

En perspective [4]

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



Parlons de campagnes

Je me souviens il n'y a pas si longtemps on disait que l'époque des campagnes était révolue. On croyait que la collecte de fonds au Canada avait évolué 'au-delà des campagnes' et on s'imaginait que les organismes allaient passer d'un modèle de campagnes majeures à un modèle axé sur la collecte de fonds perpétuelle.

Eh bien, il se trouve que les campagnes sont encore une façon dynamique et éprouvée d'amasser des fonds avec succès. La preuve : des données recueillies par notre équipe de recherche démontrent qu'il y a présentement plus de 180 campagnes en cours au pays, pour un total de quelque 16 milliards de dollars! Paraphrasant Mark Twain, « la nouvelle de la mort des campagnes a été grandement exagérée ».

Nous pouvons toutefois affirmer que les campagnes ont beaucoup évolué. De nos jours, une campagne réussie se doit d'être beaucoup plus stratégique et mieux gérée que jamais auparavant.

Un exemple probant est l'émergence de campagnes à objectifs multiples. Alors qu'avant tout était axé sur l'atteinte de l'objectif finan-

cier, aujourd'hui on cherche à mobiliser les talents et les ressources dans le but d'amener l'organisme au prochain niveau sur de nombreux fronts. Combien de nouveaux donateurs a-t-on attiré? Combien de donateurs intermédiaires se sont engagés? Combien de nouveaux bénévoles, de nouvelles parties prenantes se sont impliqués? A-t-on fait des progrès dans nos relations avec les gouvernements?

Cela dit, plusieurs des éléments de base et des pratiques exemplaires qui ont assuré la réussite des campagnes demeurent inchangés. On a toujours besoin d'un argumentaire fort, d'une banque de donateurs potentiels solide, de communications et de messages puissants et pertinents, et d'une équipe de bénévoles et d'employés efficaces.

Contrairement à notre voisin du sud, notre population plus petite fait en sorte qu'on ait moins de grands donateurs. Si on combine cette réalité à notre réticence à adopter sans ambiguïté une 'culture du don', il ne reste que peu de place pour la croissance. Il en résulte que la collecte de fonds via les campagnes majeures au Canada nous pose des défis complexes. Je pense que notre secteur mérite de franches éloges pour l'habileté, la flexibilité et la stratégie dont il fait preuve dans l'environnement actuel.

Pour conclure, je voudrais remercier sincèrement tous ceux et celles qui ont participé à notre sondage informel sur les campagnes. Les résultats sont connus et je suis confiante que vous les trouverez intéressants. Vous pourrez prendre connaissance des conclusions préliminaires dans ce numéro, alors que les résultats complets seront disponibles sur www.kciphilanthropie.com au cours des mois qui viennent.

Le printemps s'est peut-être fait un peu attendre, mais les premiers bourgeons sont un signe avant-coureur d'espoir et de renouveau. Pour moi, c'est aussi le temps d'apprécier et d'applaudir nos professionnels à travers le pays pour le rôle majeur qu'ils jouent en matière de collecte de fonds, de changement social et d'édification d'un monde meilleur.

Vive les beaux jours ensoleillés!

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI >>>



Qu'il s'agisse d'une courte campagne de six mois visant à amasser des fonds pour un projet précis ou d'une campagne pluriannuelle de plusieurs millions de dollars pour financer une liste de priorités, la campagne de financement n'a pas d'équivalent en ce qui a trait à sa capacité d'attirer l'intérêt des donateurs et autres parties prenantes, de mobiliser les bénévoles et de recueillir des sommes importantes.

Pour mieux comprendre le contexte actuel en matière de campagnes de financement au Canada, nous avons réalisé un sondage informel auprès d'organismes qui sont présentement en campagne ou qui viennent d'en compléter une. Nous avons constaté que plusieurs des éléments de base, des hypothèses bien ancrées et des principes fondamentaux au sujet des campagnes demeurent valides : les bénévoles s'impliquent, les lancements publics restent populaires, et les dons majeurs et individuels continuent de régner en maître.

Mais nous avons aussi eu des surprises.

Selon les répondants, le don le plus important à la campagne représente généralement moins de 20 pour cent de l'objectif total de celle-ci, alors que la croyance traditionnelle suggérait plutôt une proportion de 30 à 40 pour cent. La durée de l'engagement demeure de trois à cinq ans, alors qu'on semblait croire qu'elle était devenue plus longue (de sept à dix ans) ou non existante. Et contrairement à la croyance populaire, les investissements en immobilisations semblent toujours être populaires auprès des donateurs, avec 79 pour cent des répondants indiquant qu'ils amassaient des fonds pour des projets d'immobilisations. (Vous trouverez plus de détails sur les résultats du sondage à la page 4.)

Le sondage ainsi que notre expérience de travail auprès de centaines de clients nous ont aidés à identifier les dernières tendances en matière de campagnes de

financement. Une des constatations les plus importantes peut se résumer par ce vieil adage : « Nous récoltons les fruits de nos efforts; il faut donc s'efforcer de bien planifier notre réussite. ».

Une planification réussie = une campagne réussie

Bien qu'une bonne planification ait toujours eu une place importante dans la réussite d'une campagne de financement, la profondeur, la portée et la rigueur derrière une telle planification ont aujourd'hui atteint un tout autre niveau. Et un des changements les plus importants touche ceux qui doivent être impliqués dans le processus de planification.

