fonds, votre base de donateurs est un élément vital. Avec votre argumentaire, elle est l'assise sur laquelle se bâtit la réussite de vos opérations de collecte de fonds.

Quand vous réfléchissez au développement de la base de donateurs, l'identification des donateurs potentiels est souvent la première chose qui vous vient à l'idée. Il n'y a pas de doute que l'identification de donateurs potentiels est cruciale à la santé de la base de donateurs. Pour plusieurs organismes, en particulier ceux qui en sont à leur début en collecte de fonds ou qui essaient d'accroître les montants recueillis, il peut s'avérer difficile de trouver des donateurs potentiels pour remplir cette base.

C'était le cas des Manoirs Ronald McDonald

de Calgary et Edmonton. Il y a plusieurs années, les deux manoirs se devaient d'augmenter les argents recueillis en soutien à des projets d'expansion. Dans les deux cas, ils partaient de zéro en ce qui avait trait à leur base de donateurs potentiels. « À Calgary, nous avons commencé avec les noms de quelque 400 individus et entreprises qui avaient donné au cours des 20 dernières années, » indique Larry Mathieson, directeur général des Manoirs Ronald McDonald Alberta, « alors qu'à Edmonton, nous en avons 2 000. Il était clair que nous devons donc organiser diverses activités pour sensibiliser les gens aux manoirs et à notre besoin pour un soutien philanthropique. »

Pour ce faire, M. Mathieson et son équipe ont développé une variété de mécanismes pour tenter de bâtir les bases de données. Chaque interaction devenait une occasion d'y ajouter des noms, que ce soit ceux des participants à des événements, des gens impliqués dans le "Dinner at Home Program" (où les entreprises et leurs employés préparent des repas pour les rési-

dents), ou encore des personnes qui participent à des événements organisés pour les manoirs par des tiers, qui à Calgary sont passés de 6 à 200 par année grâce en grande partie aux mentions qu'on en fait dans les bulletins et autres publications.

Une autre stratégie a pris forme. Empruntant un concept du secteur à but lucratif, on a cherché à percer un "nouveau marché" qui dans ce cas était celui des familles qui avaient demeuré aux manoirs. « Avant que la campagne majeure nous force à élargir notre collecte de fonds, nous n'avions jamais demandé aux familles qui avaient été hébergées aux manoirs de nous aider financièrement, » ajoute Mathieson. « En fait, nous ne leur avons même jamais parlé de nos besoins financiers. » Il note qu'il s'agissait là d'une décision réfléchie de la part des conseils d'administration et que la décision éventuelle d'approcher les familles n'a pas été prise à la légère. « Nous avons débattu le pour et le contre de demander à ce groupe de nous aider. Comme point de départ, nous avons convenu que nous pouvions leur parler de nos

besoins tout en accompagnant cette explication d'une demande très informelle. » La stratégie a été une réussite. Non seulement le nombre de familles donatrices s'est-il accru, mais Mathieson et son équipe ont constaté que les familles étaient flattées qu'on les implique et qu'on sollicite leur aide.

Vous vous demandez si ces initiatives ont connu du succès? La base de donateurs de Calgary est passée de 400 noms à plus de 17 000, et celle d'Edmonton de 2 000 à 11 000!

C'est une question de « culture »...

Sylvie Madely, directrice de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada et ancienne vice-présidente, Développement et Communications, au YMCA-YWCA de la région de la capitale nationale à Ottawa,

«...en tant qu'organisme impliqué dans la collecte de fonds, votre base de donateurs est un élément vital. Avec votre argumentaire, elle est l'assise sur laquelle se bâtit la réussite de vos opérations de collecte de fonds.»

nous rappelle de ne pas oublier qu'une des façons les plus simples mais combien efficace, est d'identifier de nouveaux donateurs potentiels – demandez à ceux qui vous entourent de près de vous soumettre des noms. « Lors de la campagne S'investir dans notre communauté du Y, nous avons

créé le plus d'occasions possibles d'impliquer les bénévoles, » explique Madely. « Nous avons invité des gens à participer à nos sous-comités où nous avons simplement trouvé des façons de leur demander conseil sur la campagne. Cela nous donna l'occasion de leur demander des noms de gens qui pourraient être intéressés à appuyer le YMCA-YWCA et sa campagne. Et nous ne nous sommes pas gênés de demander aux nouveaux donateurs, alors qu'ils faisaient leur don et devenaient plus engagés auprès de l'organisme, s'ils pouvaient penser à d'autres donateurs potentiels.»

