

»» En perspective [4]

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



Le marketing ciblé

Pour une foule de raisons, notamment leurs budgets limités, les organismes caritatifs ont eu tendance à privilégier le marketing de masse pour approcher leurs donateurs grand public. Ils ne font que peu ou pas de distinction entre ceux qui contribuent à travers des programmes tels les événements, le publipostage ou en ligne. Toutefois, nos recherches montrent que le temps est venu de se questionner sur la pertinence de cette approche... nous nous devons d'examiner comment la collecte de fonds pourrait évoluer

afin de mieux segmenter nos donateurs et de développer des stratégies ciblées qui permettraient d'établir des relations plus personnalisées avec eux à tous les niveaux.

Le fait est que nous vivons dans un monde où les choix abondent et où la capacité de personnaliser est omniprésente, de nos autos à notre café... pensez 'grand latte sans mousse au lait de soja écrémé'. Et en adoptant des approches ancrées dans les principes du marketing ciblé, les organismes peuvent peaufiner et personnaliser leurs stratégies dans le but de solidifier la loyauté de leurs donateurs.

Que vous soyez à vos débuts et cherchiez des idées simples ou que vous soyez prêts à mettre sur pied une approche sophistiquée de marketing ciblé, nous espérons que vous trouverez matière à réflexion dans ce numéro.

Bonne lecture, et profitez de ces dernières journées d'automne.

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI »»



Qu'ont en commun une grand-maman de 86 ans, un papa de deux enfants de 44 ans et une jeune professionnelle dans la vingtaine?

Vous ne savez pas?

Pas surprenant, car la meilleure réponse est probablement 'pas grand-chose'.

Pour de nombreux organismes caritatifs, toutefois, le simple fait que ces différents types de personnes font des dons est une raison suffisante de les regrouper et de les traiter de la même façon.

Le marketing de masse – appelé aussi le marketing indifférencié – qui cherche à interpeller l'ensemble du marché par l'entremise d'une stratégie de marketing unique, a longtemps été la norme, sauf pour les programmes de dons majeurs. Mais dans un monde où la concurrence pour les dons ne cesse de croître, une telle approche ne suffit plus pour susciter la loyauté et retenir les

donateurs. L'âge et le sexe ne sont d'ailleurs que deux des nombreuses caractéristiques particulières des donateurs, qui peuvent comprendre entre autres l'emplacement géographique, l'ethnicité et, sans doute d'une importance capitale pour les organismes caritatifs, la motivation pour donner.

La société canadienne devient de plus en plus diversifiée, non seulement en ce qui a trait à l'ethnicité et l'appartenance religieuse, mais aussi au style de vie. Prenez l'exemple qui suit chez nos voisins du sud. Tenant compte de facteurs comme l'âge, la richesse, l'ethnicité, l'urbanisation, le style de résidence et même la structure familiale, le bureau d'étude de marché Claritas (maintenant Nielsen) avait déterminé que 40 segments de 'style de vie' suffisaient pour définir la population américaine durant les années 1970. Aujourd'hui, ce nombre est passé à 66, une augmentation de 65 pour cent.

Ajoutez à cela le fait que les expériences personnalisées font maintenant partie de notre

quotidien, et l'insuffisance du marketing de masse devient encore plus évidente. « Les organismes efficaces dans d'autres secteurs examinent attentivement les besoins et les motivations qui attirent leurs auditoires et clients, et créent des produits qui répondent à leurs attentes spécifiques, » explique Paula Roberts, vice-présidente principale, Marketing et Développement à Plan Canada. « De ce fait, nous vivons dans un monde où presque tout peut être personnalisé en fonction de nos besoins et désirs spécifiques, du téléphone intelligent à l'automobile. Et je crois que cette expectative d'un certain degré de personnalisation se répercute sur ce que les Canadiens attendent des organismes caritatifs qu'ils soutiennent. »

Tous les donateurs, quelle que soit l'importance de leur don, veulent certaines des mêmes choses – comme la transparence organisationnelle, la fiabilité et la maximisation de l'impact de leur don. Mais pour Mme Roberts, il ne s'agit là que de la 'mise sur la table'. « Il ne fait aucun doute qu'il y a un seg-

ment de la population pour qui cela suffit. Mais je crois qu'en plus de cette base essentielle, la plupart des donateurs grand public veulent s'assurer que les organismes caritatifs qu'ils appuient répondent aux besoins et aux aspirations qui les intéressent personnellement.»

