

DE L'INTENTION A L'ACTION: LA SCIENCE ET LES HABITUDES DE DON



THE BEHAVIORAL INSIGHTS TEAM

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à exprimer leur gratitude envers plusieurs personnes pour leurs précieux commentaires sur les versions préliminaires de ce rapport. Un merci tout spécial à Teresa Marques, de la Fondation Rideau Hall, qui nous a prodigué commentaires et conseils tout au long de l'élaboration de ce rapport. Merci également à Patrick Johnston pour son apport d'expert à l'une des premières versions du document. Merci à Sasha Tregebov et Michael Sanders, de BIT, pour leurs révisions.

Nous aimerions aussi remercier nos collaborateurs à la Société de la SP pour avoir partagé leur expertise et accepté de servir de pionniers afin que nous puissions évaluer nos théories et nos approches. Un merci particulier à Yves Savoie, Lori Radke, Tracey Dhani, Becky Mitts, Yana Mendizabal et Matt Tinker. Ce fut un plaisir de travailler avec vous. Sans vous, nous n'aurions jamais pu concrétiser ces projets.

Enfin, merci à Kate Cartwright pour la mise en page finale de cette publication.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	1
INTRODUCTION : pourquoi la science de l'étude du comportement?	3
1 ^{re} PARTIE. Faire du don une habitude : de l'intention à l'action	5
Bonnes intentions : qu'est-ce qui incite à donner?	6
Choisir le bon moment : utiliser le temps à votre avantage	6
Le pouvoir des pairs : faire du don une norme sociale	6
Le moi visé : lien entre don et identité	8
Sortir du lot : l'art de retenir l'attention	g
Passage à l'acte : les raisons qui poussent à concrétiser un désir de donner	10
Éliminer les aspérités	10
Simplifez votre message par un appel à l'action clair	
Encadrez le donateur pour que le geste de donner lui semble plus facile	12
Ne luttez pas contre la procrastination	
Récompenser un bon comportement : qu'est-ce qui incite à donner de nouveau?	
Risques du mélange des genres	
Efficacité des récompenses	
Prochaines étapes	15
2º PARTIE. L'approche comportementale en action	16
La Société de la SP et BIT : partenaires de recherche	16
Mission et activités de la Société de la SP	16
Partenariat avec le groupe BIT	17
Schématisation des intervenants, comportements et priorités	17
Essais pilotes : conception et implantation	
Résultats	18
Essai 1 : Stimuler les dons des donateurs actuels par des campagnes de publipostage	
Essai 2 : Inciter des participants à des activités passées à donner par courriel	
Essai 3 : Convertir les donateurs occasionnels en donateurs réguliers par courriel	24
3º PARTIE. Et la suite? Changer les habitudes de don au Canada	27
ANNEXE	29
Ressource 1 : Aide-mémoire comportemental pour le don caritatif	29
Ressource 2 : Guide d'essais pour débutant	30
Cible	31
Exploration	34
Solution	37
Essai	38
ORGANISMES PARTENAIRES	40
La Fondation Rideau Hall	40
La Behavioural Insights Team	
L'Unité de l'impact et de l'innovation du Bureau du conseil privé du gouvernement canadien	40
COLLADODATELIDS	11

AVANT-PROPOS

Je me suis toujours senti chez moi au Canada. Au-delà d'une même souveraine et d'une démocratie parlementaire aux institutions similaires, nos valeurs se rejoignent de manière étonnante. Nos deux pays sont généreux : les Canadiens, comme les Britanniques, figurent en bonne place dans l'indice de don CAF World Giving Index, et les politiques gouvernementales des deux pays contribuent à promouvoir le don. Toutefois, à l'instar des autres économies occidentales, nous observons depuis cinq ans une baisse relative du don. En effet, l'indice de don mondial 2017 de la CAF fait état pour le Canada d'un taux de participation de 61 pour cent, le plus faible jamais enregistré.

Ce rapport met en lumière la générosité qui anime le Canada, ainsi que le travail remarquable d'organismes qui la favorisent. Il explore par ailleurs des moyens novateurs et concrets de lutter contre le déclin du don, notamment par le biais de la science de l'étude du comportement. Il est clair que certains facteurs, notamment l'augmentation du coût des occasions perdues au profit d'autres options que la bienfaisance ou l'évolution démographique, sont difficiles à contrer, mais il suffit parfois de changements mineurs dans notre façon de solliciter du temps ou de l'argent pour développer un potentiel de don inexploité. Depuis sa création au sein du Bureau du Cabinet britannique en 2010, The Behavioural Insights Team (BIT) a généré des retombées sociales grâce à cette approche de déconstruction d'enjeux importants en moments, décisions et actions plus modestes qui s'additionnent jusqu'à devenir une réussite. Nous avons démontré qu'une meilleure compréhension du comportement humain dans la conception de politiques, de services et de processus s'avérait efficace pour lutter contre le chômage, l'obésité et la criminalité ou pour favoriser la croissance économique et, bien sûr, le don. Depuis, notre équipe a grandi, de même que l'étendue des données probantes sur la science de l'étude du comportement appliquée à l'échelle mondiale.

Ce que je trouve probablement le plus intéressant dans le don, c'est que l'équation est à double face : le don contribue aussi bien au bien-être du donateur que du bénéficiaire. En effet, une grande partie de mon travail au sein du gouvernement consiste à explorer la manière dont les actions prosociales peuvent accroître le capital social et la confiance, des facteurs de richesse et de bien-être souvent sous-estimés. BIT a démontré que le bénévolat joue un rôle considérable dans le développement des compétences dont les jeunes ont besoin pour réussir dans leur vie personnelle et professionnelle. De manière plus générale, ceux et celles qui ont la possibilité de consacrer de l'argent aux autres déclarent être plus heureux que ceux qui s'achètent quelque chose pour eux-mêmes, même sans en être conscients au départ. De fait, le don produit même des effets physiologiques : des IRM ont révélé que le geste de donner stimule les régions cérébrales associées au plaisir; il semble qu'il y ait production d'oxytocine — l'hormone du plaisir — lorsque les autres reconnaissent ou nous renvoient nos gestes de bonté; enfin, des gestes culturels aussi courants que d'offrir un cadeau suggèrent que nous sommes programmés pour la bonté, dont dépend en partie notre survie.

Don en milieu de travail, aide à des étrangers ou amélioration de l'efficacité du don : la science de l'étude du comportement a déjà démontré sa grande capacité à expliquer comment et pourquoi des changements mineurs peuvent, en s'additionnant, faire une différence majeure. Nous sommes très heureux d'avoir été invités à synthétiser ce travail et à contribuer par nos nouveaux constats au contexte canadien. Nous espérons que ce rapport motivera d'autres acteurs du domaine du don à explorer de nouvelles avenues et à en récolter les fruits.

David Halpern,

Directeur général, The Behavioural Insights Team, et conseiller national pour What Works, Royaume-Uni

AVANT-PROPOS

La générosité des Canadiens est indiscutable. En tant que président du conseil de la Fondation Rideau Hall et ancien gouverneur général, j'ai le privilège de rencontrer des gens qui contribuent tous les jours à faire du Canada un pays meilleur. Pour répondre aux besoins, ils font don de temps, de compétences et d'argent. Le don témoigne d'une générosité de cœur, d'une conviction profonde que l'on peut vraiment changer les choses au sein de sa collectivité, quelle que soit l'importance du don. J'ai constaté à maintes reprises à quel point les Canadiens font preuve d'empathie à l'égard de l'autre. Une empathie qui se décline au quotidien avec imagination et d'innombrables manières.

Selon les données fiscales, la population canadienne donne tous les ans plus de 14 milliards \$ à des organismes caritatifs. Pourtant, notre solide culture de don, si fondamentale pour notre qualité de vie, est de plus en plus menacée. Les dons diminuent dans toutes les tranches d'âge, et 74 pour cent des dons sont réalisés par les 50 ans et plus.

La conclusion s'impose : les organismes caritatifs doivent accroître la proportion de dons, en particulier chez les jeunes. Heureusement, ce groupe est un terreau fertile pour les organismes caritatifs, qui peuvent en faire davantage pour accroître le don. Mais, le temps presse.

Je suis convaincu qu'il est important, pour notre bien-être futur, d'encourager une plus grande générosité : le bénévolat et la philanthropie constituent des éléments essentiels dans notre volonté de bâtir une nation plus avertie et plus bienveillante. Or, nos donateurs les plus généreux vieillissent et les plus jeunes ne donnent pas autant. Les organismes caritatifs doivent trouver des façons différentes et novatrices de rejoindre ces donateurs potentiels.

C'est là que la science de l'étude du comportement peut intervenir. L'étude du comportement analyse les processus décisionnels des gens et suggère des moyens d'influencer positivement le comportement. Pour les organismes caritatifs qui cherchent à augmenter leur financement, il s'agit d'un outil efficace pour rejoindre de nouveaux donateurs, responsabiliser les donateurs actuels et faire en sorte qu'ils donnent plus volontiers.

Nous traversons actuellement une période extraordinaire, marquée par une mondialisation généralisée, des percées technologiques bouleversantes, une évolution démographique importante et des préoccupations majeures liées à notre environnement naturel et à l'évolution des attitudes — et des attentes — à l'égard des gouvernements, des services publics et des organismes caritatifs.