Shawn St. Michael, directeur général, Développement, Art Gallery of Ontario (AGO), croit que le concept « demander à vos proches » devrait s'étendre aux employés de l'organisme. « L'identification des

Caractéristiques d'une base de donateurs en santé

Comment puis-je m'assurer de la santé de ma base de donateurs?

En examinant cette question avec nos experts à travers le pays et en discutant de celle-ci à l'interne chez KCI, nous avons identifié certaines caractéristiques de base d'une banque de donateurs en santé.

1) Des donateurs potentiels actifs à chaque niveau de dons. Une base de donateurs en santé en est une qui a une bonne combinaison de donateurs potentiels à tous les niveaux de dons, de la campagne annuelle au sommet de la pyramide des dons, en passant par le niveau intermédiaire de cette pyramide. Il est important pour les organismes d'examiner leur base de donateurs sur une base régulière pour s'assurer qu'elle contient des donateurs potentiels à tous les niveaux de dons. Un outil qui peut s'avérer utile dans cette analyse est un tableau pyramidal de dons. Plus communément associée à une campagne, cette pyramide peut aussi être élaborée pour appuyer les objectifs annuels de collecte de fonds en déterminant le nombre et la valeur des dons requis pour rencontrer les objectifs. En comparant votre base de donateurs à un tableau pyramidal des dons, vous avez la possibilité de voir où sont vos écarts, vous permettant ainsi de mettre l'accent sur vos activités d'identification.

2) Des donateurs potentiels actifs à tous les

niveaux du cycle de développement. Un autre indicateur clé d'une base de donateurs en santé est d'avoir des donateurs potentiels à tous les niveaux du cycle de développement, soit l'identification, la sensibilisation, la sollicitation et la fidélisation. KCI vous propose deux façons d'analyser la santé de votre base de donateurs selon cette mesure : le nombre de donateurs potentiels et le revenu potentiel qu'ils représentent. Bien que le pourcentage peut (et devrait) changer en fonction d'où vous vous situez dans le développement de vos programmes de collecte de fonds ainsi que dans votre cycle de campagnes, il est important de garder un œil vigilant sur cet élément.

3) Des mécanismes qui apportent de nouveaux donateurs potentiels à la base de donateurs. Il s'agit ici de stratégie d'identification des donateurs potentiels. Afin de maintenir une base de donateurs en santé, de nouveaux donateurs potentiels doivent constamment la nourrir. Il y a une variété de méthodes disponibles aux organismes, y compris l'exploration des données et le dépistage, sans oublier la bonne méthode traditionnelle de demander aux employés et bénévoles de suggérer des noms.

4) Des moyens pour mesurer le progrès. Un autre élément clé pour une base de donateurs en santé est le déplacement des donateurs potentiels à travers les différents niveaux

du cycle de développement. Trop souvent, nous voyons des organismes avec un nombre élevé de donateurs potentiels qui restent pris à l'étape de l'identification. Bien qu'il y ait probablement une variété de raisons pour ce phénomène, y compris un manque de moyens pour déplacer le donateur potentiel à l'étape de la sensibilisation, la faiblesse clé est souvent que les organismes n'ont simplement pas les moyens de suivre le déplacement des donateurs potentiels à travers la base de donateurs. Il est crucial de développer des rapports qui permettront au personnel et aux gestionnaires en collecte de fonds de suivre les donateurs potentiels afin de déterminer s'ils se déplacent d'un niveau à l'autre.