Les donateurs sont des personnes d'abord

Même si nous ne devrions pas considérer les donateurs grand public comme faisant partie d'un groupe homogène, nous ne pouvons pas, non plus, leur accorder l'attention

personnalisée que nous offrons à nos donateurs majeurs. Ainsi, il ne s'agit donc pas de créer des **segments formés d'un seul individu**, mais plutôt de **rassembler les donateurs** au sein de groupes qui partagent certaines caractéristiques.

La segmentation est déjà utilisée dans nos programmes de collecte de fonds à volume élevé, mais la tendance a été de segmenter les donateurs en fonction de dimensions programmatiques internes – l'importance du don, le mode de sollicitation (p.ex. les événements, le publipostage), les donateurs

actuels, les anciens donateurs, etc. Peu de gens se définiraient ainsi, voire personne, alors pourquoi estimons-nous qu'il soit approprié de classer nos donateurs de cette façon?

« Les donateurs sont des personnes d'abord, chose qu'il est trop facile d'oublier. Et je crois qu'il est essentiel qu'on les traite ainsi si on veut conserver leur soutien, » dit Richard Shapiro, fondateur et président du Center for Client Retention, organisation qui offre aux entreprises du Fortune 500 des services de recherche, de formation et de consultation

Vaincre l'inertie – Qu'est-ce qui nous retient?

Les sommes allouées au marketing sont restreintes pour tous les organismes caritatifs, ce qui veut dire qu'il y a des limites à ce que nous pouvons faire pour créer des expériences ciblées pour différents segments de donateurs. Cependant, nos entrevues ont aussi permis d'identifier de nombreux autres facteurs qui pourraient empêcher des organismes d'entreprendre une segmentation et une personnalisation de leur base élargie de donateurs. Examinez cette liste pour voir lesquels s'appliquent à vous, en réfléchissant à ce qui doit être fait dans votre organisme pour les minimiser ou les éliminer.

1. Données et technologie – Créer les segments appropriés et comprendre comment bien interagir avec ceux-ci exige un certain niveau de connaissances. Il faut donc avoir de bonnes données. Les organismes se doivent donc de faire de l'acquisition et de la gestion des données une priorité. Il leur faut aussi avoir les plates-formes technologiques appropriées ayant une certaine capacité de gestion de la relation avec les donateurs. Nos répondants notent que cela ne veut pas nécessairement dire qu'on doive se procurer un nouveau logiciel de gestion de base de données. Plusieurs de nos plates-formes technologiques actuelles ont connu des avancées significatives et ont maintenant la capacité de faire ce qui est nécessaire, quoiqu'on ne les utilise souvent pas à leur pleine capacité.

2. Expertise – Bâtir un modèle de segmentation sophistiqué et efficace exige qu'on ait l'expertise voulue dans des domaines comme le marketing et les études de marché. Plusieurs organismes n'ont pas en place des gens qui ont une formation spécifique en marketing et qui comprennent comment les consommateurs interagissent avec l'espace philanthropique. Parmi les solutions possibles, il y a le recrutement de cette expertise, la formation et le perfectionnement du personnel en place ou l'embauche d'experts-conseil externes pour appuyer ce travail ou des éléments de celui-ci.

3. Coûts – Les coûts associés à ce travail ne peuvent être ignorés. N'assumez pas que cela vous coûtera moins cher; en fait, à court terme cela vous coûtera probablement plus. Ces coûts comprennent les études de marché, la création de votre plate-forme de segmentation, la différenciation des messages et de l'argumentaire ainsi que le besoin pour de plus fréquents points de contact. Bien qu'il s'agisse d'un investissement, cela vient avec le sentiment que vous réussirez à engager plus de gens de la façon dont ils veulent être engagés, à bâtir un bassin de donateurs potentiels, et ultimement à recueillir plus d'argent. Toute-fois, cela exige que vos leaders, tant au niveau du personnel que des bénévoles, comprennent le besoin d'investir et aient la patience d'attendre que l'investissement porte fruits.

4. Structure – Notre approche historiquement cloisonnée pour les dons grand public est une autre barrière. Bien que nous sachions combien il est important d'être centré sur le donateur, nous avons tendance à concentrer nos efforts de marketing de masse plus sur l'interne que l'externe, les structurant en fonction de nos programmes (p.ex. publipostage, événements). Cette approche hautement cloisonnée doit être repensée, car elle ne reflète pas la façon dont les donateurs perçoivent leurs relations avec nos organismes. On devrait réfléchir à la possibilité de considérer les dons grands publics en termes de stratégie globale d'acquisition (Directeur de l'acquisition de donateurs) et de rétention (Directeur de la rétention des donateurs), en déplaçant l'accent du canal unique en isolation vers une approche multidisciplinaire qui ne segmente pas en fonction de comment les donateurs accèdent à l'organisme.