En fait, on doit maintenant impliquer l'ensemble de l'organisme, et en particulier la direction des finances, dans la planification de la campagne. Depuis quelques années, les organismes dépendent de plus

en plus du financement philanthropique comme source de revenus de base – à savoir ‘on ne peut plus opérer sans ces argents’. Bien qu’il en ait toujours été ainsi dans certains secteurs (les arts et la culture par exemple), cela devient de plus en plus courant à tous les niveaux, en particulier dans les domaines de la santé et de l’éducation.

Cette dépendance sur les revenus philanthropiques exerce beaucoup de pression sur l’équipe de collecte de fonds, qu’il s’agisse d’une direction de l’organisme ou d’une fondation, puisqu’un échec dans l’atteinte des objectifs financiers prévus aura un impact majeur sur la trésorerie... ainsi que sur la capacité de l’organisme de mettre à exécution ses plans. Ce changement implique que l’équipe de collecte de fonds doit être absolument certaine que les objectifs et le calendrier de campagne soient réalisables. L’équipe doit également impliquer la direction des finances dans toutes les étapes de la planification, du budget et des prévisions de la campagne.

Un des changements majeurs au processus de planification est que l’on doit y consacrer beaucoup plus de temps. Les organismes y mettent maintenant des mois, voire des années dans le cas de campagnes importantes et complexes.

CKUA, une radio communautaire d’Edmonton, est présentement au stade initial de la mise en œuvre d’une campagne de 20 millions de dollars visant à financer diverses priorités. Bien que CKUA organise depuis longtemps des campagnes annuelles, il s’agit de sa première campagne majeure. Karina Ingram, chef de l’exploitation chez CKUA Radio Network, a été frappée par

Bien qu’une bonne planification ait toujours eu une place importante dans la réussite d’une campagne de financement, la profondeur, la portée et la rigueur derrière une telle planification ont aujourd’hui atteint un tout autre niveau.

toute la planification nécessaire avant qu’on soit prêt à faire de la sollicitation.

« L’analogie entre une campagne et un marathon est tellement vraie. » explique Mme Ingram. « La patience et la préparation qui ont été nécessaires pour nous mettre sur la bonne voie me fait penser à ce qui est requis lorsqu’on se prépare à courir un marathon. On ne fait pas que se présenter à la ligne de départ – on doit y mettre des mois et des mois d’entraînement. Toute cette préparation assure notre réussite le jour de la course. Nous croyons qu’il en va de même pour notre campagne. »

En plus d’une durée plus grande, les éléments de la planification ont aussi changé. Il ne s’agit plus de simplement procéder à une ‘étude de marché’ – de parler à un nombre relativement restreint de parties prenantes pour solliciter leurs idées et opinions au sujet de choses comme l’argumentaire, les bénévoles potentiels et leur intérêt à faire un don. Bien que toujours valides pour certains organismes plus

petits ou dans le cas de campagnes reliées à un projet précis, les études de marché sont simplement insuffisantes dans le cas de plusieurs grands organismes bien établis.

Une planification réussie implique maintenant quatre activités divisées en deux catégories. Il y a d’abord la **perspective interne**, qui comprend une évaluation interne de la capacité de l’organisme (a-t-on les gens, les processus et les systèmes en place pour réussir une campagne?), une analyse de la banque de donateurs potentiels (a-t-on le bon nombre et le bon type de donateurs potentiels pour réussir à atteindre notre objectif?) et une évaluation de l’argumentaire. Puis il y a la **perspective externe**, qui implique une étude de marché et de la consultation. Parallèlement à la consultation auprès des parties prenantes, cette catégorie comprend des activités comme une analyse de l’environnement externe en matière d’opportunités et une évaluation de ce que le marché est disposé à accepter pour aider à déterminer combien d’argent l’organisme peut raisonnablement s’attendre à recueillir.

Un groupe qui a adopté une approche rigoureuse en matière de planification est la Alberta Cancer Foundation. L’organisme est aux premiers stades d’une campagne de 200 millions de dollars visant à amasser des fonds pour la construction d’un nouveau centre de cancérologie à Calgary. Faisant appel à tous les éléments susmentionnés, ils ont apporté un large degré de discipline à leur processus de planification. « En évaluant comment mieux nous préparer pour cette campagne, nous avons réalisé que nous devons entreprendre trois activités clés, » explique Myka Osinchuk, prési-



dente et chef de la direction de la Fondation. « Nous avons décidé d'examiner notre base de données dans le but de déterminer le potentiel qu'offrait notre communauté. Nous avons aussi déterminé que nous devions procéder à une évaluation interne pour savoir si nous avions la capacité de mener à bien la campagne. Et enfin, nous savions que nous voulions consulter la collectivité dans son ensemble par l'entremise d'un processus exhaustif de consultation externe. »

Mme Osinchuk reconnaît la valeur de cette approche qui va bien au-delà de la préparation pour la campagne et y voit une occasion de développement pour l'organisme. « À bien des égards, la campagne n'est pas la dernière manche, » dit-elle. « En réalisant ces activités dans le contexte de la planification de notre campagne, nous obtenons des résultats dont la pertinence dépasse largement la campagne. En identifiant à la fois nos occasions de croissance et les lacunes et défis qui nous font entraver, ce travail nous aide à faire avancer notre organisme, campagne ou pas. »