5) L'accès à de bonnes données. La santé de votre base de donateurs dépend de votre capacité de l'analyser. Et votre capacité de l'analyser dépend de la qualité de vos données et de votre accès à celles-ci. Il est crucial que votre personnel de collecte de fonds soit encouragé à garder à jour les renseignements concernant l'évolution des dossiers des donateurs potentiels. Entrer l'information dans le système n'est que le premier pas. Vous devez aussi avoir les outils pour aller chercher cette information dans un format qui sera utile. La clé est donc de déterminer ce que vous avez besoin de savoir et de travailler avec les TI ou les professionnels en gestion de base de données afin de créer des rapports qui présenteront ces renseignements.

donateurs potentiels n'est pas que la responsabilité de l'équipe de recherche en collecte de fonds, » précise St. Michael. « Chez AGO, nous avons réussi à inculquer et à entretenir une « culture de recherche » qui encourage tous nos employés à aider à identifier de nouveaux donateurs potentiels. »

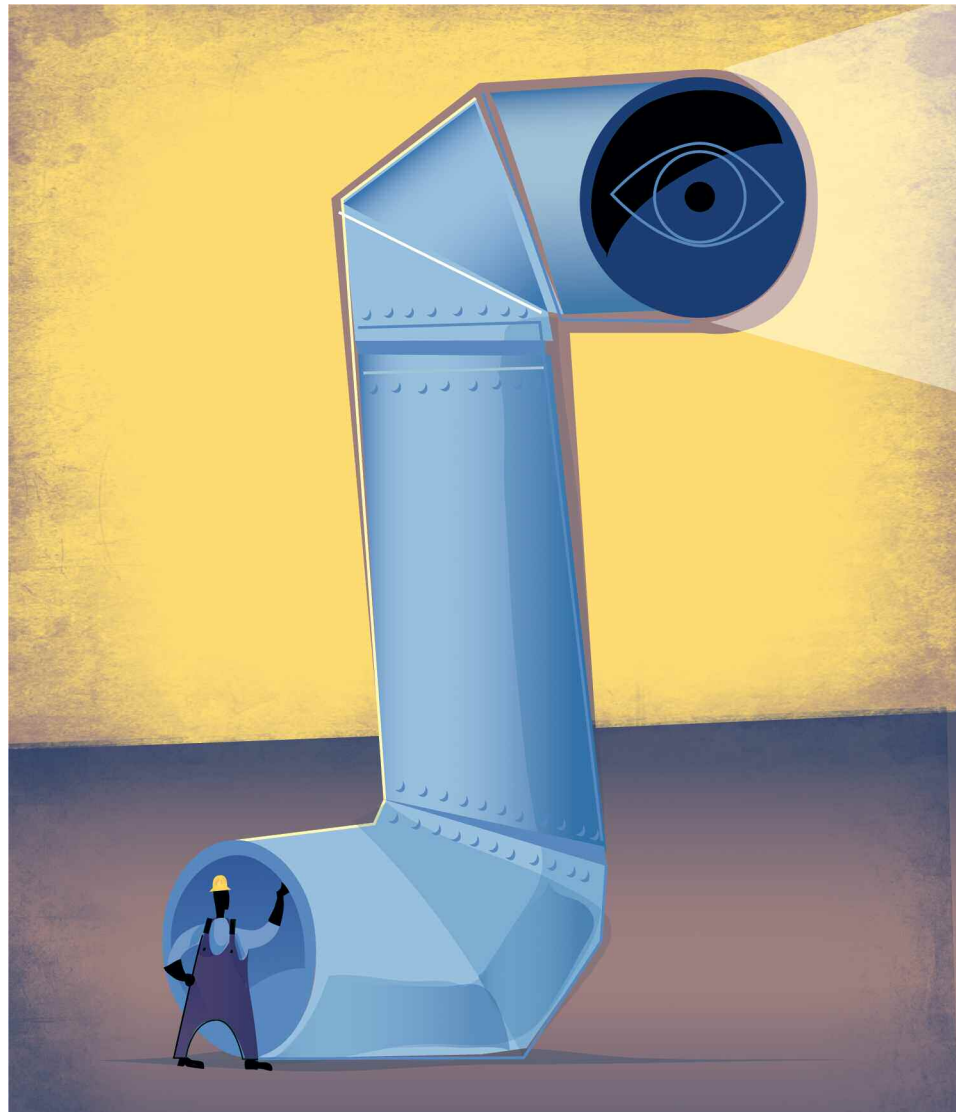
De pair avec cette culture de recherche, St. Michael a aussi réussi à créer une « culture de relations » dont s'est imprégnée toute l'institution, en particulier sur la façon dont est géré le programme d'adhésion. « Les membres sont une importante source de donateurs potentiels pour nous, » dit St. Michael. « Par conséquent, nous ne considérons pas notre programme d'adhésion comme étant transactionnel. Nous le considérons plutôt comme un véhicule important qui nous permet de bâtir des relations avec ceux qui ont déjà démontré leur intérêt pour notre institution. »