5. Mentalité – Relié à la façon dont on structure nos programmes de collecte de fonds grand public est notre mentalité actuelle en ce qui a trait à la façon dont on s'y prend pour engager et solliciter un large éventail de donateurs. La création d'expériences personnalisées pour des sous-ensembles de donateurs ne cadre pas bien avec notre paradigme actuel de collecte de fonds. Une adoption réussie de la segmentation exige que l'on remette en question nos programmes annuels de collecte de fonds.

sur comment améliorer l'expérience client et accroître la loyauté. Il explique qu'il a eu la chance d'apprendre cette pratique exemplaire de fidélisation en observant comment son père interagissait avec ses clients. « Mon père était propriétaire d'un magasin de vêtements pour hommes et j'observais comment il interagissait avec les personnes qui entraient dans la boutique – le mot clé étant 'personnes'. Mon père considérait tous les clients comme des personnes d'abord, et des clients ensuite. »

M. Shapiro, qui a aussi écrit *The Welcomer Edge, Unlocking the Secrets to Repeat Business*, se souvient que quand des clients entraient dans la boutique, son père ne les accueillait jamais en leur demandant 'Comment puis-je vous aider?'; au lieu, il leur parlait de façon à établir ou à solidifier sa relation avec eux. « Il se souciait toujours plus de leur état d'âme que de la façon dont ils allaient payer. »

« Les organismes caritatifs doivent réaliser que la satisfaction des donateurs n'est pas la même chose que la rétention des donateurs, » ajoute-t-il. « Les donateurs peuvent être entièrement satisfaits avec votre organisme et leurs interactions avec celui-ci, mais cela ne veut pas dire qu'ils donneront de nouveau. Je crois que l'écart entre le fait de satisfaire un donateur et de le retenir peut se combler par la création d'une relation authentiquement personnelle avec eux. »

Alors comment un organisme caritatif peut-il arriver à créer des relations authentiquement personnelles avec des milliers, et dans certains cas des dizaines de milliers, de donateurs?

Pour commencer, la meilleure chose à faire est de regrouper ces donateurs dans ce que Dean Hughes, chef des relations avec les anciens et du développement à la Sheffield Hallam University de Sheffield en Angleterre, appellent des 'segments intelligents'. « Nous créons des segments intelligents en portant attention à ce à quoi les donateurs contribuent, à la fréquence de leurs dons, à la façon dont ils répondent à nos approches, » explique-t-il, « toutes des choses qui nous fournissent des informations critiques sur ce qui compte pour eux – si seulement nous



sommes prêts à écouter. » M. Hughes, qui a mené de nombreux programmes de financement annuels au Canada et au Royaume-Uni, dit que l'écoute est essentielle – il faut à la fois écouter ce que vos données vous disent au sujet des habitudes de dons de vos donateurs et ce que vous pouvez apprendre en leur tendant la main et en leur parlant directement. « La cause à laquelle un donateur contribue est un très bon indice de ce que vous pouvez lui demander d'appuyer dans le futur. Ou encore, si quelqu'un vous fait un don en ligne une fois par année alors que vous le sollicitez cinq fois par année par publipostage, il serait logique que vous communiquiez avec lui pour demander comment et quand il préfère être sollicité. »

La SickKids Foundation de Toronto est en voie d'établir une approche plus segmentée de son groupe de donateurs grand public. Et le président et chef de la direction de la Fondation, Ted Garrard, note que pour créer des segments qui soient vraiment significa-

tifs et centrés sur le donateur, il est crucial d'éliminer le cloisonnement des canaux. « Offrir aux donateurs une proposition significative et appropriée au sein d'un segment particulier implique qu'on doive non seulement considérer le canal de revenus par l'entremise duquel les donateurs se sont joints à l'organisme, mais aussi comment ces donateurs traversent différents canaux. Ainsi, alors que notre travail de segmentation est mené par notre groupe de marketing direct, nous avons aussi mis sur pied une équipe multidisciplinaire pour assurer que notre pensée ne soit pas limitée par le 'silo' des canaux de dons. »

Fondé sur la connaissance

Selon Paula Roberts, la segmentation devrait être fondée sur la connaissance, et il est crucial de réaliser une forme d'étude de marché si on veut générer cette connaissance. Reconnaissant que la recherche peut s'avérer dispendieuse, elle note qu'il existe une variété d'options qui s'offrent aux organismes

caritatifs, allant de quelques questions pour sonder le marché jusqu'à un programme sophistiqué d'étude de marché pouvant comprendre des sondages, des groupes de discussion et des entrevues. « Quelle que soit l'approche que vous adoptiez, la clé est d'aller sonder le marché pour entendre ce que pensent les gens – et non pas de baser vos décisions sur ce que vous pensez qu'ils pensent, » explique-t-elle.