Ces nouvelles réalités exigent que nous adoptions des façons nettement plus novatrices de solliciter la population canadienne. Tout comme nous devons innover en sciences, en ingénierie, en médecine et en éducation, nous devons innover dans notre manière de donner. Nous devons le faire pour rejoindre les personnes marginalisées, répondre aux besoins collectifs et nous assurer que chacun puisse réaliser son plein potentiel et vivre une vie digne et enrichissante. Et, surtout, nous devons recourir à des techniques de don toujours plus efficaces et ambitieuses, afin de surmonter les défis de taille auxquels nous sommes confrontés.

La seule façon d'inciter davantage de Canadiens et de Canadiennes aisés à faire des dons philanthropiques plus importants et de développer au pays une culture du don substantiel et de recourir à des incitatifs novateurs qui permettent de mettre fin au statu quo. En fait, l'ingéniosité constitue la force vive de pratiquement toutes les disciplines, des affaires aux sciences et à l'enseignement. En ce sens, l'ingéniosité de l'étude de la science du comportement doit devenir la force vive de la philanthropie au Canada.

Le très honorable David Johnston,

28° gouverneur général du Canada et président du conseil de la Fondation Rideau Hall

INTRODUCTION:

pourquoi la science de l'étude du comportement?

Imaginez pour un instant que votre vie s'articule autour d'une seule règle très simple : orienter tous vos choix en fonction de votre intérêt à long terme. Logique. Après tout, qui ne veut pas tout mettre en œuvre pour réaliser son plein potentiel et améliorer sa santé et son bien-être? Pourtant, il suffit de passer quelques heures avec une personne pour se rendre compte que les choses ne sont pas toujours aussi simples : nous mangeons trop même si nous savons que c'est mauvais pour nous, nous dépensons pour apaiser notre mauvaise humeur et, s'il nous faut faire quelques pas pour réaliser des objectifs à long terme, certains d'entre nous ne cessent de les remettre à plus tard. En fait, nous repoussons ou négligeons certaines des décisions les plus importantes de notre vie — épargner pour la retraite, régler nos impôts ou prendre notre santé en main — simplement parce que nous n'avons pas le temps, l'intérêt, ni les ressources pour les faire correctement. Plusieurs études réalisées au cours des dernières décennies nous aident à cerner l'écart entre ce que nous devrions faire et ce que nous faisons. Ces données sur la science de l'étude du comportement humain, du jugement et de la prise de décision nous permettent de mieux comprendre comment transformer les meilleures intentions en actions.

Dans ce rapport, nous analysons la situation du don caritatif à travers le prisme de la science de l'étude du comportement. Nous avons compilé des études qui illustrent ce qui a déjà fonctionné et présentons les résultats d'une recherche mandatée par la Fondation Rideau Hall afin d'évaluer cette approche dans le contexte canadien.

Dans la première section, nous démontrons le rôle de la science de l'étude du comportement dans la compréhension des raisons pour lesquelles les gens donnent et l'application de cette connaissance pour accroître le don. Bien que l'approche marketing ait intégré avec succès des notions de psychologie dans le but de créer des campagnes de financement toujours plus efficaces et attrayantes, la science de l'étude du comportement peut nous amener plus loin. L'approche comportementale nous oblige à analyser les processus plus globaux, les points de décision et les actions qui surviennent avant et après une approche, pour nous interroger dans un premier temps sur la manière de faire réagir à une sollicitation et d'inciter les gens à donner suite à une intention après qu'ils aient été convaincus du bien-fondé d'un don. En observant de manière réaliste la raison des gestes posés, nous pouvons aider les gens à briser la routine et favoriser de nouvelles habitudes de don.

Sur ces bases, nous vous présentons les travaux menés par la Behavioural Insights Team et la Société canadienne de la sclérose en plaques pour illustrer le recours à la science de l'étude du comportement pour répondre aux questions d'ordre pratique de la collecte de fonds. Nous démontrons que l'essai de nouvelles stratégies et leur évaluation sur le terrain n'exigent pas nécessairement beaucoup de temps ni d'argent. Par contre, les retombées ne sont pas négligeables. Chaque essai ouvre de nouvelles avenues potentielles de recherche qui font progresser notre compréhension et contribuent, avec le temps, à consolider nos bases de données probantes.

Nous savons que nos objectifs sont ambitieux et que nous ne réussirons pas seuls à faire du don une valeur canadienne fondamentale. C'est pourquoi nous concluons ce rapport sur la prochaine phase du Projet des comportements généreux. Au cours des prochains mois, l'Unité de l'impact et de l'innovation, qui relève du Bureau du Conseil privé du Canada, publiera les résultats de son travail dans ce domaine, une série d'essais réalisés en collaboration avec la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC du Canada.

Vous trouverez à la fin de ce rapport des ressources pratiques qui, nous l'espérons, aideront les organismes de bienfaisance à mettre en application les données tirées de la science de l'étude du comportement. Nous demandons à toutes les personnes engagées dans la promotion d'une culture du don à nous aider à lancer un mouvement national pour transformer les bonnes intentions en action. Nous souhaitons que les conclusions présentées dans ce rapport inspirent de nouvelles solutions à de vieux problèmes et incitent les organismes à fonder leur action sur le travail exceptionnel qui se fait déjà dans le domaine caritatif et à partager leurs connaissances.

1re PARTIE.

Faire du don une habitude : de l'intention à l'action

Commençons par une question plus simple que sa réponse : pourquoi donne-t-on? Nous donnons bien sûr pour des raisons évidentes — parce que nous croyons dans une cause ou voulons soutenir un organisme dont nous-mêmes ou un proche avons bénéficié. Nous donnons aussi pour une foule d'autres raisons étonnamment mineures et souvent mystérieuses. Peut-être recherchons-nous la sensation de «bien-être» qui accompagne le don ou peut-être nous sentons-nous coupables de quelque chose et pensons que le geste de donner viendra atténuer nos regrets. L'inverse est également vrai : nous omettons souvent de donner malgré nos bonnes intentions. Nous sommes distraits, nous procrastinons ou nous nous décourageons face à un processus d'inscription complexe. Bref, nos comportements en matière de don ne sont ni plus ni moins rationnels que nos autres comportements, et les facteurs qui nous portent à donner — ou non — sont influencés par les mêmes faiblesses humaines que l'ensemble de notre processus décisionnel.

La science de l'étude du comportement nous permet de cerner les mécanismes de ces processus décisionnels, de la logique pure à l'irrationnel le plus total. Dans le cas du don, comme dans toute autre décision, la recherche comportementale peut nous aider à composer avec les singularités de nos cerveaux imparfaitement programmés, plutôt que de les confronter. Dans la prochaine section, nous exposerons ce que la science de l'étude du comportement nous apprend sur ces singularités et, à la lumière de ces données, la façon d'aider les organismes caritatifs canadiens à solliciter des dons de manière plus efficace et efficiente. Nous traiterons en particulier de la force de l'habitude : comment contrer certaines habitudes et comment en utiliser d'autres à notre avantage.

Se brosser les dents, aller au travail, faire un don : la force de l'habitude

Votre routine matinale exige probablement peu de réflexion de votre part : vous vous levez — ou pas — à la même heure, prenez votre douche, vous brossez les dents, prenez votre petit-déjeuner, quittez la maison et vous rendez au travail. Autant de gestes qui requièrent peu d'effort de mémoire. La capacité de fonctionner sur le pilote automatique constitue un important avantage évolutionnaire. S'il nous fallait porter attention à chaque détail de notre quotidien, nous manquerions vite d'énergie et nous nous trouverions handicapés par les décisions les plus élémentaires. Cela dit, il y a des revers à l'adaptation. La force de l'habitude fait en sorte que nous avons du mal à sortir de la routine, même si nous croyons fermement que nous le devrions.

Comment ce fait s'inscrit-il dans le contexte du don caritatif? Tout d'abord, il illustre l'importance de concevoir des demandes qui déjouent le pilote automatique. En second lieu, il démontre le bien-fondé de créer des habitudes de don, justement parce que les habitudes sont si difficiles à briser. C'est pourquoi le secteur caritatif aurait tout avantage, à long terme, à ce que davantage de Canadiens acquièrent aujourd'hui des habitudes de don.

Dans cette section, nous fournirons donc des données issues de la science de l'étude du comportement qui aideront les organismes caritatifs à inciter le donateur potentiel à passer à l'action malgré le poids de l'habitude et à faire de cette entorse aux habitudes une nouvelle norme. Nous présentons d'abord les outils pour susciter l'intention de donner, puis analysons comment inciter une personne à passer de l'intention à l'action, puis développer l'habitude de donner.

BONNES INTENTIONS: QU'EST-CE QUI INCITE À DONNER?

Le désir de donner constitue la première étape vers le don. Mais, qu'est-ce qui suscite ce désir? Et comment les organismes caritatifs peuvent-ils l'inspirer efficacement? Bien des déclencheurs peuvent inciter à donner : un service religieux, une boîte de don dans une épicerie, un événement bouleversant comme les feux de forêt de Fort McMurray de 2016, etc. Mais ces déclencheurs comportent souvent un élément de hasard. La science de l'étude du comportement suggère des moyens de favoriser l'occurrence et l'intensité de ces moments afin de contrer la facilité du pilote automatique et susciter une intention de don. Dans la section qui suit, nous aborderons l'importance de choisir le bon moment, le pouvoir des réseaux sociaux et d'autres façons d'attirer l'attention d'un donateur potentiel occupé.