Mais bâtir une telle culture ne se fait pas tout seul. Cela demande une attention particulière et exige le développement de stratégies spécifiques de la part de l'équipe de direction de la collecte de fonds. La gestion du rendement peut être une stratégie importante quand on établit une telle culture au sein du bureau de développement ou de l'avancement, en mettant en place des indicateurs de performance qui mesurent la contribution de chaque employé à l'identification de donateurs potentiels.

Créer une culture dont s'imprègne toute l'organisation peut s'avérer plus intimidant, car la clé de la réussite est un élément qui se bâtit lentement, par la confiance. Il est crucial que les employés d'autres divisions de l'organisme, qui offriraient le nom de personnes et de compagnies avec qui ils ont une relation, se sentent confortables et confiants que l'équipe de collecte de fonds va cultiver et développer cette relation de façon positive et durable. Pour ce faire, il est important de les impliquer régulièrement dans le travail de votre division et dans vos relations avec le donateur potentiel.

Rôle de l'analytique

Il serait négligent de notre part de ne pas explorer une des façons émergentes qu'utilisent les équipes de développement pour



identifier les donateurs potentiels, soit le domaine en expansion de l'analytique des données.

« L'analytique des données peut être n'importe quel nombre d'outils ou de techniques statistiques (y compris l'exploration des données, la modélisation prédictive, le dépistage des bases de données) qui sont utilisés pour analyser un contenu et bâtir des modèles de prévision du comportement, » indique Celeste Bannon Waterman, consultante principale, systèmes et analytique, chez KCI. « L'analytique peut être utilisée de plusieurs façons, l'identification de donateurs potentiels au niveau des dons majeurs et planifiés étant l'une des plus populaires. »

Comment y arrive-t-on? Selon Bannon

Waterman, la clé réside dans la compréhension des caractéristiques de vos donateurs actuels. « En ayant une bonne compréhension de vos donateurs actuels les plus importants, vous pouvez en identifier d'autres dans votre base de données qui partagent ces caractéristiques, » ajoute Bannon Waterman. « Vous obtenez des résultats encore plus probants quand vous êtes en mesure d'évaluer les donateurs potentiels en fonction de ces trois facteurs : leur historique de dons, les caractéristiques qu'ils partagent avec vos plus importants donateurs actuels, et une évaluation de la capacité qui est tirée de données de références externes. » La première priorité irait à ceux qui obtiennent des bons résultats pour les trois facteurs, ensuite à ceux qui en ont de bons pour deux des facteurs

sur trois, et en dernier lieu à ceux qui ont obtenu de bons résultats pour un seul des facteurs.

Les techniques de l'analytique peuvent s'avérer utiles à des organismes qui ont un programme de dons majeurs rendu à maturité et qui doivent identifier de nouveaux donateurs potentiels pour ajouter à la banque de donateurs ainsi qu'à ceux dont le programme en est à ses débuts. L'expérience de Fibrose kystique Canada (FKC) démontre le pouvoir de l'analytique des données dans l'identification de donateurs potentiels dans un environnement où

l'on voulait mettre sur pied un programme de dons majeurs. « Nous avons réalisé un exercice de dépistage des données avec le soutien de KCI pour nous aider à identifier, à partir de notre base de données, des donateurs potentiels qui pourraient être de bons candidats pour un don majeur, » dit Julie Cookson, directrice de l'exploitation, Fibrose kystique Canada. « L'exercice nous a produit 88 nouveaux noms, ce qui donne un très bon point de départ et nous offre un groupe de personnes sur qui mettre l'accent. » Il s'agit de personnes qui donnent à la campagne annuelle de FKC et qui, en fonction de leur implication philan-

thropique dans d'autres organismes, ont peut-être la capacité de faire des dons plus importants à FKC.

Vous savez qui ils sont. Vous faites quoi maintenant?