« La segmentation devrait être fondée sur la connaissance, et il est crucial de réaliser une forme d'étude de marché si on veut générer cette connaissance. »

Grâce à son étude de marché, Plan Canada a appris plusieurs choses, y compris le fait que son programme principal, le parrainage d'enfants, intéressait davantage un certain segment de la population canadienne. « Nous avons constaté que ce programme intéressait davantage ceux qui cherchaient à nouer des liens affectifs avec un seul enfant, mais qu'il y avait aussi un autre segment de donateurs potentiels qui n'étaient pas dans

ce groupe, » dit Mme Roberts. « Par exemple, cet autre groupe de donateurs se perçoit souvent comme étant 'tourné vers le monde' et davantage motivé par l'argument intellectuel voulant qu'en aidant des gens ailleurs sur la planète, ils contribuent à bâtir un monde meilleur pour nous tous. Nos conversations avec ce groupe sont différentes de celles que nous avons avec ceux qui sont intéressés d'avoir un enfant ambassadeur au

centre de leur relation avec Plan Canada. Si nous n'avions pas pensé à la segmentation, nous offririons une seule version de parrainage et nous manquerions une proportion significative du marché des donateurs potentiels. »

Plan Canada a développé une gamme de produits personnalisés qui répond aux besoins et intérêts de différents segments. En plus de son programme de parrainage d'enfants, l'organisme offre deux autres types de parrainage. Le premier est le parrainage de projet, une approche thématique des contributions mensuelles qui cible le donateur tourné vers le monde et qui se passionne pour un des secteurs thématiques sur lesquels Plan met l'accent (p. ex. l'eau, l'éducation, les filles). Le second est le parrainage communautaire, qui donne l'occasion d'avoir un impact sur un lieu particulier. Le segment

Personnaliser l'expérience du don – Le Défi seau d'eau de la SLA

La personnalisation de la relation avec le donateur est le plus souvent perçue en fonction du montant donné et de la façon dont on communiquera avec lui une fois qu'il aura fait son don. Mais le geste du don en soi est un autre moment où la personnalisation peut s'avérer être un outil important et puissant. Et point n'est besoin d'aller plus loin que le succès phénoménal qu'a connu le récent Défi du seau d'eau de la SLA pour en avoir la preuve.

Le Défi du seau d'eau a débuté à Boston et a été initié par Peter Frates, un homme de 29 ans qui vit avec la SLA depuis deux ans. Avant de recevoir son diagnostic, il était un joueur de baseball collégial très talentueux; il a donc fait appel à ses nombreux contacts dans le baseball majeur pour donner le coup d'envoi à la campagne. Tammy Moore, chef de la direction par intérim de SLA Canada, croit que le fait que le défi ait été lancé par quelqu'un qui était directement touché par cette maladie a été un facteur déterminant. « Le Défi du seau d'eau est venu de la base, » note-t-elle, « et je crois que le fait qu'il a été lancé par quelqu'un qui comprenait bien la maladie a été crucial. Je ne crois

pas qu'on aurait eu les mêmes résultats si la campagne avait été initiée par un organisme. »

Tammy Moore croit aussi qu'un autre élément du succès de cette campagne est qu'elle ait permis aux donateurs de personnaliser leur expérience. Ils pouvaient partager par vidéo leur geste du don, et ainsi avoir l'occasion de raconter leurs propres histoires et parler de leurs motivations, tout en invitant d'autres personnes à prendre part au défi.

Le fait de permettre à ceux qui voulaient participer à l'événement de le créer et de le contrôler a aussi été un des facteurs clés de sa réussite. « Des gens nous appelaient pour s'enquérir des règlements de la campagne, » ajoute-t-elle. « On leur répondait simplement 'il n'y en a pas'. C'était cet aspect quasi organique qui permettait aux donateurs et aux personnes impliquées de l'interpréter à leur façon, et je pense qu'une grande partie du pouvoir et du dynamisme de la campagne venait de là. Si on avait essayé de trop contrôler ou dicter l'expérience, je ne crois pas que nous aurions connu un tel succès. »

Et il n'y a aucun doute, ce fut un réel succès! Le Défi du seau d'eau est arrivé au Canada par l'entremise du joueur de hockey Sidney Crosby le 8 août. Après cette première fin de semaine, quelque 200 donateurs avaient amassé 200 000 \$. À la fin de la campagne six semaines plus tard, 15 millions \$ avaient été recueillis par la SLA et 270 000 nouveaux noms s'étaient ajoutés à sa banque de donateurs.