Choisir le bon moment : utiliser le temps à votre avantage

Selon le moment, une même sollicitation peut donner des résultats très différents. Nous le savons intuitivement : si on vous demande un service lorsque vous êtes fatigué ou de mauvaise humeur, vous serez moins bien disposé que si vous êtes dans un bon état d'esprit. De même, il est plus facile de changer des comportements dans des moments où les habitudes sont déjà chamboulées, en raison d'un déménagement ou d'un changement d'emploi, ou lors d'un événement fort qui retient votre attention, comme un feu de forêt dévastateur ou la naissance d'un enfant.

INCITATION: MANIÈRE DE PRÉSENTER DES CHOIX QUI MODIFIE DE FAÇON PRÉVISIBLE LE COMPORTEMENT DES GENS, SANS EXCLURE TOUTE OPTION OU MODIFICATION DES INCITATIFS FINANCIERS.

Les organismes caritatifs appliquent souvent cette notion en sollicitant les donateurs éventuels durant les Fêtes ou après la couverture médiatique d'un événement. Toutefois, des moments de transition ou riches en émotions moins évidents peuvent aussi permettre aux organismes caritatifs de rejoindre les gens de manière nouvelle et efficace. Par exemple, la Behavioural Insights Team (BIT) a collaboré avec un organisme de services juridiques pour évaluer l'effet d'une demande de legs de bienfaisance durant le processus de rédaction d'un testament. Le seul fait de demander à la personne si elle « souhaite léguer une somme à un organisme de bienfaisance » a permis de doubler le nombre

de personnes qui ont choisi de faire un don testamentaire. Ce chiffre est passé de 4,9 à 10,8 pour cent.¹ Ce résultat tient en partie au moment de la sollicitation. La rédaction du testament était un moment tout indiqué, puisqu'il facilitait le passage à l'acte. Il s'agissait aussi d'un moment inhabituel et chargé émotivement pour la plupart des gens, probablement propice à la réflexion en ce sens.

Il existe de nombreuses autres façons créatives de profiter des périodes de transition ou des événements inhabituels pour inciter les gens, alors plus enclins à donner temps et argent, à adopter de nouveaux comportements. Les organismes caritatifs peuvent notamment s'entendre avec des employeurs pour faire coïncider la sollicitation avec l'annonce des primes au rendement ou de promotions. Pour le recrutement de bénévoles, ils peuvent cibler les nouveaux résidents du quartier et les solliciter peu après leur emménagement.

Le pouvoir des pairs : faire du don une norme sociale

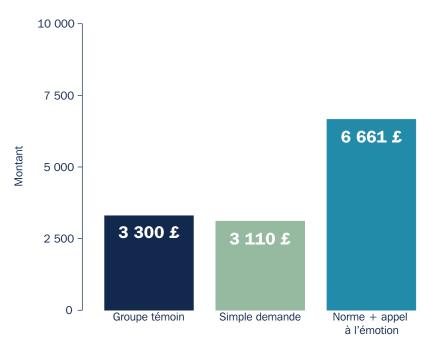
Revenons à cette étude sur le don testamentaire. Le simple fait de soulever la question du don auprès des personnes qui rédigeaient leur testament a permis de doubler la proportion de donateurs. Or, l'étude a aussi évalué une variante de cette question, qui s'est avérée encore plus efficace. À la question «Un grand nombre de nos clients choisissent de léguer des fonds caritatifs par testament. Certaines causes vous tiennent-elles particulièrement à cœur?», les gens ont été encore plus nombreux à donner et à donner plus. En effet, environ un testateur sur six à qui l'on a posé cette question a choisi de faire un don, comparativement à un sur vingt dans le groupe témoin, et le montant du legs était en moyenne deux fois plus important.

¹ The Behavioural Insights Team (2013). Applying behavioural insights to charitable giving. *Cabinet Office*.

ILLUSTRATION 1: PROPORTION DE GENS QUI FONT UN DON TESTAMENTAIRE



ILLUSTRATION 2: MONTANT MOYEN DES DONS TESTAMENTAIRES



Comment une simple variante peut-elle avoir un effet aussi significatif? La réponse réside dans un élément fondamental de la science de l'étude du comportement : nous sommes profondément influencés par les décisions de notre entourage. Nous avons une tendance instinctive à poser des gestes qui sont considérés comme normaux et acceptables; à cet égard, nous nous tournons vers nos amis, notre milieu, des personnes en vue ou qui ont réussi pour nous guider. Dans l'expérience sur le don testamentaire, la mention d'« un grand nombre de nos clients » établit que le don est une norme sociale, ce qui rend cette option plus attrayante.

Les organismes de bienfaisance peuvent utiliser des aspects de notre nature sociale pour accroître l'efficacité de leur sollicitation. La recherche a démontré que les demandes transmises par le biais de réseaux personnels, un ancien colocataire² ou un collègue par exemple, sont jusqu'à six fois plus efficaces³. De plus, le simple fait de mentionner à des donateurs potentiels que d'autres donnent⁴ ou qu'une source respectée s'est engagée à doubler le don⁵ constitue un moyen efficace de confirmer la qualité de la campagne caritative et de renforcer ou valider une motivation sous-jacente à donner.

Dans le cadre d'une expérience novatrice avec une banque d'investissement, BIT a évalué deux demandes différentes qui poussent les donateurs potentiels à répondre à des signaux sociaux. La première sollicitation capitalisait sur la norme sociale de réciprocité — l'idée que des privilèges, même minimes, doivent être compensés par un geste de générosité souvent disproportionné — en offrant aux donateurs éventuels un «bonbon» avant de leur demander de donner l'équivalent d'une journée de salaire. La seconde sollicitation (qui visait également à obtenir l'équivalent d'une journée de salaire) a été transmise par publipostage électronique, un mot signé du directeur général de la banque, considéré comme une personnalité en vue. Les deux formes de sollicitation se sont révélées deux fois plus efficaces que les campagnes générales et trois fois plus efficaces une fois combinées, permettant de recueillir 500 000 livres (plus de 830 000 \$ CAD) en une seule journée.⁶

Le moi visé : lien entre don et identité

Les lecteurs attentifs auront relevé un autre facteur incitatif dans l'exemple du don testamentaire. La question la plus efficace ne demandait pas explicitement «Voulez-vous faire un don», mais demandait plutôt «Certaines causes vous tiennent-elles particulièrement à cœur?» Cette distinction capitalise sur une autre notion fondamentale de la science de l'étude du comportement : l'importance du sentiment d'identité. La plupart des gens perçoivent leur identité propre, une combinaison de positif et de négatif. Vous pouvez par exemple vous juger impatient, mais généreux, ou timide, mais persévérant. Cette perception de vous-même peut constituer un raccourci dans la prise de décision. Plutôt que de soupeser l'ensemble des pour et des contre, vous analysez si un acte s'inscrit dans votre perception de vous-même. Il est rassurant de poser un geste qui rejoint votre moi perçu (ou visé), mais troublant de le remettre en question.

Dans l'exemple du don testamentaire, la reformulation de la question a aidé le donateur potentiel à associer le geste de donner à une identité — celle d'une personne qui se préoccupe de causes sociales — plutôt que de l'envisager comme un choix isolé. Le fait de répondre «Oui, je vais donner» revient à dire «Oui, je suis une personne qui a à cœur des causes sociales». À l'inverse, un «non» signifie que vous n'êtes pas cette personne. Pour bien des personnes, cette approche rend le don plus attrayant, parce qu'elle renforce la vision positive qu'elles ont d'elles-mêmes.

² Meer, J. (2011). Brother, can you spare a dime? Peer pressure in charitable solicitation. *Journal of Public Economics*, 95(7): 926-941.

³ The Behavioural Insights Team (2013). Applying behavioural insights to charitable giving. *Cabinet Office*.

⁴ Shang, J., & Croson, R. (2009). A field experiment in charitable contribution: The impact of social information on the voluntary provision of public goods. *The Economics Journal*, 119, 1422-1439.

⁵ Karlan, D., & List, J. (2014). How can Bill and Melinda Gates increase other people's donations to fund public goods?. *National Bureau of Economic Research*, Working Paper No. 17954.

⁶ The Behavioural Insights Team (2013). Applying behavioural insights to charitable giving. *Cabinet Office*.

⁷ Akerlof, G., & Kranton, R. E. (2000). Economics and Identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 715–753.; Benjamin, D. J., Choi, J. J., & Strickland, A. J. (2010). Social Identity and Preferences. *The American Economic Review*, 100(4), 1913–1928.

Les organismes de bienfaisance peuvent appliquer cette approche par de simples modifications de leur sollicitation, comme dans l'exemple ci-dessus; elle peut aussi orienter de manière plus générale leur stratégie de financement. Des études ont démontré qu'il suffit de rappeler aux donateurs leur don précédent pour qu'ils deviennent des donateurs réguliers. L'approche identitaire peut aussi aider les gens à associer le don à un aspect d'eux-mêmes qui les caractérise déjà, comme leur rôle au sein d'une petite collectivité. Le recours à différents signaux peut faire ressortir différentes facettes de notre identité. Comme nous souhaitons vivement adapter notre comportement à l'image que nous nous faisons de nous-mêmes, cette approche peut grandement contribuer à faire du don une habitude.