Maintenant que nous avons identifié les donateurs potentiels, nous devons passer à l'étape de la sensibilisation afin de les engager auprès de l'organisme et de bâtir une relation qui, nous l'espérons, mènera à un don. Selon notre expérience, l'étape de la sensibilisation tend à être le plus difficile pour les organismes et est la source du plus

Outils de l'analytique et comment les utiliser

Souvent, quand les gens en collecte de fonds parlent de l'analytique, ils utilisent les termes exploration des données comme le terme général décrivant cette activité. Mais l'exploration des données n'est qu'une des nombreuses techniques disponibles. Voici une liste des outils analytiques les plus communs, avec une courte description et des conseils sur quand et comment mieux les utiliser.

Technique	Définition	Quand les utiliser	Exigences ou limitations
Exploration des données	La recherche de tendances ou d'une indication de la capacité de donner dans la base de données et la notation ou l'évaluation des donateurs potentiels en conséquence – ex. une évaluation basée sur des dons à répétition, l'adhésion spéciale, etc.	Idéal comme point de départ pour tous, et particulièrement utile quand les grandes tendances sont appliquées, comme le tri des donateurs potentiels de dons planifiés en fonction de leur âge.	Peut aller de simple à complexe selon le degré d'analyse et des variables impliquées.
Modélisation prédictive	L'examen des caractéristiques des donateurs principaux, puis l'utilisation de techniques statistiques pour construire un « modèle » qui note les donateurs potentiels selon le degré relatif de l'influence de facteurs – ex. des dons à répétition peuvent être de meilleurs prédicteurs de dons majeurs que l'adhésion.	Quand on cherche une approche plus nuancée, et que nous avons des données de plus que simplement les noms et les adresses avec lesquelles travailler et modéliser.	On doit avoir suffisamment de « cas idéaux » pour être capable de les étudier et bâtir le modèle, avec des données autres que simplement l'historique de dons. Ceci exige aussi une compréhension de l'approche et possiblement des logiciels de statistique.
Dépistage des donateurs potentiels	L'obtention d'information additionnelle au sujet des donateurs potentiels en faisant correspondre les données avec une source de renseignements – ex. codes postaux ou des données géodémographiques, ou des noms avec une base de données d'un fournisseur.	Particulièrement utile quand on établit un ordre de priorité des donateurs potentiels, au sujet de qui on en connaît peu. Un dépistage spécifique peut fournir un historique de dons des donateurs potentiels identifiés, ce qui est très utile pour lancer sans délai la base de donateurs.	Important de comprendre combien précis les résultats seront, et d'où proviennent les données.
Approches combinées	L'utilisation en même temps de deux ou plus des techniques susmentionnées – ex. utiliser l'exploration des données pour identifier les individus en vue d'un dépistage ou utiliser les données du dépistage pour améliorer un modèle prédictif.	Les techniques d'analyse des données utilisées avec le dépistage peuvent fournir une évaluation exhaustive et précise de toute une base de données; fortement recommandée lorsqu'on prépare une campagne.	La combinaison appropriée de techniques devrait être évaluée avec soin et requiert habituellement un haut niveau d'expertise pour gérer le processus.

grand nombre de fuites. La question est pourquoi?

La première raison semble être liée à la notion d'accessibilité. Si vous vous rendez compte que vous perdez un nombre excessif de donateurs potentiels à l'étape de la sensibilisation, votre première conversation devrait être avec votre personnel de collecte de fonds. Chez KCI, nous constatons souvent que des donateurs potentiels sont identifiés, puis assignés à l'équipe de développement... puis rien. Notre expérience nous démontre qu'une des raisons principales est que, souvent, les employés ne peuvent (ou ne savent pas comment) « mettre un pied dans la porte ». Si c'est la situation au sein de votre organisme, il est mieux de parler ouvertement de ce défi, car souvent vos employés ne l'aborderont pas eux-mêmes par crainte que cela ne se reflète négativement sur leur rendement. Toutefois, cette difficulté peut être légitime, car fréquemment les employés n'ont pas les outils appropriés pour accomplir avec succès cette partie de leur travail. Une solution

«...car fréquemment les employés n'ont pas les outils appropriés pour accomplir avec succès la sensibilisation des donateurs chez l'organisme. Une solution simple serait de leur donner plus de formation et un meilleur coaching.»

simple serait, entre autres, de leur donner plus de formation et un meilleur coaching.