« Bien que nous n'ayons pas pris le crédit pour cette initiative, nous avons beaucoup fait pour positionner SLA Canada en tant que bénéficiaire de cette campagne virale. Nous avons procédé à des relations publiques significatives pour accroître le profil de l'organisme dans les médias. Et, en faisant appel aux médias sociaux, nous avons pu tisser des liens avec les donateurs et le public et leur donner l'occasion de se sentir connectés à nous en partageant leurs histoires. »

Quand nous réfléchissons à la façon de personnaliser nos relations, il est donc important de ne pas oublier l'expérience du don lui-même, et de donner à nos donateurs l'espace et l'opportunité de mettre leur touche personnelle sur cet élément de leur expérience avec notre organisme.

de donateurs qui s'intéressent à ce programme comprend des gens qui ont voyagé dans une partie du monde et qui ont une passion pour cette région. « Nous constatons aussi que des groupes et des équipes – des individus qui travaillent ensemble par exemple – aiment l'idée d'appuyer un autre groupe. »

En fait, les connaissances générées par les recherches de Plan Canada ont été à l'origine de la campagne couronnée de succès **Parce que je suis une fille**, un effort mondial visant à éliminer l'inégalité entre les sexes et à faire reconnaître les droits des filles comme droits humains. Cette initiative a ciblé avec succès le sous-segment des femmes professionnelles et des adolescentes. La campagne, qui a débuté en 2009 et qui continue toujours, a recueilli plus de 46 millions \$ à ce jour.

Personnalisation = Loyauté

L'adoption d'une approche plus segmentée et ciblée vise à établir une façon efficace d'encourager la loyauté et la rétention des donateurs en apprenant à mieux les connaître, en personnalisant la relation et en répondant à leurs besoins. « En ayant une meilleure compréhension des choses comme les causes qu'ils aiment appuyer, leurs motivations pour s'impliquer, comment et quand ils veulent qu'on entre en contact avec eux, nous ancrons solidement notre relation avec nos donateurs dans ce qui est important pour eux. » note Ted Garrard. « En fin de compte, nous cherchons à encourager les gens à solidifier et à approfondir leur relation avec nous en répondant à leurs besoins et intérêts et en leur permettant

de s'engager comme ils le veulent, ce qui, nous croyons, se traduit par des donateurs plus loyaux. »

Il précise que leur objectif ultime est de créer un portail en ligne **MySickKids** à travers lequel chaque donateur pourra bénéficier d'une expérience personnalisée avec l'organisme. En offrant un contenu qui sera pertinent à des donateurs particuliers selon les préférences qu'ils auront indiquées, le portail établira un mécanisme qui leur permettra d'avoir une relation réciproque hautement personnalisée avec SickKids.

Comme le démontre l'expérience de la Siloam Mission de Winnipeg, le fait de s'engager auprès des donateurs de façon plus personnalisée et de répondre à leurs besoins

Cartographie du parcours donateur

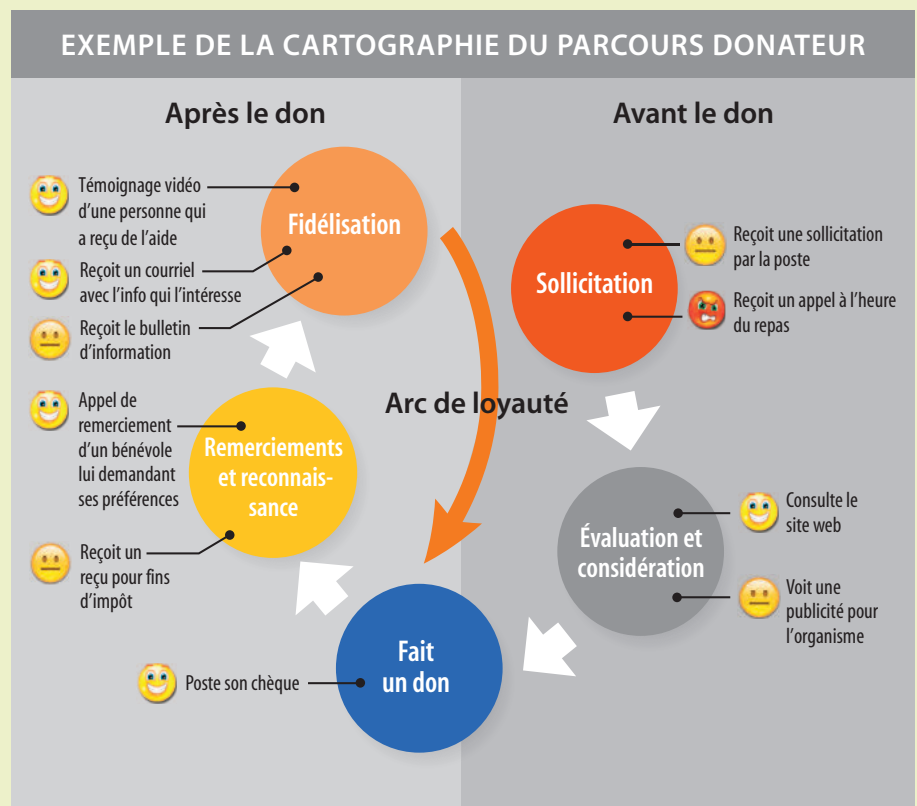
Une des approches adoptées par certains organismes pour mieux comprendre leurs segments de donateurs est la cartographie du parcours.