Sortir du lot : l'art de retenir l'attention

En raison de notre propension à nous fier à l'habitude pour minimiser nos efforts, même les sollicitations les mieux formulées ne seront efficaces que si elles sortent du lot et retiennent notre attention. Tout bon professionnel du marketing vous dira que des messages personnalisés⁹, des visuels ciblés et des appels à l'action motivants augmentent les probabilités de susciter la curiosité d'un esprit occupé ou inattentif. Des images fortes peuvent se révéler remarquablement efficaces, comme le démontrent les résultats d'une étude de publipostage réalisée avec la Société de la SP (voir Essai 1, tableaux 7 et 8). Or, l'étude du comportement peut nous amener encore plus loin, en cernant les raisons qui expliquent l'efficacité d'un moyen de retenir l'attention et son application à grande échelle.

Par exemple, la recherche a démontré de manière constante que les gens sont plus enclins à faire un don lorsqu'ils voient des bénéficiaires précis plutôt qu'un groupe vaguement défini qui présente les mêmes besoins. ¹⁰ Ce phénomène s'explique notamment par le fait que les détails et les particularités confèrent au besoin une importance émotive plus grande. Ce fait a incité les chercheurs à évaluer l'influence autre que pourrait avoir une plus grande spécificité. Ils ont constaté que le fait de fournir des renseignements concrets sur l'action d'un organisme caritatif — fournir des moustiquaires de lit aux familles du Malawi, d'Haïti et d'Indonésie pour lutter contre la malaria transmise par les moustiques, par exemple, par opposition à un large éventail d'interventions à l'échelle mondiale — a contribué à l'augmentation de la proportion de dons. ¹¹ Notre attention est captée par ce qui est nouveau et concret. En donnant des exemples précis de leur travail, les organismes de bienfaisance favorisent chez les donateurs potentiels des liens rapides entre leur contribution et son effet dans le monde.

⁸ Kessler, J. B., & Milkman, K. L. (2018). Identity in Charitable Giving. Management Science (italic), 64(2), 845-859.

⁹ The Behavioural Insights Team (2013). Applying behavioural insights to charitable giving. *Cabinet Office*.

¹⁰ Kogut, T., & Ritov, I. (2005a). The "identified victim" effect: An identified group, or just a single individual?. *Journal of Behavioral Decision Making*, 18(3), 157-167.; Kogut, T., & Ritov, I. (2005b). The singularity effect of identified victims in separate and joint evaluations. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 106-116.; Small, D. A., & Loewenstein, G. (2003). Helping a victim or helping the victim: Altruism and identifiability. *Journal of Risk and uncertainty*, 26(1), 5-16.; Genevsky, A., Västfjäll, D., Slovic, P., & Knutson, B. (2013). Neural underpinnings of the identifiable victim effect: Affect shifts preferences for giving. *Journal of Neuroscience*, 33(43), 17188-17196.

¹¹ Cryder, C. E., Loewenstein, G., & Scheines, R. (2013). The donor is in the details. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(1), 15–23.

TEXTE « GÉNÉRAL »

Oxfam International fournit un large éventail de services d'aide dans le monde entier. Tous les dons sont consacrés à répondre aux besoins les plus criants.

TEXTE « CONCRET »

Nothing But Nets fournit des moustiquaires de lit aux familles d'Afrique afin de les protéger contre la malaria transmise par les moustiques. Chaque moustiquaire protège au moins un enfant contre l'infection. Tous les dons sont consacrés à l'achat de moustiquaires.

PASSAGE À L'ACTE : LES RAISONS QUI POUSSENT À CONCRÉTISER UN DÉSIR DE DONNER

Nous avons expliqué comment les organismes de bienfaisance peuvent susciter chez les gens le désir de donner. Mais, comment s'assurer qu'ils passent à l'action et que le don devienne une habitude? L'étude du comportement nous a permis de mieux comprendre comment accroître les probabilités de concrétisation. Cela se résume essentiellement à rendre le don plus facile : simplifier le processus et le message, minimiser le nombre de choix et de décisions, prendre en compte notre tendance à la procrastination plutôt que de tenter de la contrer. Toutes ces tactiques tendent à réduire l'effort exigé pour poser un geste qui sort du quotidien et, ce faisant, à ouvrir la voie à l'adoption d'une nouvelle habitude de don.

Éliminer les aspérités

Nous sommes appelés tous les jours à prendre des milliers de décisions et à poser des milliers de gestes. C'est pourquoi nous apprécions tout ce qui peut nous éviter des tracasseries et nous simplifier la vie. Comme nous avons tendance à suivre la voie qui offre le moins de résistance, tout effort ou coût additionnel lié à une tâche peut influer sur notre décision d'agir ou pas. Il est important de considérer cela comme un «coût de friction» : plus il y a de friction, plus la décision risque de se faire attendre.

Pour les organismes de bienfaisance, cela signifie que la simplification, même minimale, des étapes nécessaires pour faire un don, répondre ou participer peut accroître les probabilités que les gens passent

COÛT DE FRICTION : DÉTAILS OU OBSTACLES, MINIMES EN APPARENCE, MAIS QUI RENDENT UNE TÂCHE PLUS DIFFICILE OU EXIGEANTE. à l'action. Bien que les bonnes pratiques marketing fassent en sorte que vos sollicitations soient plus attirantes et incitatives, plusieurs étapes du processus de don peuvent dissuader la personne. L'identification de petits détails qui faciliteront le processus peut faire toute la différence. Le simple fait, par exemple, de préremplir les formulaires de virement de fonds électronique ou de prévoir une option de don par carte de crédit au téléphone a permis de faire grimper de 26 pour cent la réponse à une campagne de financement par publipostage, par rapport à un envoi postal témoin qui n'incluait pas ces caractéristiques.¹³

¹² Cryder, C. E., Loewenstein, G., & Scheines, R. (2013). The donor is in the details. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(1), 15–23.

¹³ Rasul, I., & Huck, S. (2010). Transactions Costs in Charitable Giving: Evidence from Two Field Experiments. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 10(1), Article 31.

L'une des façons les plus efficaces de simplifier le don, c'est d'en faire l'option par défaut, c'est-à-dire l'option qui ne nécessite aucun effort supplémentaire. Les données démontrent qu'un usage adéquat de l'option par défaut peut favoriser le don. Pour tester ce fait, BIT a restructuré les choix du programme de don d'une entreprise. La moitié des employés, choisis au hasard, se sont vu offrir la possibilité d'augmenter automatiquement le montant de leur don mensuel. Pour l'autre moitié, l'augmentation était automatique, mais ils avaient la possibilité de se soustraire à cette option. Cette simple différence a généré une forte augmentation de la proportion de donateurs ayant accepté de donner plus (de 6 à 49 pour cent).¹⁴

ILLUSTRATION 4: PRÉSENTATION D'OPTIONS D'ADHÉSION ET D'EXCLUSION PAR DÉFAUT

Option d'adhésion par défaut			
Cochez si vous voulez augmenter automatiquement vos contributions mensuelles			
Option d'exclusion par défaut			
Cochez si vous ne voulez pas augmenter automatiquement vos contributions mensuelles			

Simplifiez votre message par un appel à l'action clair

Il va de soi qu'un message simple et clair permet aux gens de comprendre plus rapidement. Dans un monde submergé d'information, la sollicitation d'un organisme caritatif risque de recevoir à peine quelques secondes d'attention. Le message clé doit donc être aussi efficace que possible. On a démontré que l'apposition, bien en évidence et en gros caractères, d'un timbre «PAYEZ SANS TARDER» sur une lettre de recouvrement favorise une augmentation considérable du taux de remboursement. Aussi, une sollicitation très claire incitera davantage les gens à y donner suite. 15

Les sollicitations caritatives peuvent recourir à des tactiques similaires. Pour vérifier la simplicité du message, faites un petit test : placez à l'envers le message imprimé devant une personne qui n'a pas travaillé sur ce dossier; retournez la feuille et donnez-lui cinq secondes pour la lire. La personne devrait pouvoir vous dire ce que vous voulez qu'elle fasse.

 $^{^{14}}$ The Behavioural Insights Team (2013). Applying behavioural insights to charitable giving. Cabinet Office.

¹⁵ The Behavioural Insights Team (2016). Update Report 2015-16. *Cabinet Office*.