Un autre résultat positif de cette planification rigoureuse est qu'elle a contribué à établir la crédibilité de l'organisme auprès des donateurs potentiels et des bénévoles ainsi qu'auprès du gouvernement de l'Alberta, l'autre bailleur de fonds important du projet. « L'approche 'voici ce que nous savons, voilà où nous en sommes et voici ce que nous voulons accomplir' a grandement contribué à satisfaire le gouvernement, les donateurs potentiels et les autres joueurs clés que la Fondation est un partenaire valable pour ce projet. »

Consultez, consultez, consultez

La consultation a toujours fait partie du processus de planification, mais compte tenu de ce que l'on constate aujourd'hui chez des organismes comme la Alberta Cancer Foundation et d'autres, les pratiques exemplaires actuelles en matière de consultation précampagne exigent beaucoup plus d'ampleur et de profondeur que ce que 'nous faisons avant'.

Bien que le fait d'avoir des employés de la Fondation impliqués dans (*Suite à la page 6*)

Résultats du sondage sur les campagnes

Il existe un grand nombre d'options lorsque vous décidez de votre stratégie de campagne. Est-ce que la campagne doit être exhaustive? Comment se fera le recrutement des bénévoles? À quoi peut-on s'attendre en ce qui a trait au don le plus important?

Afin d'aider à répondre à ces questions, KCI a invité ses clients et amis à nous parler de leurs campagnes par l'entremise d'un sondage informel. Notre objectif est d'aider le secteur à améliorer sa compréhension des tendances en matière de campagnes et des tactiques qui fonctionnent ainsi que d'identifier qui sont les donateurs. Nous avons reçu des réponses de toutes les régions, de tous les secteurs et de tous les types de campagnes. Les résultats préliminaires de notre sondage ne répondront sans doute pas à toutes vos questions, mais nous espérons qu'ils vous donneront matière à réflexion.

Les répondants

Nous avons reçu 94 réponses d'organismes représentant toutes les régions et tous les secteurs. La majorité nous sont venues de l'Ontario (43 %), mais nous avons aussi eu des réponses d'organismes de partout au Canada ainsi que d'organismes opérant au niveau national et à l'international.

Nous avons aussi eu des réponses d'organismes représentant une variété de secteurs. Le plus grand nombre nous est parvenu de fondations d'hôpitaux et d'établissement d'enseignement. Mais nous en avons aussi eu des secteurs des arts et de la culture, de la santé, des services sociaux, de l'environnement et de l'aide internationale.

Types de campagnes

La priorité première des campagnes demeure l'investissement en immobilisations, avec 79 pour cent des répondants indiquant que leurs campagnes appuyaient ce type de projet. Cependant, plusieurs organismes ont des campagnes visant à financer de multiples priorités. Chez ceux qui recueillaient de l'argent pour des projets d'immobilisations, 54 pour cent en amassaient aussi pour au moins une autre priorité de campagne. La plus populaire de ces priorités secondaires était le financement de fonds de dotation.

Les campagnes exhaustives (où toutes les sources de revenus sont assignées au résultat global de la campagne) étaient légèrement plus fréquentes (56 %) que les campagnes non-exhaustives. Toutefois, ce taux augmente de façon dramatique avec l'importance de la campagne, alors que 89 pour cent des campagnes ayant un objectif de plus de 100 millions de dollars étaient des campagnes exhaustives.

La source des dons

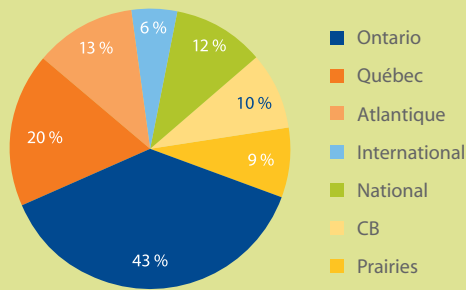
Le sondage offre des résultats intéressants quant au ratio de dons individuels par rapport aux dons d'entreprises, et aussi quant aux différences en fonction des régions. Les données de l'Agence de revenu du Canada démontrent qu'environ 80 pour cent des dons assortis d'un reçu d'impôt proviennent d'individus. Ce pourcentage est légèrement plus faible en ce qui a trait aux revenus des campagnes. À 58 pour cent, les dons d'individus sont la source la plus importante des revenus de campagnes, tandis que les dons d'entreprises en représentent 27 pour cent. Ces taux sont comparables dans la plupart des régions du Canada sauf au Québec, où les répondants nous indiquent que 50 pour cent des revenus proviennent du secteur privé, ainsi que dans la région de l'Atlantique, où les répondants indiquent que moins de 20 pour cent des dons proviennent du secteur privé. Les organismes à vocation internationale sont une autre exception; eux aussi indiquent un taux de 20 pour cent venant du secteur privé.

Une durée d'engagement de trois à cinq ans est la période la plus commune, avec un peu plus de 90 pour cent des répondants choisissant cette catégorie. De plus, le taux de défaillance des engagements est très faible, 79 pour cent des répondants nous indiquant qu'il était de 2 pour cent ou moins.