Exercice populaire dans le secteur à but lucratif, la cartographie du parcours implique qu'on considère toutes les façons dont le client (et le donateur dans le cas des organismes caritatifs) interagit avec l'organisme et qu'on identifie les réactions émotionnelles qui découlent de ces expériences. En examinant de plus près les composantes de la relation, qu'il s'agisse du moment où les donateurs se font solliciter, celui où ils font leur don, ou encore celui où ils reçoivent du matériel de fidélisation, vous avez une meilleure idée de leurs besoins et vous pouvez vous assurer que vos activités répondent à la fois à vos objectifs et à leurs attentes.

En résumé, le processus comprend l'identification du profil de vos différents donateurs, en déterminant leurs besoins et leurs attentes spécifiques et en trouvant les points de contact de leur relation avec vous. Est-ce que vous répondez à leurs besoins et à leurs attentes lors de ces divers points de contact? Ceux-ci peuvent

comprendre des interactions directes en personne ou au téléphone ou indirectes par courriel ou par la poste. Réfléchissez aux points de contacts qui pourraient être

plus critiques que d'autres (souvent appelé 'le moment de vérité'), avec comme objectif de les cartographier et de les concevoir pour optimiser les résultats.

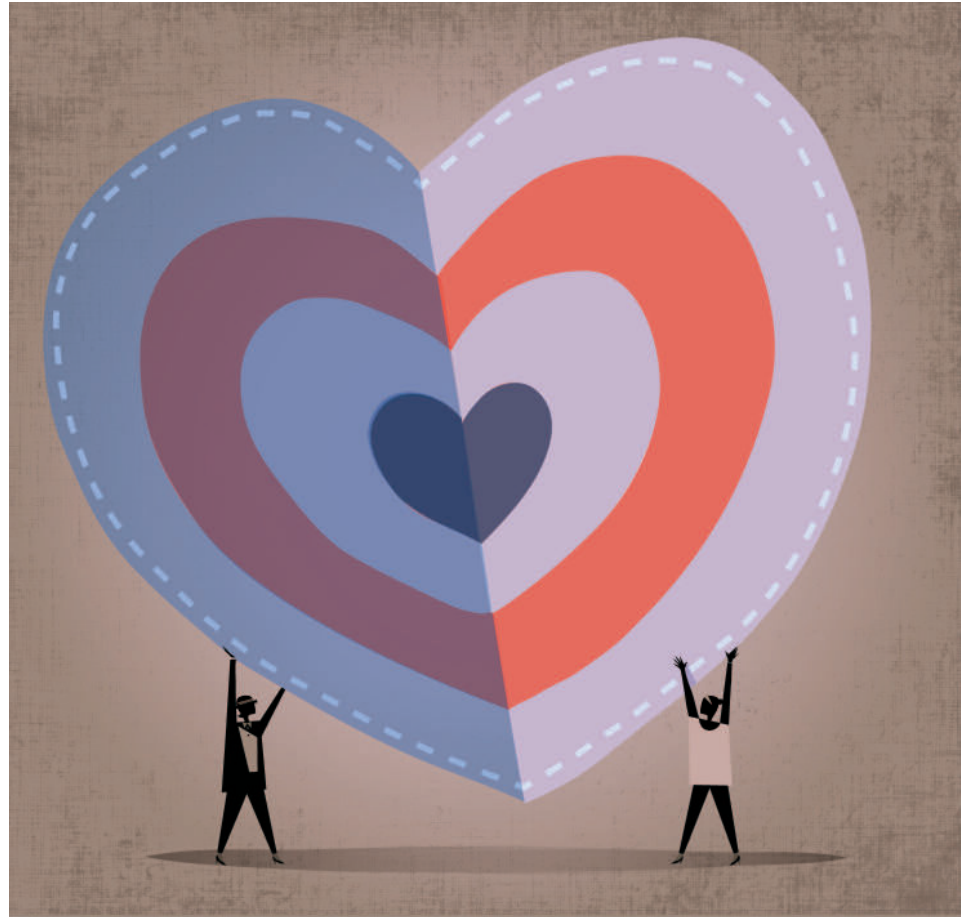


est un moyen très efficace d'améliorer la loyauté et la rétention.

Un organisme humanitaire chrétien qui allège les difficultés et offre aux sans-abri la possibilité d'améliorer leur sort, Siloam Mission a constaté il y a plusieurs années qu'il avait un problème de rétention des donateurs. « Nous avons connu un accroissement significatif de notre base de données au fil des ans, passant de quelque 20 000 donateurs à plus de 40 000, » dit Judy Richichi, directrice des dons majeurs et des relations avec les entreprises. « Mais quand nous avons regardé de plus près, nous avons constaté que nous perdions des donateurs aussi rapidement que nous en acquérions de nouveaux. En même temps, nous avons constaté que nous avions 40 000 personnes sur notre base de données que nous ne connaissions pas vraiment. Nous avons donc décidé de diminuer l'accent que nous mettons sur l'acquisition de nouveaux donateurs pour une période de temps et de plutôt investir dans la rétention en créant un poste de soutien aux donateurs. »