ILLUSTRATION 5 : DEUX VERSIONS D'UN FORMULAIRE POUR ILLUSTRER COMMENT RÉUSSIR LE TEST DE LA «FEUILLE RETOURNÉE» 16

Ontario ServiceOntario		
Ontano	Réservé au r	nicrofilm
Formulaire de consentement au don de vie	N° de carte Santé	Sexe
nscription au don d'organes et de tissus	N de Carre Saine	
Vous pouvez aider à sauver une vie en consentant à être donneur d'organes et de tissus!		M F
Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée offre trois	Date de naissance (aaaa/mm/jj)	N° de téléphone
açons d'enregistrer votre consentement au don d'organes et de		
	Nom de famille	
 Visiter ServiceOntario.ca/soyezundonneur afin de remplir le formulaire d'inscription en ligne pour le don d'organes et de 		
tissus humains.	Prénom	
 Poster ce formulaire rempli et signé à : Consentement au don d'organes 		
ServiceOntario CP 48	Adresse postale	
Kingston ON K7L 5J3	Autesse postale	
 Apporter un formulaire rempli et signé à un centre de ServiceOntario, Consultez ServiceOntario, calfindservices pour 		
trouver le centre le plus près de chez vous.		App.
Les formulaires de consentement se trouvent aussi en ligne à		
soyezundonneur.ca.	Ville	
ServiceOntario est chargé du traitement des formulaires de consentement au don de vie au nom du ministère de la Santé et des		ON
Soins de longue durée.	Code postal	
Informez-vous/ Pour obtenir de plus amples renseignements sur le don d'organes et de tissus, consultez le site soyezundonneur.ca pu appelez le 1 800 263-2833.		
Avant de prendre une décision, veuillez tenir compte de ce qui suit :	J'aimerais aider à sauver une vie er	
 Un donneur d'organes et de tissus peut sauver jusqu'à huit vies et en améliorer 75 autres. 	d'organes et de tissus humains aux	fins suivantes ;
Vous devez avoir au moins 16 ans pour donner votre	transplantation seulement	
consentement au don d'organes et de tissus.	2. transplantation/recherche me	edicale
 En remplissant ce formulaire de consentement, vous autorisez le ministère de la Santé et des Soins de longue durée des 		
renseignements à recueillir des renseignements concernant	Je désire faire don de tout organe o ceux indiqués ci-dessous (cochez d	iniquement les organes et
votre decision de donner des organes et tissus. Le Ministère utilisera ces renseignements relatifs à votre	tissus que vous ne voulez pas don donner tous les organes et tissus n	ner. Si vous désirez écessaires, ne cochez
décision et les communiquera au Réseau Trillium pour le don	aucune case.)	
de vie afin que votre décision de donner des organes et tissus soit connue.	a. mes reins	e. mon foie
La mention « Donor/Donneur » et un code indiquant votre	b. mon coeur	f. mon fole
décision sur le don seront inscrits au verso de votre carte Santé avec photo.	c. mes yeux	g. ma peau
Vous êtes libre d'accorder ou non votre consentement au don	d. mes os	h. mon pancréas
d'organes et de tissus. Ce consentement n'est pas obligatoire pour avoir droit à une carte Santé. Vous pouvez modifier ou	Je consens à faire don d'organes	ou de tissus humains
retirer votre consentement par écrit à n'importe quel moment en allant sur le site ServiceOntario.ca/soyezundonneur pour	après ma mort.	
envoyer un message, en allant à un centre de ServiceOntario	Signature	Date
ou en écrivant à l'adresse ci-dessus.		
Avis Les renseignements personnels que vous fournissez sur le présent formulaire sont recueillis par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée afin d'enregistrer votre		
décision d'être un donneur d'organes et de tissus. Ils peuvent être utilisés et divulgués conformément à la Loi de 2004 aur la protection des renueignements personnels aur la	Rappel : Une fois votre décision pri	
escuella par le ministere de la Sante et des Sonne de longue dunes afin d'envergither undre propriet de la companie de la com	vos amis que vous souhaitez faire e humains.	don d'organes ou de tissus
Pour toute question reliative au changement ou au retrait de votre consentement, veuillez appeler la Ligne INFO de Service/Chatario : Sans frais : 1 886 532-3161 :		Gift of Life
416 314-5518 (å Toronto) ATS Sans frais: 1 800 387-5559		Whoshe
416 327-4282 (à Toronto)		
InfoCentre ServiceOntario OP 105, 777, rus Bay Toronto ON M5G 2C8		

Ontari	o ServiceO	ntario		tion au don d ssus humains	
our vous inscrir ous pouvez reti e formulaire.	e comme donneur d'orga rer votre consentement s	nes et de tissus humains ans aucune difficulté et à	, il suffit de remplir ce fo tout moment. Vous tro	ormulaire et le remettre ouverez nos coordonné	à l'agent. es au verso de
Je consens à sauver des vies par un don d'organes et de tissus humains aux fins suivantes : vansplantation seulement					
transplantation ou recherche sur les organes et les tissus humains					
Je souhaite faire don des organes ou tissus humains suivants : tous les organes et les tissus humains nécessaires					
tous les organes et es seste numarin nocessaires de l'oux indiqués ci-dessous. Cochez values pour numarin nicessaires audi ceux indiqués ci-dessous. Cochez values quantieres et l'experiences de l'experiences					
	Cœur	Poumons	Os	Pancréas	
re utilisés et divulgués con inistère, qu'on trouvers au cherche conformément à l collecte, l'utilisation ou la	nets que vous fournissez sont recueillis p domenment à la Loi de 2004 sur la protec à brandact de SendocOntano (2 Heseau 1 l'article 8,19 de la Loi sur le Réseau Trilli divulgation de vos renseignements perso DUS. le consens à faire don DUS. le consens à faire don	rion des recseignements personnels, de l Hillum pour le don de vie obtiendra ces n m pour le don de vie et pour les partager nnels, vous trouverez nos coordonnées a	la façon décrite dans les « Déclaration enseignements du ministère pour facil : avec votre famille afin qu'elle puisse su verso de ce formulaires.	is concernant les pratiques en matière ter la transplantation d'organes et de t	d'information - du issus hamains et la
	ous, je consens a taire don iraît sur votre carte Santé)	d'organes ou de tissus num I Signature	iains apres ma mort.	Date	-
ioiii (iei qu'ii appe	ian sui voire carie Sainej	X		Date	Gift of Life Don de v
20-84F (2014/02W1					

Encadrez le donateur pour que le geste de donner lui semble plus facile

Nous pouvons réagir de façon très différente à une même information, selon sa présentation. En effet, nos gestes peuvent être influencés par des indications qui nous amènent à penser ou à nous sentir d'une certaine façon. Nous avons abordé cette notion dans la section sur l'identité (1^{re} partie. Bonnes intentions,

ANCRAGE: TENDANCE À SE REPORTER FORTEMENT SUR LE PREMIER ÉLÉMENT D'INFORMATION DONNÉ (LE POINT D'ANCRAGE) POUR PRENDRE UNE DÉCISION OU POSER UN JUGEMENT. Le moi visé), mais elle peut aussi contribuer à inciter les donateurs à concrétiser leur intention de donner. Par exemple, le fait de modifier le montant suggéré dans le message-guide peut constituer un «point d'ancrage», c'est-à-dire un point de référence qui incite le donateur potentiel à changer le montant qu'il avait prévu donner. En outre, ce montant élimine une décision, ce qui facilite encore plus la concrétisation de l'intention. De même, le fait de transposer un don périodique en une somme hebdomadaire plus petite le rend plus abordable qu'un don mensuel ou annuel, ce qui réduit les perceptions négatives liées à la perte d'argent et rend le geste plus facile.

¹⁶ Projet pilote d'application des sciences du comportement – Inscription au don d'organes (2016). Disponible à : https://www.ontario.ca/fr/page/projet-pilote-dapplication-des-sciences-du-comportement-inscription-au-don-dorganes

Ne luttez pas contre la procrastination

Nous recherchons la gratification immédiate. Nous avons du mal à prendre des décisions qui ont un coût immédiat, mais qui s'avéreront avantageuses à long terme. C'est un fait, même si le coût initial est relativement modeste comparativement à ses avantages potentiels. Pour la plupart des gens, se départir d'un revenu durement gagné constitue un choix difficile compte tenu des nombreuses obligations immédiates, qu'il s'agisse des factures courantes et de l'épicerie, ou de déboursés occasionnels comme les vacances ou les imprévus. Même si nous sommes convaincus qu'il est bien de donner et que cela nous rendra heureux à long terme, il est difficile sur le coup de surmonter nos résistances et facile de procrastiner et de laisser le «don à un organisme de bienfaisance» au bas de notre liste de choses à faire.

Or, la recherche comportementale a démontré que cet obstacle au don peut se transformer en avantage. De nombreuses études ont confirmé que les gens sont plus réticents à perdre ce qu'ils ont déjà que de donner ce qu'ils gagneront plus tard. En fait, nous priorisons notre bonheur actuel plutôt que nos gains futurs. Par conséquent, le fait de demander aux donateurs de s'engager à faire don de sommes qu'ils gagneront plus tard s'inscrit dans cette tendance. Plutôt que d'essayer de contrer la tendance à éviter les pertes actuelles, il faut tout faire pour accroître les dons ultérieurs. Un essai destiné à évaluer ce concept de « donner plus demain » s'est avéré efficace. On a constaté une différence de 32 pour cent de hausse des contributions selon que l'on demandait à des donateurs mensuels d'augmenter leur don dans deux mois et immédiatement.¹⁷

Dans le cadre d'une campagne téléphonique menée en mars auprès de donateurs mensuels, on sollicite une augmentation du don mensuel.

Dans l'optique d'une **augmentation immédiate**, la question s'énonce comme suit :

« Vous serait-il possible d'augmenter votre contribution mensuelle de 5 dollars ? »

Dans l'optique d'une **augmentation ultérieure**, la question s'énonce comme suit :

« Vous serait-il possible, en mai, d'augmenter votre contribution mensuelle de 5 dollars ? L'augmentation entrera en vigueur le 28 mai. »

¹⁷ Breman, A. (2006). Give more tomorrow: Two field experiments on altruism and intertemporal choice. *Journal of Public Economics*, 95(11-12): 1349-1357.

RÉCOMPENSER UN BON COMPORTEMENT : QU'EST-CE QUI INCITE À DONNER DE NOUVEAU?

Quiconque s'est intéressé au chien de Pavlov vous confirmera que la récompense est souvent un élément de changement de comportement. Le geste de donner peut constituer une récompense en soi, mais il faut parfois plus pour qu'il devienne une habitude.

Dans le contexte du don caritatif, le recours à la récompense n'est pas simple. Bien utilisé, elle peut favoriser le don répété. À l'inverse, un programme de récompense mal conçu peut avoir pour effet d'antagoniser le donateur. L'étude du comportement peut aider les organismes caritatifs à éviter les erreurs en expliquant pourquoi certaines récompenses fonctionnent et d'autres pas, ainsi qu'en proposant des méthodes expérimentales pour tester de nouvelles approches.