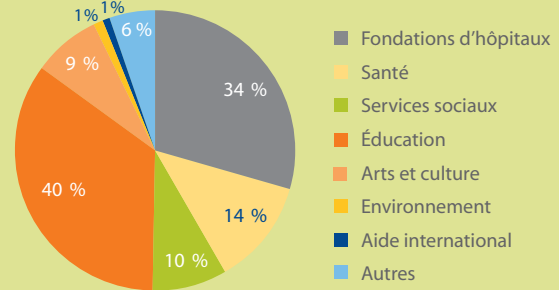
Les programmes de collecte de fonds

Nous avons aussi demandé aux répondants de nous indiquer les sources de revenu de leurs campagnes selon les programmes de dons (p.ex. dons majeurs, dons planifiés, etc.). Bien que chaque organisme ait sa propre définition de ce qu'est un don majeur, ce qui est cohérent à travers tous les secteurs est le rôle prépondérant que joue ce programme dans le succès d'une campagne. Les répon-

RÉPONDANTS PAR RÉGION



RÉPONDANTS PAR SECTEUR



dants nous indiquent que les dons majeurs représentent 65 pour cent de tous les revenus de campagne. Ensuite, avec une moyenne de 17 pour cent à travers le pays, on retrouve le programme des dons intermédiaires. De tous les programmes de dons, celui des dons planifiés était le plus constant dans l'ensemble des régions, représentant de 3 à 5 pour cent des revenus de campagne. Les médias sociaux continuent d'être une source de revenus très peu importante, avec seulement trois des répondants indiquant qu'ils avaient recueilli des fonds de cette façon.

Le montant prévu du don le plus important joue souvent un rôle important dans la planification de la campagne, surtout en ce qui a trait aux possibilités de commémoration toponymique. Et il appert que ce don le plus important n'est pas aussi élevé que nous le pensions. Il est intéressant de constater que chez 23 pour cent des répondants, le don le plus important représentait 9 pour cent ou moins de l'objectif global de la campagne, et chez 35 pour cent des répondants, de 10 à 19 pour cent. Seulement 31 pour cent des répondants indiquent qu'il représentait plus de 20 pour cent de leur objectif global (de l'ordre de 20 à 29 pour cent chez la majorité de ces derniers).

Les résultats du sondage permettent de constater l'importance des efforts de fidélisation des donateurs quand on examine le taux de donateurs habituels chez les organismes qui ont organisé plusieurs campagnes; en moyenne, 40 pour cent des donateurs ont aussi contribué lors d'une campagne précédente.

L'implication des bénévoles

La grandeur moyenne des cabinets de campagne était de six à dix bénévoles; pour 81 pour cent des répondants, le cabinet de campagne, selon la recette bien éprouvée, servait aussi de comité de bénévoles. Suivaient ensuite les comités des dons majeurs (39 %)

et les comités de la campagne famille (28 %). Malgré l'accès aux technologies de téléconférence virtuelle, les rencontres en tête-à-tête demeurent l'approche privilégiée par 86 pour cent des répondants. Seulement 8 pour cent indiquent que leur cabinet ou leurs comités ne se réunissaient pas du tout, que ce soit en personne ou de façon virtuelle.

Bien que notre sondage nous démontre que les bénévoles jouent divers rôles dans les campagnes, la majorité des organismes les impliquent dans trois domaines principaux, soit l'identification des donateurs potentiels, l'ouverture des portes auprès de ces donateurs potentiels et la sollicitation de dons.

Le sondage confirme aussi que les employés jouent un rôle plus important en matière de sensibilisation et de sollicitation : pour 57 pour cent des dons majeurs, la sensibilisation, la sollicitation et la conclusion de la transaction ont été principalement faites par des employés. En ce qui a trait au volume d'appels faits par les bénévoles, 55 pour cent des répondants indiquent leurs bénévoles sollicitaient cinq dons ou moins par année. Seulement 9 pour cent des répondants indiquent que leurs bénévoles sollicitaient plus de 15 dons par année.

Lancements publics et reconnaissance

Il va de soi que plus votre objectif est élevé, plus vous devez faire la promotion de votre campagne. Il n'est donc pas surprenant que la décision d'organiser un lancement public soit directement reliée à l'importance de la campagne; 93 pour cent des campagnes ayant un objectif de plus de 100 millions de dollars ont fait un lancement public, alors que seulement 51 pour cent de celles ayant un objectif de 1 million de dollars ou moins en ont fait un, ou prévoient le faire. En moyenne, les organismes avaient recueillis 55 pour cent de leur objectif avant de procéder à un lancement public.

Les murs des donateurs continuent d'être une façon populaire de reconnaître les donateurs, avec 76 pour cent des répondants indiquant qu'ils en avaient un. La reconnaissance des dons cumulatifs sur les murs des donateurs devient de plus en plus populaire avec 50 pour cent des organismes reconnaissant leurs donateurs de cette façon. La reconnaissance des dons cumulatifs est plus commune dans les secteurs des arts et de la culture, des fondations d'hôpitaux, de l'environnement et de l'éducation, et moins commune dans les autres secteurs sondés.