Les bénévoles peuvent aussi être une solution efficace au problème d'accès, car ils sont incroyablement utiles à l'ouverture des portes chez les donateurs potentiels. Toutefois, nous observons que souvent les relations avec les bénévoles sont convoitées par les employés cadres en collecte de fonds, qui tendent à considérer qu'ils en sont « propriétaires » et qui, pour toutes sortes de raisons, sont réticents à en donner

l'accès aux employés subalternes. Nous encourageons les organismes à examiner comment ils impliquent leurs bénévoles pour soutenir leur personnel de collecte de fonds, et soit d'offrir un meilleur accès à tous les employés concernés, soit de recruter d'autres bénévoles qui travailleraient avec les employés subalternes.

Deuxièmement, ne pas être en mesure de « mettre un pied dans la porte » ne veut pas simplement dire être incapable d'obtenir un rendez-vous. Cela peut être un euphémisme pour un manque d'occasions d'engagement. Une visite n'est pas nécessairement le bon premier contact et, en tant que professionnels en collecte de fonds, nous avons besoin d'autres choses dans notre arsenal que les visites et les événements, souvent les deux seuls outils d'engagement à notre disposition. Voilà où se manifeste la pensée créative. Voyez l'encadré intitulé *Idées pour engager les donateurs potentiels* dans votre organisme pour un échantillon de ce que font divers organismes.



De bonnes données et leur analyse peuvent aussi s'avérer très utiles dans le contexte de l'engagement des donateurs potentiels auprès de votre organisme.

Le plus important est de se rappeler que vos donateurs actuels et antérieurs sont les plus susceptibles d'être vos donateurs de demain. Il s'agit ici d'un autre endroit où de bonnes données et leur analyse peuvent être très utiles, car les informations au sujet de vos donateurs peuvent vous aider à déterminer comment accroître leur engagement. La Fondation Robert-Giffard à Québec, qui recueille des fonds pour l'Institut universitaire en santé mentale de Québec, est un exemple d'un organisme qui utilise sa base de données pour l'aider dans ses activités continues d'engagement auprès des donateurs. « Pour nous aider à mieux comprendre et à qualifier nos donateurs, nous analysons la façon dont les donateurs ont fait leurs premiers dons à notre organisme, » dit Maryse Beaulieu, directrice générale de la Fondation. « Est-ce que le don a été fait dans le cadre d'un événement spécial et, si c'est le cas, qui l'a sollicité? Est-ce que le don provient d'un patient ou de sa famille? Cette analyse nous aide à élaborer des stratégies pour continuer à bâtir les relations avec nos donateurs. Enfin, pour soutenir efficacement l'engagement des donateurs potentiels (même qu'on l'identifie comme une stratégie d'engagement en soi), presque toutes les personnes que nous avons interviewées ont parlé de l'importance des communications, que ce soit pour introduire de nouveaux donateurs potentiels à l'organisme ou pour bâtir et renforcer la relation avec ceux qui le connaissent déjà. »

L'importance de l'argumentaire et son positionnement

L'étape de sollicitation du cycle de développement est souvent la deuxième source en importance de fuites dans la base de donateurs. Vous avez accompli tout ce travail pour identifier et sensibiliser vos donateurs potentiels pour en arriver à l'étape de la sollicitation et constater que vous n'arrivez pas à confirmer un don ou encore à en obtenir un qui reflète la capacité évaluée de votre donateur. Ici encore, les compétences de vos employés en collecte de fonds peu-

Idées pour engager les donateurs potentiels dans votre organisme

Offrir aux donateurs potentiels une vaste gamme d'occasions d'engagement est crucial si on veut colmater les fuites lorsqu'ils en sont à l'étape de la sensibilisation du cycle de développement. Voici un résumé des quelques thèmes généraux avec des exemples concrets de stratégies d'engagement que plusieurs des personnes que nous avons interviewées ont utilisé dans le passé.

1. Appeler les donateurs simplement pour leur dire merci. Un concept très simple, mais une très bonne façon d'engager les donateurs ainsi que les bénévoles qui font l'appel. À Fibrose kystique Canada, des employés et des bénévoles appellent les donateurs importants simplement pour les remercier de leur don. Au YMCA-YWCA de la région de la capitale nationale, on organise un « merci-thon » annuel avec le même objectif.