Risques du mélange des genres

Supposons qu'un ami vous demande de l'emmener à l'aéroport. L'idée ne vous sourit pas, mais vous acceptez pour rendre service à une personne qui vous est chère. Supposons maintenant que cet ami vous offre 5 \$ pour l'emmener à l'aéroport. Du coup, il ne s'agit plus d'un service, mais d'une transaction. Dès lors, si le trajet vaut plus pour vous que 5 \$, il se peut que vous refusiez. Il se peut même que l'offre vous froisse.

Ce scénario illustre l'une des théories qui expliquent les résultats mitigés de la récompense dans le contexte du don caritatif. Selon les psychologues, la motivation comporte deux volets : intrinsèque et extrinsèque.

La motivation intrinsèque se définit par le désir d'effectuer quelque chose pour soi : le sentiment d'accomplissement ressenti après un entraînement intensif ou le «bonheur» d'avoir fait la «bonne chose». La motivation extrinsèque se fonde sur l'obtention d'une récompense tangible ou conditionnelle : argent, cadeau ou reconnaissance d'une personne dont l'opinion vous importe.

MOTIVATION INTRINSÈQUE:

COMPORTEMENT MOTIVÉ PAR LE DÉSIR DE POSER UN GESTE POUR SOI.

MOTIVATION EXTRINSÈQUE:

COMPORTEMENT MOTIVÉ
PAR LE DÉSIR DE RECEVOIR
UNE RÉCOMPENSE TANGIBLE
OU ÉVENTUELLE.

On a démontré qu'il est possible de réagir de manière très différente à une proposition selon qu'elle s'accompagne d'une récompense intrinsèque ou extrinsèque. Le don caritatif apporte le sentiment intrinsèque de «bonheur»; par contre, un cadeau peut être perçu comme un paiement et nous placer dans un mode de pensée différent qui nous amène à soupeser la valeur extrinsèque du geste. Par exemple, la recherche suggère que les professionnels sont peu enclins à prodiguer des services à rabais à des organismes de bienfaisance, mais qu'ils accepteront souvent de le faire sans rémunération.²⁰ Un cadeau qui s'apparente à un paiement peut constituer un frein. Un cadeau qui nous rappelle la cause ou notre contribution peut à l'inverse renforcer notre volonté de donner. Ce sentiment de reconnaissance peut faire toute la différence et transformer des donateurs occasionnels en partenaires fidèles.

¹⁸ Eckel, C., Herberich, D., & Meer, J. (2016). It's not the thought that counts: A field experiment on gift exchange and giving at a public university. *National Bureau of Economic Research*, Working Paper No. 22867; Landry, C., Lange, A., List, J., Price, M., & Rupp, N. (2006). Toward an understanding of the economics of charity: Evidence from a field experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 121: 747-782.

¹⁹ Benabou, R. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Review of Economic Studies, 70, 489-520.

²⁰ Ariely, D. (2010). Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions. New York: Harper Perennial.

Efficacité des récompenses

Les conclusions partagées sur les récompenses peuvent être frustrantes, mais elles comportent des avenues prometteuses pour les collecteurs de fonds et les chercheurs. En effet, la recherche a permis de constater l'efficacité des récompenses sociales. Comme nous l'avons vu dans la section sur les influences sociales (1^{re} partie. Bonnes intentions, Le pouvoir des pairs), nous sommes particulièrement motivés par la façon dont nous croyons que les autres nous perçoivent, d'où l'intérêt de la reconnaissance. La création et le maintien d'une image sociale figurent parmi les principales motivations à donner publiquement²¹. On a d'ailleurs démontré que la reconnaissance contribue à l'augmentation des dons.²² Conscients du désir des donateurs d'être reconnus pour leur générosité, de nombreux organismes de bienfaisance les remercient en mentionnant leur nom dans leurs infolettres ou, dans le cas de dons substantiels, renomment un bâtiment en leur honneur. Même si la quête de remerciements et d'appréciation semble conférer au don un caractère narcissique, ce genre de reconnaissance joue un rôle majeur dans les liens que nous entretenons avec les autres et l'affirmation du don comme partie intégrante de notre identité. Bien équilibré, ce genre de récompense extrinsèque peut générer le sentiment de «bonheur» que suscite le fait d'aider les autres et renforce la valeur intrinsèque de l'habitude de don.

PROCHAINES ÉTAPES

Il reste encore beaucoup à apprendre sur l'efficacité de la récompense, d'où l'importance de poursuivre la recherche et de parfaire nos connaissances fondamentales dans le domaine. Aussi, dans les prochaines sections, nous analyserons l'approche comportementale en action grâce à trois études réalisées avec la Société de la SP et présenterons des outils qui aideront les organismes caritatifs à mener leurs propres essais sur l'efficacité de leurs stratégies de financement.

²¹ Bénabou, R., & Tirole, J. (2006). Incentives and Prosocial Behavior. The American Economic Review, 96(5), 1652-1678.

²² Karlan, D., & McConnell, M. A. (2014). Hey look at me: The effect of giving circles on giving. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 106, 402-412.

2º PARTIE.

L'approche comportementale en action

Dans la section précédente, nous avons résumé les principaux concepts de la science de l'étude du comportement. Mais, comment ces concepts s'articulent-ils dans le contexte du milieu caritatif canadien? Dans cette section, nous commencerons à répondre à cette question et présenterons les résultats de trois projets pilotes réalisés par BIT, en partenariat avec la Société de la SP, pour le compte de la Fondation Rideau Hall. Ces projets pilotes illustrent l'application de la science de l'étude du comportement par des organismes de bienfaisance comme la Société de la SP pour répondre aux questions essentielles de toute collecte de fonds : comment inciter les donateurs à donner plus, plus souvent et plus régulièrement?

Nous présenterons d'abord la Société de la SP et l'atelier que nous avons organisé avec elle. Nous espérons que cette information sera utile à ceux et celles qui s'intéressent à l'intégration de la recherche dans une stratégie globale d'organisation et de financement. Nous expliquerons ensuite les méthodes et résultats de nos trois essais : le premier pour accroître les dons des donateurs actuels, le deuxième pour relancer des participants à des activités passées et le troisième pour convertir des donateurs ponctuels ou occasionnels en donateurs réguliers. Deux des trois essais ont généré des résultats significatifs. Les trois ont fourni à la Société de la SP les moyens de poursuivre ses études et essais. Nous espérons que les leçons tirées de ces projets contribueront à l'ensemble du secteur caritatif canadien.

LA SOCIÉTÉ DE LA SP ET BIT : PARTENAIRES DE RECHERCHE

Mission et activités de la Société de la SP

La mission de la Société de la SP est claire : améliorer la qualité de vie des personnes atteintes de sclérose en plaques. Les moyens pour y parvenir sont multiples, du financement d'importants programmes de recherche à l'offre de services aux personnes qui vivent avec la maladie. Chef de file dans le domaine, l'organisme se distingue par une solide réputation d'intégrité, un bassin national de donateurs et des activités de financement efficaces. Son bassin de donateurs a permis d'élaborer un solide plan d'expériences pour les projets pilotes, notamment un vaste échantillonnage provenant de partout au pays. L'organisme possède également des systèmes avancés pour cibler, segmenter et suivre les donateurs; un calendrier d'activités de sollicitation bien rempli qui a permis des essais variables; et, surtout, un personnel extrêmement motivé, dédié à l'organisme et aux personnes qu'il dessert.

Comme de nombreux organismes de bienfaisance au Canada, la Société de la SP compte pour ses campagnes de financement sur la participation communautaire et un vaste réseau de bénévoles. Son financement repose essentiellement sur des dons modestes de nombreux donateurs. Plus de 50 pour cent des fonds proviennent d'activités locales comme la Marche de l'espoir, le Vélotour SP et les publipostages. Sans son vaste bassin diversifié de donateurs et de partenaires, la Société de la SP ne pourrait pas soutenir ses importants investissements annuels dans la recherche et autres programmes.

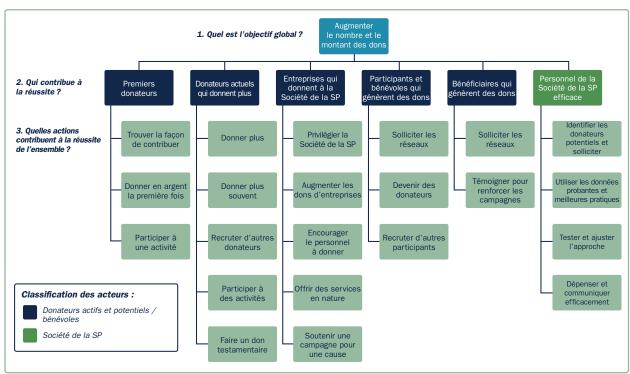
Partenariat avec le groupe BIT

La Société de la SP et BIT se sont concentrées sur l'augmentation des dons des particuliers. Le partenariat comprenait deux phases : 1) un atelier pour réunir de l'information sur le contexte de la Société de la SP, identifier les secteurs de don prioritaires et répertorier les occasions de rejoindre des donateurs potentiels; et 2) trois projets pilotes pour tester les idées générées lors de l'atelier et les raffiner dans des discussions ultérieures sur l'implantation et la faisabilité.