Alors que 100 pour cent des répondants des secteurs des arts et de la culture et de l'environnement indiquent limiter la durée de leurs possibilités de commémoration toponymique, chez la majorité des répondants une commémoration à perpétuité demeure le choix le plus populaire. L'exception est le secteur hospitalier, où les répondants se divisaient également entre une commémoration de durée limitée et une commémoration à perpétuité. Chez ceux offrant une commémoration à durée limitée, 95 pour cent indiquent que le facteur le plus important affectant la durée est l'importance du don, alors que seulement 32 pour cent indiquent que le type de donateur (individuel ou du secteur privé) est un facteur déterminant.

Coûts de la campagne et embauche

En ce qui a trait aux coûts de la campagne, 37 pour cent des répondants indiquent que ceux-ci étaient de 5 à 10 pour cent de l'objectif. Seulement 13 pour cent des répondants indiquent que leurs coûts étaient plus de 20 pour cent de l'objectif.

Le nombre d'employés embauchés pour réaliser la campagne est directement relié à l'importance de celle-ci, mais la majorité des répondants (55 %) indiquent avoir embauché une à trois personnes pour la campagne.

le processus de consultation soit une nouvelle tendance, il est important d'évaluer chaque cas individuellement, car il pourrait y avoir des situations où il serait plus approprié que cette conversation soit tenue par une personne de l'externe.

Dans le cas de la Alberta Cancer Foundation, Mme Osinchuk pense encore 'au-delà de la campagne' dans son approche de consultation externe. « Pour nous, la vraie valeur de la consultation précampagne est l'occasion qu'elle nous donne de mieux connaître nos donateurs potentiels, » précise-t-elle. Et la clé pour y arriver est d'assurer qu'un membre du personnel participe à toutes les consultations. « Ces rencontres ont été une occasion unique pour nous d'apprendre à connaître notre communauté et nos donateurs et de mieux comprendre leur attitude envers notre organisme. »

Un autre changement au niveau de la phase de consultation du processus de planification d'une campagne est que les organismes qui réussissent prennent le temps de vraiment consulter leurs parties prenantes quand ils envisagent de lancer une campagne majeure de financement. Et on insiste, vraiment consulter. Un peu comme c'est le cas pour une étude de marché réalisée avant le développement d'un produit, ces consultations visent un vaste éventail de parties prenantes et font appel à une variété d'outils pour faire germer la vision de l'organisme, mesurer la réceptivité et véritablement solliciter les opinions et commentaires.

Prenez l'exemple de la Simon Fraser University à Vancouver, qui est présentement au stade de la planification de sa prochaine campagne de financement. Cathy Daminato, vice-présidente de l'avancement explique que l'institution a procédé à presque 18 mois de consultations auprès de toutes ses parties prenantes clés (anciens, étudiants, le milieu des affaires, autres) en utilisant diverses techniques, dont les assemblées publiques, les consultations individuelles et les médias sociaux.

« Nous avons utilisé cette approche pour permettre à notre président de partager sa vision de notre institution et pour com-

« Pour nous, la vraie valeur de la consultation précampagne est l'occasion qu'elle nous donne de mieux connaître nos donateurs potentiels. »

mencer à développer nos messages de campagne, » dit Mme Daminato. « Pour nous, ces consultations ne sont pas seulement un outil de rétroaction qui nous aidera à développer un argumentaire et une stratégie solides pour la campagne, mais aussi une manière concrète de commencer à identifier et à fidéliser des donateurs potentiels et des bénévoles éventuels pour la campagne. »

Et cet investissement semble porter fruit, si

on se fie au succès des activités de recrutement de bénévoles de l'institution. Plusieurs organismes indiquent qu'ils ont de la difficulté à recruter des bénévoles pour leurs campagnes. À en juger par l'expérience de la Simon Fraser University, un processus exhaustif de consultation est peut-être la solution. « Nous étions au courant d'une tendance voulant qu'il soit difficile de recruter des bénévoles et on s'en inquiétait un peu, » ajoute Mme Daminato. « Mais finalement, on a vécu l'opposé. Nous sommes ravis que presque tous ceux que nous avons approchés pour être bénévoles aient accepté de s'impliquer. »

Nettoyer la banque des donateurs

Encore faut-il mettre le plan à exécution. Et lorsqu'il s'agit d'un plan de campagne, il y a quelques éléments qui sont cruciaux.

Un de ceux-ci est de bien (Suite à la page 8)



La perspective des donateurs

Comme c'est le cas pour tout ce qui touche la collecte de fonds, il est crucial dans la planification et l'exécution de la campagne de garder les donateurs très présents à l'esprit.

KCI travaille avec de nombreux clients qui sont à l'étape de la planification de leur campagne. Une composante clé de cette

phase est l'étude de marché, qui comprend habituellement une consultation des principaux donateurs potentiels. Nous avons ainsi l'occasion unique et privilégiée d'avoir des conversations en tête-à-tête avec des centaines de donateurs majeurs à chaque année. Ces consultations nous offrent un aperçu précieux de leur état d'esprit et de leur moti-

vation en matière de philanthropie ainsi que de leur attitude au sujet des campagnes.