L'organisme, appuyé par une équipe de bénévoles, a commencé à appeler les donateurs pour les remercier de leur don et apprendre à mieux les connaître. Un des commentaires qui revenaient souvent de la part des donateurs concernait le nombre élevé d'envois postaux qu'ils recevaient. Siloam Mission a donc commencé à demander à ses donateurs d'indiquer la fréquence à laquelle ils désiraient avoir des nouvelles de l'organisme puis a personnalisé ses contacts en fonction des demandes de chacun. Il a aussi fait preuve d'audace et de courage en demandant aux donateurs quel publipostage de sollicitation ils désiraient recevoir (p. ex. Noël, Pâques, Action de grâce, etc.).

Depuis la mise en œuvre de cette stratégie, Siloam Mission a connu une augmentation importante de la rétention de ses donateurs ainsi qu'un taux de réponse nettement amélioré à ses publipostages – trois fois plus élevés qu'avant dans certains cas. « Tous nos taux de réponses sont bien au-delà de 10 pour cent et parfois aussi élevé que 24 pour cent, et les montants que nous recueillons dépassent largement les réalisations passées, »



explique Judy Richichi. « Par exemple, l'objectif de notre *October Placement Campaign* était de 179 000 \$, un montant basé sur ce que nous avons recueilli dans le passé. Mais nous sommes ravis que la campagne a largement dépassé cet objectif, amassant plus de 374 000 \$. »

La clé, c'est l'authenticité

Pourquoi le simple fait d'avoir demandé aux donateurs quel publipostage ils préféreraient recevoir s'est-il avéré un instrument aussi puissant?

Les relations saines et à long terme sont celles où il est dans l'intérêt mutuel des deux parties de répondre à leurs besoins réciproques; elles sont donc par définition à double sens et non à sens unique. Judy Richichi et d'autres sont d'accord que le fait de donner un certain contrôle aux donateurs et de démontrer qu'on soit vraiment intéressé à répondre à leurs besoins n'est pas qu'une

Le fait de donner un certain contrôle aux donateurs et de démontrer qu'on soit vraiment intéressé à répondre à leurs besoins n'est pas qu'une importante marque de respect, mais aussi la preuve que l'organisme les a à cœur.

importante marque de respect, mais aussi la preuve que l'organisme les a à cœur.

Peut-être sans le vouloir, cette approche se nourrit du puissant principe de réciprocité, qui en psychologie sociale réfère à la réponse à une action positive par une autre action positive. Comme concept social, la réciprocité veut dire qu'en réaction à une action positive,

les gens sont nettement plus enclins à répondre de façon positive et dans un esprit de collaboration qu'ils ne l'auraient fait autrement.

Finalement, ayant dit à l'organisme 'envoyez-moi le publipostage de Pâques', le donateur est beaucoup plus enclin à répondre positivement quand il le reçoit, non seulement parce qu'il a apprécié avoir eu l'occasion de choisir, mais aussi parce qu'il a pris un engagement verbal de soutenir ce publipostage.