2. Créer des occasions pour les bénévoles au sein de l'organisme. Trouver des façons pour que les gens s'impliquent dans le travail et la mission de votre organisme est un très bon outil d'engagement. Par exemple, le programme Dinner at Home (repas au manoir) des Manoirs Ronald McDonald, donne aux entreprises et à d'autres groupes la possibilité de préparer des repas pour les résidents du manoir. Un autre exemple est le programme Ready... Set... Mentor! de York University. Inspiré du concept du « speed dating », ce programme implique 50 des anciens les plus reconnus de l'université qui offrent des sessions de mentorat face à face de cinq minutes à des étudiants de l'institution.

3. Organiser des événements spéciaux. La présentation d'une variété d'événements, petits ou grands, pour amasser des fonds ou non, qui peuvent aider les gens à mieux vous connaître, vous, votre organisme et ceux qui y sont impliqués, est un mécanisme d'engagement populaire. La clé est de ne pas en organiser trop au point où ça peut devenir écrasant pour votre personnel et vos bénévoles ou les personnes que vous invitez, et de créer une variété d'événements pour intéresser différents segments de votre banque de donateurs.

4. Développer des outils pour communiquer régulièrement avec vos donateurs

potentiels. Informer les gens de ce qui se passe avec votre organisme est crucial à leur engagement. Les communications ne devraient pas être ad hoc. Chaque organisme à qui nous avons parlé a une variété d'outils de communications, des bulletins aux rapports annuels, qui tiennent informé les donateurs actuels et potentiels.

5. S'assurer que ceux qui vous appuient déjà se sentent spéciaux. Créer des événements ou des programmes qui offrent une reconnaissance à ceux qui sont déjà près de vous est une très bonne façon d'approfondir vos relations avec eux. Par exemple, AGO a établi le Curator's Circle Program, qui a une variété de composantes, dont l'invitation aux vernissages des nouvelles expositions et à des présentations spéciales.

6. Demander conseil. Demander conseil aux gens peut être une façon simple mais très efficace de les engager dans votre organisme. Que ces conseils soient reliés à vos priorités organisationnelles ou à vos stratégies de collecte de fonds, cette approche peut s'avérer une très bonne façon d'ouvrir la porte de votre organisme à quelqu'un de nouveau ou de solidifier une relation existante. Le YMCA-YWCA de la région de la capitale nationale a utilisé cette stratégie en invitant des gens à partager leurs idées et leurs conseils sur la campagne.

7. Demander de l'aide. Semblable au concept de demander conseil, le fait d'impliquer vos donateurs actuels et vos bénévoles dans l'établissement de vos relations peut s'avérer un outil très puissant. AGO demande souvent à ses bénévoles d'agir comme hôtes d'un événement spécial, leur donnant un rôle déterminé pour l'occasion. De façon régulière, ils organisent aussi des événements « venez avec un ami », où on demande aux proches du musée de venir à un événement avec quelqu'un de nouveau.

AUTRES? Nous sollicitons votre aide pour ajouter à cette liste. [Cliquez ici](#) et partagez avec nous votre meilleure idée pour une stratégie d'engagement des donateurs potentiels. Et n'oubliez pas de venir vérifier ce qui a été affiché par les autres!

vent contribuer à la situation et il est donc important d'en tenir compte si vous notez des fuites à ce niveau. Comme c'est le cas à l'étape de la sensibilisation, la formation et le coaching peuvent grandement aider à solutionner le problème.

Souvent, toutefois, le défi n'est pas au niveau de votre personnel mais plutôt au niveau de l'argumentaire. La présentation d'une vision convaincante est cruciale si on veut s'assurer d'un soutien à tous les niveaux. Voilà qui devrait être le premier test de la capacité de votre argumentaire d'attirer un soutien financier.

Pour certains organismes, ce n'est pas le positionnement général de l'argumentaire, mais bien ses composantes qui sont le principal obstacle. Simplement, on n'y trouve pas de priorités convaincantes à tous les niveaux de dons. Généralement, on constate qu'il y a des occasions attirantes au sommet du tableau pyramidal de dons et de bonnes occasions au bas de cette pyramide. Mais pour réussir à obtenir des dons à tous les niveaux, vous devez avoir des priorités financières convaincantes et attirantes à divers niveaux de dons.