Voici un résumé de certains des thèmes communs que nous avons tirés de ces consultations et de certains éléments importants à garder à l'esprit lorsque vous planifiez votre stratégie de campagne :

Theme	Ce que ça veut dire	Ce que ça veut dire pour vous
<i>'Parlez-moi de la vision.'</i>	De plus en plus, le fait d'adhérer à la vision et d'être inspiré par celle-ci devient la motivation critique pour un don majeur – facteur encore plus important que la personne qui fait la demande ou comment le don sera reconnu. Éveiller l'intérêt et susciter l'enthousiasme pour la vision devient rapidement le facteur numéro un de la capacité d'attirer des dons majeurs.	D'abord et avant tout, cela veut dire que la vision de votre organisme ou de votre projet doit être définie et articulée. Elle doit aussi être claire et convaincante. Cela veut aussi dire que ceux qui sensibilisent et sollicitent les donateurs doivent être capables de donner vie à cette vision, ce qui veut souvent dire une implication des hauts dirigeants.
<i>'Pourquoi est-ce pertinent? Pourquoi devrais-je m'en préoccuper?'</i>	Peut-être à cause de la concurrence accrue ou peut-être parce qu'ils sont motivés par une approche plus proactive de leur philanthropie, nous constatons que les donateurs majeurs commencent à classer les projets et leurs décisions de les appuyer selon qu'ils soient 'absolument nécessaires' ou 'plutôt utiles'.	Quand vous positionnez votre organisme, développez vos priorités de financement ou élaborez votre argumentaire, assurez-vous de répondre aux questions difficiles : Pourquoi sommes-nous pertinents? Comment faisons-nous une différence dans notre société? Quelle différence fera le projet? Portez aussi une attention particulière à qui pourrait considérer votre organisme et vos projets comme étant 'absolument nécessaires'. Soyez réaliste au sujet de votre banque de donateurs potentiels.
<i>'Montrez-moi comment vous allez livrer la marchandise'</i>	Un objectif de campagne plus élevé implique des demandes de dons plus élevées, ce qui en retour veut dire des demandes d'information plus détaillées de la part des donateurs. Il est de plus en plus commun que des donateurs potentiels demandent de voir des plans d'affaires et opérationnels complets dans le cadre de la proposition.	Il fut un temps où l'argumentaire pouvait se contenter de répondre à ces questions : 'Vous cherchez quoi?', 'Vous ferez quoi?' et 'Ça donnera quoi?'. Maintenant, l'argumentaire doit aussi répondre à la question 'Comment?'. Les organismes doivent considérer ce niveau de détails quand ils développent leur argumentaire de campagne et les projets qu'ils désirent financer.
<i>'Il ne s'agit pas de voir mon nom à l'enseigne. Je veux savoir que mon don fera une différence'</i>	Voici une autre confirmation que, même si la reconnaissance est importante, elle n'est pas le facteur principal qui motive la majorité des donateurs majeurs. De plus en plus, les donateurs sont motivés par le désir de voir l'impact qu'aura leur don.	Soyez prêts à l'étape de la proposition à démontrer à vos donateurs comment leur don fera une différence. En développant votre argumentaire, identifier et articuler les résultats, l'impact et les mesures qui démontreront la différence qu'aura faite la contribution d'un donateur.
<i>'Je veux m'impliquer au-delà de mes dollars'</i>	'La soif de l'engagement' – voilà comment nous décrivions le sentiment de nombreux donateurs majeurs à qui nous avons parlé au cours des dernières années. De plus en plus, les donateurs veulent un engagement et une implication plus poussés, et une connexion plus étroite avec les organismes qu'ils appuient.	Offrir à vos donateurs majeurs des façons uniques et significatives de s'engager auprès de votre organisme est primordial de nos jours. Explorez les initiatives de fidélisation qui vont au-delà des lettres et des rapports. Des activités interactives de fidélisation sont des occasions de lier vos donateurs à la mission, la vision, la culture et la personnalité de votre organisme.
<i>'Je m'intéresse à la pauvreté (Ou à l'éducation. Ou au cancer de la prostate. Ou...)'</i>	Les enjeux, plutôt que les organismes, prennent de plus en plus d'importance aux yeux des donateurs majeurs. Les individus, les familles et les entreprises identifient et mettent l'accent sur des 'enjeux majeurs' comme étant leurs priorités philanthropiques premières – au lieu de la distribuer leurs dons 'à tous vents', ils veulent faire une différence dans un domaine qui les touche en particulier.	Ce phénomène peut vouloir dire que votre organisme doit être clair à propos de son mandat et être en mesure de lier ses actions directement aux enjeux qu'il traite. Cela veut aussi dire que votre organisme doit être ouvert aux possibilités d'explorer des partenariats potentiels avec d'autres organismes qui traitent d'enjeux similaires.

gérer la banque de donateurs potentiels. Notre sondage indique que les dons majeurs continuent d'être une source très importante des revenus de campagne (globalement, les répondants ont indiqué que les dons majeurs représentaient 63 pour cent des revenus). Par conséquent, il est impératif pour le succès d'une campagne qu'un organisme ait une banque importante de donateurs majeurs potentiels. Et pour être franc, chez KCI nous avons observé que cette banque est un maillon faible chez beaucoup d'organismes.