Dean Hughes soulève un point important, qui est de ne pas trop se laisser emporter quand vient le temps d'établir des liens plus personnalisés avec les donateurs. « Je me

méfie de la personnalisation automatisée qu'on voit dans d'autres facettes de notre vie. Par exemple, les outils analytiques qui surveillent ce que nous cherchons en ligne et qui nous présentent des publicités basées sur cette recherche. Je crois qu'il est important pour nous du secteur caritatif de ne pas s'y égarer et de nous assurer que nous restions fidèles à ce que nous faisons comme organisme, c'est-à-dire de participer à la création d'un monde meilleur, de raconter des histoires incroyables et d'avoir un impact quand les gens nous font un don. »

Il est crucial que tout effort pour bâtir une relation plus étroite soit authentique de la part de l'organisme... et que le donateur le

perçoive ainsi. Même des choses comme des appels de remerciement, que bien des organismes caritatifs considèrent comme étant importants dans l'établissement de bonnes relations, peuvent donner l'impression d'être transactionnels – comme si on cochant un item sur une liste de contrôle. Il faut s'assurer que la pensée derrière ces activités soit ancrée de façon authentique dans l'objectif de bâtir des relations plus étroites.

En bout de compte, donner est une action volontaire et la loyauté est un choix. Nous nous devons donc de faire tout notre possible pour établir des relations authentiques et réciproques qui répondent aux besoins des donateurs et aux nôtres. >>

Comportement du donateur quand il peut choisir

Le fait d'offrir aux donateurs un plus grand contrôle peut être crucial si on veut créer une expérience plus personnalisée et améliorer la relation, mais ce concept voulant que l'on donne plus de choix aux donateurs peut faire peur. Que fait-on si les donateurs choisissent trop de différentes priorités, créant ainsi des problèmes au moment de l'allocation de leurs dons? Que fait-on s'ils identifient des priorités spécifiques et que nous ne pouvons pas répondre à nos besoins les plus pressants? Que fait-on si tous les donateurs optent pour un moyen de communication au dépend d'un autre et qu'on ne puisse les accommoder?

Heureusement, l'expérience de plusieurs de nos répondants démontre que le fait de permettre aux donateurs de choisir peut en fait être plus important que les choix eux-mêmes. Chez Plan Canada, on donne toujours aux donateurs la possibilité de choisir quel enfant ils vont parrainer selon divers critères (âge, sexe, pays d'origine, etc.) ou de choisir l'enfant dont les besoins

sont le plus grand, y compris ceux qui attendent d'être parrainer depuis le plus longtemps. « Nous constatons que, très souvent, les donateurs demandent à Plan Canada de choisir l'enfant qu'ils vont parrainer, » note Paula Roberts, vice-présidente principale, Marketing et Développement à Plan Canada. « Quand on leur permet de choisir, les donateurs se sentent respectés et sont donc tout à fait confortables de nous laisser la décision finale. Le résultat peut ainsi être le même, mais l'expérience donateur est très différente que si la seule option offerte était que nous les jumelions avec un enfant. »

L'expérience de la Siloam Mission à Winnipeg est similaire. « Quand nous avons offert aux donateurs de choisir quand ils voulaient faire leur don, nous savions qui si tous choisissaient le publipostage de Noël, nous serions en difficulté, » dit Judy Richichi, directrice des dons majeurs et des relations avec les entreprises. « Par conséquent, lors de nos conversations, nous

guidons les donateurs, leur expliquant par exemple que le publipostage de juin nous permet de traverser l'été en attendant celui de l'Action de grâce. » L'organisme a constaté que lorsque les donateurs comprenaient les besoins, plusieurs acceptaient d'aider à ce temps-là de l'année.

Tout en gardant à l'esprit que le fait d'offrir un choix est probablement l'élément le plus puissant de l'équation, les organismes caritatifs ne devraient pas se sentir obligés de créer trop de catégories de choix. Identifiez les domaines où les donateurs aimeraient avoir un choix, dont les plus fondamentaux sont 'À quoi voulez-vous donner?' et 'Comment et quand voulez-vous que l'on communique avec vous?'. Et peut-être aussi comme le fait Siloam Mission, 'Quand voulez-vous donner?'. Et, afin de ne pas imposer trop de choix à vos donateurs, ce qui pourrait paralyser leur processus de prise de décision, laissez-vous guider par l'adage qui dit que 'moins, c'est souvent plus'.

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