Schématisation des intervenants, comportements et priorités

BIT a organisé un atelier avec la Société de la SP en mars 2017. Nous avons dressé ensemble le portrait du contexte de la stratégie de financement de la Société de la SP : la relation de l'organisme avec les donateurs actuels et potentiels, les participants à des activités, les entreprises partenaires, les bénéficiaires de programme et le personnel. Puis, nous avons synthétisé cette information dans une «carte comportementale» — un diagramme global de tous les acteurs et de toutes les étapes, ou «micro-comportements» — que l'organisme devrait suivre pour atteindre son objectif d'augmenter le don dans son ensemble. (L'Annexe propose des ressources pour aider les organismes à faire leur propre cheminement.)

ILLUSTRATION 6 : CARTE COMPORTEMENTALE PRÉSENTANT NOTRE OBJECTIF GLOBAL, CEUX QUI Y CONTRIBUENT ET LES GESTES QU'ILS DOIVENT POSER



Grâce à sa présentation visuelle de toutes les actions qui peuvent influencer le don en général, la carte comportementale a permis à la Société de la SP et à BIT de classer chaque action en fonction de son influence sur le don en général et de la possibilité de faire des progrès mesurables à court terme.

Essais pilotes: conception et implantation

Dans cet exercice, nous avons cherché à inciter les donateurs actuels à donner davantage et à inciter les participants à des activités à recueillir des dons. Nous avons été en mesure d'identifier trois interventions possibles pour passer à l'action et tester les résultats, en ayant recours aux ressources et systèmes existants et en respectant notre échéancier serré. Les voici :

- 1. Augmenter les dons chez les donateurs actuels par publipostage
- 2. Inciter les participants à des activités passées à donner par courriel
- 3. Convertir les donateurs occasionnels en donateurs réguliers par courriel

Les trois essais pilotes ont été conçus, exécutés et terminés entre mai et septembre 2017. Nous voulions non seulement tester l'application des principes comportementaux à la collecte de fonds, mais aussi faire ressortir des leçons plus larges sur l'utilisation accrue des expériences dans le secteur caritatif et sans but lucratif. Les deux objectifs étaient d'égale importance. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, le contexte influence fortement l'élaboration et la réussite d'une intervention. Une approche qui fonctionne très bien quelque part peut ne pas s'avérer efficace ailleurs. Souvent, les modifications que nous apportons peuvent avoir des conséquences inattendues. Même des changements minimes peuvent avoir des effets majeurs sur les résultats. Pour toutes ces raisons, nous croyons que la meilleure façon de parfaire notre compréhension des choses, c'est de tester nos nouvelles stratégies. En collaborant avec la Société de la SP, nous avons cherché à démontrer que la mise sur pied d'essais n'exigeait pas de laboratoires sophistiqués, de gros budgets de recherche et de beaucoup de temps. Elle était à la portée de n'importe quel organisme caritatif au Canada. En se fondant dès le début du projet sur des bases solides, il est possible de constituer, à la longue, un corpus de connaissances sur ce qui fonctionne ou pas.

La section suivante décrit en détail chacun de ces essais.

RÉSULTATS

Essai 1 : Stimuler les dons des donateurs actuels par des campagnes de publipostage

Le publipostage occupe une grande place dans la stratégie de financement de la Société de la SP. D'ailleurs, elle possédait déjà une grande expérience dans l'évaluation des diverses options de communication. Toutefois, elle voulait savoir comment la science comportementale pouvait affiner son approche. Dans un premier temps, elle a décidé de tester sa campagne de publipostage de juin.

La Société de la SP avait déjà décidé de mesurer les effets des changements apportés à la présentation de son matériel, conçus pour mieux attirer l'attention et rendre ses sollicitations plus attrayantes. Premier changement : elle a remplacé son enveloppe de retour blanche par une enveloppe de couleur vive, dans l'espoir qu'elle se démarque dans la pile de courrier et rappelle aux donateurs d'envoyer leur contribution. Deuxième changement : les caractères moulés ont été remplacés par des caractères manuscrits pour donner un caractère plus personnel à la sollicitation.

À partir de ces décisions déjà prises, nous nous sommes concentrés sur la façon dont la Société de la SP présentait ses suggestions de montant pour les dons. Comme nous l'avons déjà vu, l'ancrage désigne une tendance courante à se reporter fortement sur le premier élément d'information donné (le point d'ancrage) pour prendre une décision. Lorsque nous négocions le prix d'une voiture ou un salaire, ou lorsque nous tentons d'évaluer le montant d'assurance dont nous avons besoin, nous commençons souvent par un point de référence suggéré et faisons ensuite des ajustements.²³ Ce point d'ancrage est souvent adéquat, ce qui nous aide à prendre une décision rapidement. Par contre, il arrive que ce point d'ancrage soit trop haut, trop bas ou qu'il ne soit tout simplement pas pertinent. Par exemple, une expérience a démontré que l'on pouvait influencer

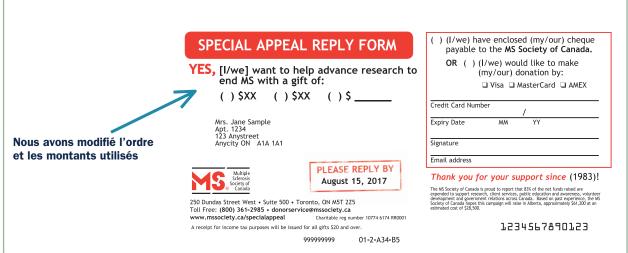
²³ Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, New Series, 185(4157), 1124–1131.

l'estimation que les gens faisaient du prix d'une maison en leur demandant de prendre les trois derniers chiffres de leur numéro de téléphone et de les multiplier par mille. Que nous fassions des ajustements consciemment ou que nous soyons guidés sans le savoir, les points d'ancrage peuvent exercer une grande influence dans nos décisions finales.

Plusieurs études ont analysé l'effet de l'ancrage dans le contexte du don caritatif, mais les études effectuées sur le terrain ont généré des résultats variables : certaines notaient que seuls les points d'ancrage élevés influençaient les montants de don²⁴; d'autres constataient que seuls les points d'ancrage bas influençaient les montants de don²⁵; d'autres n'attribuaient aucun effet au point d'ancrage.²⁶

Comme les organismes caritatifs suggèrent souvent des montants de don dans leur matériel de communication, nous avons pensé qu'il serait utile d'étudier davantage l'effet de ces points d'ancrage dans le cadre du publipostage de la Société de la SP. Actuellement, chaque envoi comprend une carte-réponse où figurent deux suggestions de montant, basées sur l'historique de don de la personne : le montant le moins élevé (15 \$) est présenté en premier, suivi du montant le plus élevé (30 \$), puis de l'option d'inscrire un autre montant. Nous pensions qu'il serait intéressant d'évaluer l'influence de ces montants sur la contribution du donateur.

ILLUSTRATION 7 : BORDEREAU DE DON DANS UN ENVOI



[L'essai pilote de ce formulaire reconfiguré n'a été réalisé qu'en anglais. Il n'existe pas de version française.]

²⁴ Shang, J., & Croson, R. (2009). A field experiment in charitable contribution: The impact of social information on the voluntary provision of public goods. *The Economics Journal*, 119, 1422-1439.

²⁵ Alpizar, F., Carlsson, F., & Johansson-Stenman, O. (2008). Anonymity, reciprocity, and conformity: Evidence from voluntary contributions to a national park in Costa Rica. *Journal of Public Economics*, 92(5), 1047-1060.; Martin, R., & Randal, J. (2008). How is donation behaviour affected by the donations of others?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(1), 228-238.; Shang, J., & Croson, R. (2008). The impact of downward social information on contribution decisions. *Experimental Economics*, 11(3), 221-233.

²⁶ Shang, J., Reed, A., & Croson, R. (2008). Identity congruency effects on donations. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 351-361.; Desmet, P., & Feinberg, F. M. (2003). Ask and ye shall receive: The effect of the appeals scale on consumers' donation behavior. *Journal of Economic Psychology*, 24(3), 349-376.

Nous avons conçu notre essai pilote de manière à évaluer deux caractéristiques de la suggestion des montants de don qui, d'après la recherche, auraient un effet sur l'ancrage : l'ordre de présentation des suggestions de don et le montant lui-même (un chiffre «inhabituel» comme 22 au lieu d'un chiffre «rond» comme 20 ou 25).

Nous pensions que la suggestion du plus petit montant en premier risquait de donner au donateur son point d'ancrage sur ce montant et de réduire le montant qu'il allait donner. En inversant l'ordre, nous pouvions déterminer si le premier montant dans la séquence agissait comme point d'ancrage dans la décision de donner.

Nous voulions aussi tester si un montant inhabituel pouvait agir comme point d'ancrage. Des études précédentes avaient fait ressortir qu'un prix précis proposé dans une négociation pouvait avoir un effet d'ancrage particulièrement fort.²⁷ Par contre, cela pouvait avoir un effet inverse si la précision du montant était perçue comme trop étrange.²⁸ Nous avons vérifié si un montant inhabituel (comme 31 ou 29) comme suggestion la plus élevée allait constituer un point d'ancrage et, ainsi, augmenter les montants donnés.

Dans l'ensemble, nous avons découvert que seuls les caractères manuscrits avaient favorisé une augmentation marginalement significative dans le nombre de dons faits en réponse au publipostage.²⁹ Aucun des changements n'a occasionné des augmentations dans la moyenne des dons recueillis par lettre. Cela suggère que l'effet d'ancrage que l'on observe dans d'autres contextes n'a pas modifié le comportement de don dans cet envoi. Le changement dans la typographie suggère qu'un effet de nouveauté peut être très efficace pour rendre les sollicitations plus distinctives, attrayantes ou mémorables.