Les organismes tendent à ne jeter qu'un coup d'œil rapide à leur banque lors de la planification et l'exécution de la campagne, une pratique risquée qui a le potentiel de mener à une confiance mal placée. Un coup d'œil rapide peut donner l'impression qu'on a une banque de donateurs en santé, mais lorsqu'on creuse un peu, on peut constater que la réalité est tout autre.

Par conséquent, KCI a commencé à encourager ses clients à 'faire le ménage' dans la banque de donateurs, un exercice qui permet d'examiner chaque donateur potentiel pour réellement évaluer sa relation avec l'organisme, la valeur potentielle de son don, la probabilité qu'il donnera et l'échéancier

réaliste pour son don. Compléter cet exercice fournit à l'organisme une image beaucoup plus réaliste de sa capacité en matière de dons majeurs. Un ménage de la banque de donateurs potentiels devrait se faire lors de la planification et à intervalles réguliers tout au long de la campagne.

Un organisme qui a fait un travail phénoménal d'évaluation et de gestion de sa banque de donateurs potentiels est la Oakville Hospital Foundation. Même si elle a déjà recueilli 51 millions de dollars sur un objectif de 60 millions, la banque de donateurs de la Fondation contient encore une solide collection de donateurs potentiels 'réels'.

« Quand nous avons débuté la campagne, nous avons une liste de 1 000 noms, mais nous n'avons pas une bonne notion de qui ils étaient et combien parmi eux étaient de réels donateurs potentiels, » explique Tina Triano, présidente et chef de la direction de la Fondation. « Nous avons donc examiné notre banque de donateurs potentiels à ce moment-là et établi un système de numérotation pour la gérer et en évaluer la santé. » Chaque numéro correspond à un stade précis. L'utilisation de ce système permet à Mme Triano et à son équipe de gérer

la banque, assurant ainsi qu'il y ait à la fois un nombre approprié de donateurs potentiels à chaque stade et que ces donateurs potentiels progressent à travers chacun de ces stades.

Une sensibilisation novatrice

Afin d'assurer que les donateurs progressent de potentiels à réels, il vous faut les outils appropriés. Il s'agit d'un autre domaine où la Oakville Hospital Foundation excelle. « Pour aider nos employés et nos bénévoles à bâtir des relations avec nos donateurs potentiels, nous avons mis sur pied une série d'événements de sensibilisation sur invitation seulement. Ces événements offrent à la personne responsable de gérer la relation avec des donateurs potentiels une variété d'occasions de tisser des liens plus étroits entre les donateurs potentiels, l'hôpital et la campagne, » précise Mme Triano.

Des exemples incluent une série de déjeuners avec le PDG de l'hôpital, qui présente un aperçu de haut niveau du nouveau centre hospitalier à de petits groupes de 12 à 15 individus. Un autre événement populaire est le **Dîner avec les médecins** où un groupe de 30 à 40 donateurs actuels et

Les bénévoles

Il y a eu une évolution importante de l'implication des bénévoles dans les campagnes au fil des ans, mais comme le démontre les résultats de notre sondage, ils continuent d'être une composante importante d'une campagne réussie.

Les résultats du sondage démontrent que les cabinets de campagne restent populaires, qu'on fait encore appel aux présidents de campagnes et que les comités de bénévoles continuent de se réunir (quoique moins souvent qu'auparavant). Le rôle des bénévoles continue d'en être un de soutien dans l'identification des donateurs potentiels et d'ouverture des portes. Mais comme on s'y attendait, les bénévoles font moins de demandes qu'auparavant (la majorité des répondants indiquent qu'ils en font cinq ou moins par année) et les activités de sensibilisation et de sollicita-

tion sont plus souvent faites par les employés.

C'est particulièrement vrai pour les organismes plus importants et matures, surtout ceux situés dans les grands centres urbains. Chez ces organismes, le rôle des bénévoles est essentiellement de conférer crédibilité et appui. De plus, leur implication en matière de sensibilisation et de sollicitation tend à se limiter à l'ouverture de portes pour les cadres de l'organisme et le personnel affecté à la collecte de fonds.

Il est important de noter que dans le cas des plus petites collectivités en région les bénévoles continuent de jouer un rôle plus traditionnel. Notre expérience nous démontre que les campagnes dans ces collectivités ont tendance à être menées par des bénévoles qui se les approprient et qui