Aux fins d'illustration, considérons l'expérience de plusieurs universités, qui ont souvent de grands succès au sommet du tableau pyramidal de dons ainsi qu'une bonne campagne annuelle. Leurs argumentaires offrent de nombreuses occasions très attirantes de donner pour les grands donateurs, sous la forme de chaires ou de désignation des programmes. Au niveau annuel, elles sont souvent capables d'intéresser les donateurs existants et potentiels à appuyer financièrement leur faculté. Mais le niveau intermédiaire qui, pour de nombreuses universités se situe entre 10 000 \$ et 250 000 \$, en est un où plusieurs institutions rencontrent des problèmes, souvent dûs à un trou

dans l'argumentaire. Les possibilités par défaut ont tendance à être la création d'un fonds de bourse ou la désignation d'un espace au sein d'un édifice. Et si aucune de ces possibilités intéresse les donateurs potentiels, les employés du bureau de développement se voient souvent forcés de retourner auprès du personnel enseignant afin de « bâtir » quelque chose à partir de zéro, ce qui peut donner l'impression d'un manque d'urgence auprès du donateur, qui peut alors percevoir le projet comme « bon à avoir » plutôt que critique pour l'institution. Cet enjeu doit être remédié à travers une collaboration étroite entre les facultés et l'équipe de développement.

Même quand l'argumentaire a des priorités à tous les niveaux, il est aussi crucial de présenter celles-ci de façon à intéresser toute la gamme des donateurs. Le regroupement et le dégroupement des priorités peuvent être une bonne façon d'offrir une flexibilité maximale. Dans le cas de Larry Mathieson et des Manoirs Ronald McDonald de Calgary et Edmonton, ils ont appris à regrouper les priorités dans le but d'attirer des dons plus importants. « Au lieu d'approcher un donateur et de lui demander d'appuyer des activités d'arts plastiques, nous regroupons ces activités et nous lui demandons de les appuyer dans leur ensemble et d'en être en quelque sorte le « propriétaire », indique Mathieson. « Nous avons connu de réels succès avec cette approche, particulièrement chez les donateurs du secteur privé. Et même dans les cas où la réponse est non, nous constatons que souvent ils acceptent de nous soutenir financièrement à un autre niveau. » Ici à KCI, nous ne sommes pas surpris quand cela arrive. Nous savons que les donateurs actuels et potentiels de dons majeurs sont plus enclins à appuyer des organismes qui présentent des priorités bien évaluées qui auront un impact. Il n'y a pas de doute

qu'en faisant l'exercice de développer un regroupement d'initiatives pour les présenter aux donateurs potentiels, les Manoirs Ronald McDonald sont en mesure d'offrir un argumentaire convaincant qui inspire confiance, prouvant ainsi que l'organisme est un bon investissement.

Le suivi de la base de donateurs

Notre exploration de ce qui est nécessaire pour maintenir une base de donateurs en santé ne serait pas complète sans un dernier conseil, que nous offre Paul Marcus, président et chef de la direction, York University Foundation. Simplement dit, il est crucial d'assurer un suivi et une analyse continus. « Si vous n'examinez pas régulièrement votre banque de donateurs pour en assurer la santé, ce qui comprend une répartition en pourcentage par étape et la vérification que les donateurs potentiels sont engagés à chacune de ces étapes, il n'y a aucune façon de savoir si votre banque de donateurs est en assez bonne santé pour soutenir vos buts et objectifs, » dit Marcus. Une analyse régulière de votre banque de donateurs pour comprendre où il y a des fuites et trouver la façon de les colmater est une activité importante et précieuse. C'en est une qui se rentabilisera maintes et maintes fois avec des résultats améliorés en collecte de fonds.

> Prochain bulletin :

Surveillez notre prochaine édition de juin 2011 qui portera sur les défis et les opportunités de la collecte de fonds auprès d'une population canadienne de plus en plus diversifiée.

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
Conseillère principale et rédactrice en chef

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

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Rocco Baviera.

KCI >>>

VISER HAUT