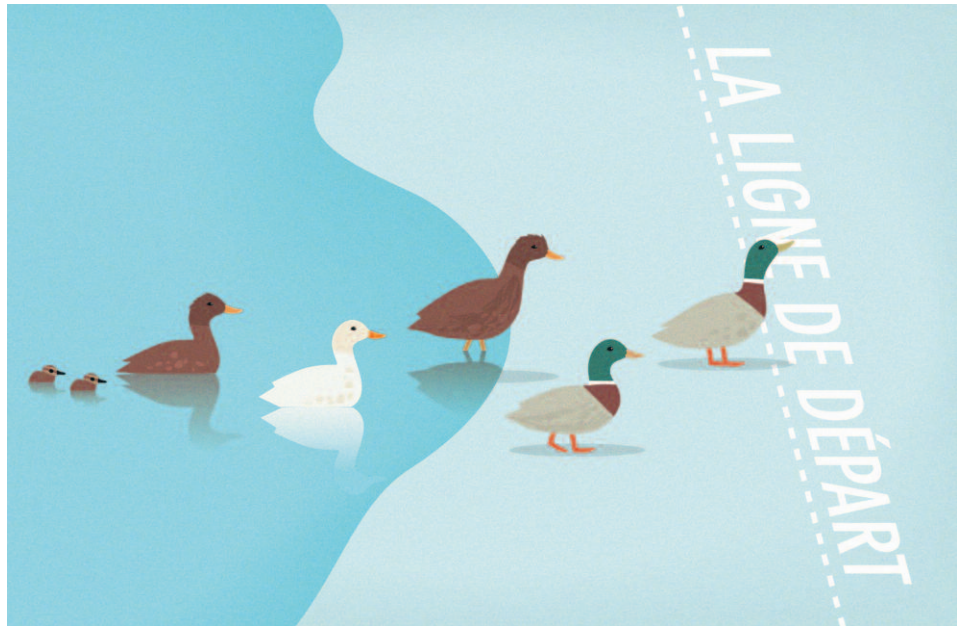
s'impliquent beaucoup dans la plupart des sollicitations. En fait, cette caractéristique est cruciale au succès de ce type de campagne.

Une mise en garde au sujet de l'implication des bénévoles : ne les intégrez pas trop tôt dans le processus de campagne. Si vous les impliquez dans la phase de consultation, assurez-vous (et ce autant pour vous que pour eux) d'avoir clairement défini le rôle que vous voulez qu'ils jouent. Recruter des bénévoles qui pensent que leur rôle est d'aller frapper aux portes et de solliciter avant que vous soyez prêts peut présenter un risque important à votre organisme. Cela peut mener à une relation de nature transactionnelle avec les donateurs potentiels, ce qui pourrait avoir comme conséquence de limiter l'importance des dons qu'ils pourraient faire à votre campagne.

potentiels prennent un repas dans un restaurant local avec le personnel médical de haut niveau de l'hôpital.

Un des changements majeurs touchant la sensibilisation au cours des dernières années a été une plus grande implication des employés affectés à la collecte de fonds dans les activités de rapprochement réalisées auprès des donateurs potentiels. Les résultats de notre sondage sur les campagnes viennent confirmer cette tendance, les répondants nous indiquant que, pour 57 pour cent des dons majeurs, ce sont principalement des employés qui avaient fait le travail de sensibilisation, de sollicitation et de confirmation de dons.

Ce changement vers un rôle accru des employés dans la sollicitation des dons majeurs a posé des défis à de nombreux organismes alors qu'ils tentaient de trouver la meilleure façon d'encourager les employés à 'aller sur le terrain' pour rencontrer les donateurs et de les appuyer dans ces démarches. Selon Chris Boucher, vice-président associé, Développement, à la London Health Sciences Foundation, cela commence avec qui vous recrutez. « Reconnaisant que le modèle actuel de sollicitation de dons majeurs requiert des employés qui soient capables de sortir et de rencontrer des gens, nous avons adopté une philosophie d'embauche en fonction des compétences que nous combinons à une formation interne, » dit M. Boucher. « Ainsi, nous cherchons des personnes qui ont démontré qu'ils ont les compétences pour réussir dans un contexte fondé sur la performance, vendre la vision de l'organisme et aller 'sur le terrain'. Puis nous bâtissons sur ces compétences en offrant des activités de formation qui aident à développer les connaissances spécifiques dont ils ont besoin pour la sollicitation de dons majeurs. »



En adoptant une telle approche, la Fondation a recruté avec succès des gens ayant des compétences transférables à des postes similaires au sein du secteur privé, en particulier des gens ayant travaillé en vente. Mais, de préciser M. Boucher, une formation initiale jumelée à un coaching et un mentorat continus sont critiques lorsqu'on embauche des gens dont l'expérience est dans le domaine de la vente. « Nous passons beaucoup de temps à parler des similitudes et, plus important encore, des différences entre la collecte de fonds et la vente, » explique-t-il. « Et avec les membres de mon équipe qui en sont plutôt à leurs débuts dans le monde de la collecte de fonds, nous nous efforçons de leur offrir la formation, le coaching et le mentorat continus dont ils ont besoin pour réussir dans le monde du financement philanthropique. »

Si nous résumons le tableau d'ensemble des campagnes de financement au Canada, deux éléments se distinguent des autres. Le

premier est l'importance pour les organismes d'avoir les choses en mains comme jamais auparavant lorsqu'ils envisagent de se lancer en campagne. Aujourd'hui, une concurrence très forte dans le domaine de la philanthropie et des donateurs de plus en plus 'avertis' font en sorte que les organismes doivent s'assurer d'avoir une vision forte et un plan d'action solide.

Assez curieusement, le deuxième élément est relié au fait qu'il ne faut pas accorder une trop grande importance aux tendances et aux pratiques exemplaires quand on développe nos stratégies de campagne. Chez KCI, quand on nous demande quelle est la meilleure stratégie de campagne pour un organisme particulier, notre meilleure réponse est 'eh bien, ça dépend'. Parce que chaque organisme est à un stade différent de son développement et qu'il a des objectifs et des valeurs qui varient, l'époque d'une approche toute faite et facile est révolue depuis longtemps.

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.

KCI >>>

VISER HAUT