Ces résultats inattendus prouvent l'importance de tester vos idées. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles la pratique ne reflète pas toujours la théorie. Par ailleurs, chaque essai ouvre de nouvelles avenues pour savoir si les retombées des changements dans la conception, le contexte ou la population peuvent être persistents et transposés dans des moments et des cadres différents.

²⁷ Janiszewski, C., & Uy, D. (2008). Precision of the anchor influences the amount of adjustment. *Psychological Science*, 19(2), 121-127.; Loschelder, D. D., Stuppi, J., & Trötschel, R. (2014). "€ 14,875?!": Precision boosts the anchoring potency of first offers. *Social Psychological and Personality Science*, 5(4), 491-499.

²⁸ Loschelder, D. D., Friese, M., Schaerer, M., & Galinsky, A. D. (2016). The too-much-precision effect: when and why precise anchors backfire with experts. *Psychological science*, 27(12), 1573-1587.

²⁹ Dans les illustrations de ce rapport, les lignes verticales orange, ou barres d'erreur, indiquent l'intervalle de confiance de l'écart estimé; les symboles indiquent le niveau de signification statistique.

ILLUSTRATION 8 : EFFET DES DIFFÉRENTS ENVOIS SUR LE TAUX DE RÉPONSE

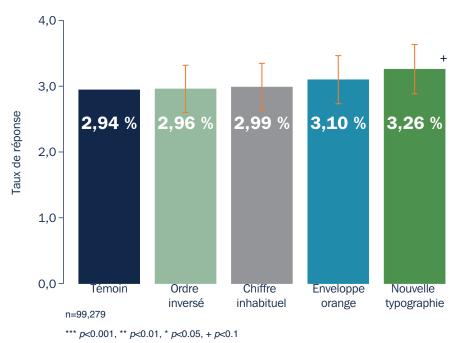
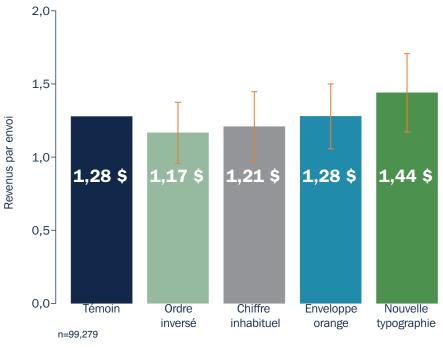


ILLUSTRATION 9 : EFFET DES DIFFÉRENTS ENVOIS SUR LE DON MOYEN DES DESTINATAIRES



Essai 2 : Inciter des participants à des activités passées à donner par courriel

La Société de la SP avait comme deuxième priorité l'augmentation de sa collecte de fonds auprès de participants à des activités. Comme première occasion d'évaluer une nouvelle formulation inspirée de la science de l'étude du comportement, elle a identifié des courriels qui ciblaient des participants à des activités passées, mais qui ne s'étaient pas réinscrits à l'activité de cette année. Les participants à des activités passées sont moins motivés que ceux qui recueillent activement des fonds lors de la Marche de l'espoir et du Vélotour SP. Le défi était alors de raviver leur enthousiasme pour la cause. Comme de raison, les envois de courriels à ce groupe dans le passé ont souffert d'un faible taux de réponse. Nous avons décidé de nous concentrer sur la formulation du courriel pour voir si nous pouvions convaincre d'anciens participants à faire un don.

Comme les courriels de sollicitation sont souvent filtrés, envoyés à la poubelle ou déposés dans des boîtes de réception déjà encombrées, il peut être difficile d'attirer l'attention du destinataire. Il est encore plus difficile de l'inciter à cliquer sur un lien qui le mène à un site, à remplir un formulaire et, finalement, à donner. Pour surmonter l'inertie des destinataires, nous avons conçu un courriel qui leur signifiait que ne pas répondre au courriel équivalait à ne pas vouloir donner.

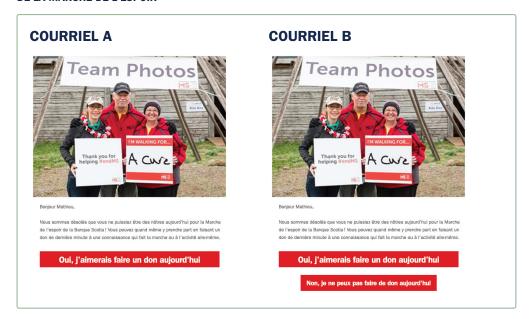
Selon la science de l'étude du comportement, «l'architecture du choix», soit la façon dont les choix sont formatés, peut avoir une influence considérable sur nos décisions³0. Souvent, les choix sont formatés de telle façon que nous ne nous rendons même pas compte que nous prenons une décision. De fait, la recherche suggère que la proposition explicite de tous les choix — y compris le choix de ne pas poser de geste — peut nous aider à vaincre la procrastination ou l'inattention et à nous forcer à prendre une décision délibérée.³¹ Pour ce faire, il suffit généralement de présenter deux cases distinctes à cocher — l'une pour le oui, l'autre pour le non — pour que l'option «ne rien faire» soit explicitement énoncée, au lieu d'être l'option par défaut invisible. Par exemple, des chercheurs qui voulaient augmenter l'inscription à un service automatique de renouvellement d'ordonnances ont découvert que le simple ajout d'une case avec la mention «Je préfère faire moi-même mon renouvellement» a fait passer le taux d'inscription de 12 à 27 pour cent. Cette approche du «choix actif» peut être particulièrement utile lorsqu'il est impossible de changer l'option par défaut dans les paramètres ou lorsque l'intervention de la personne est nécessaire dans sa prise de décision.

Nous avons créé une campagne de publipostage pilote pour tester cette idée. En reprenant la formulation que la Société de la SP avait utilisée dans ses campagnes de l'année précédente, nous avons ajouté des cases d'hyperlien pour diriger les gens vers la page de don. Dans le courriel témoin, il n'y avait qu'une seule case qui disait « Oui, j'aimerais faire un don aujourd'hui ». Dans notre courriel d'essai, nous avons ajouté une autre boîte : « Non, je ne peux pas faire de don aujourd'hui. » En formatant explicitement le fait de donner et de ne pas donner comme deux choix également actifs, plutôt que les options implicites « ne pas agir » et « agir », nous espérions pousser les anciens participants à prendre le temps d'analyser les deux options, plutôt que de ne pas donner par défaut.

³⁰ Tversky, A. and Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. Science, 211 (4481): 453-458.; Thaler Richard, H., & Sunstein Cass, R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven; Yale University Press.

³¹ Keller, P. A., Harlam, B., Loewenstein, G., & Volpp, K. G. (2011). Enhanced active choice: A new method to motivate behavior change. *Journal of Consumer psychology*, 21(4), 376-383.

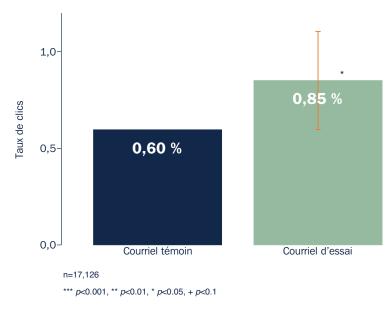
ILLUSTRATION 10 : COURRIELS INSPIRÉS DE LA SCIENCE COMPORTEMENTALE ENVOYÉS AUX PARTICIPANTS DE LA MARCHE DE L'ESPOIR



Nous avons découvert que l'ajout de cette incitation avait permis d'augmenter d'environ 43 pour cent les probabilités que les gens cliquent sur le lien qui menait à la page de don. Cela suggère que cette formule de choix actifs a permis à plus de gens de comprendre rapidement les deux choix qu'on leur présentait et de désamorcer la tendance à ne pas décider par défaut (et par le fait même à ne pas donner).

Nos résultats suggèrent que la combinaison d'un formatage de choix actifs et d'une intervention supplémentaire pourrait être une prochaine étape prometteuse. Nous pourrions voir comment raffiner davantage la démarche de don, soit en éliminant les points de friction, soit en introduisant des moments de choix actifs lorsque cela s'y prête. Par exemple, un message qui surgit à l'écran lorsque le donateur potentiel quitte une page et qui lui demande s'il veut vraiment quitter sans donner. Nous pourrions aussi tester une demande de soutien non monétaire au lieu d'un don en argent, comme l'envoi d'un encouragement à un autre participant dans les médias sociaux ou la mention d'un intérêt pour une activité à venir. Cela pourrait contribuer à faire naître ou à renforcer un sentiment d'appartenance comme sympathisant de la Société de la SP et à faciliter ainsi la participation et les probabilités de donner à l'avenir.

ILLUSTRATION 11: L'AJOUT DE L'OPTION « NON » AUGMENTE LE TAUX DE CLICS « OUI »



Essai 3 : Convertir les donateurs occasionnels en donateurs réguliers par courriel

Alors que nos deux premiers essais visaient à désamorcer la tendance au pilote automatique et à amener les gens à réfléchir à leur décision de donner, celui-ci porte sur les techniques comportementales destinées à susciter chez les donateurs l'acquisition d'une nouvelle habitude.

La Société de la SP s'est donné comme priorité de convertir les premiers donateurs et les donateurs ponctuels en donateurs réguliers, car les contributions régulières constituent une source fiable de financement. Comme les habitudes sont tenaces, il est très intéressant d'attirer plus de gens dans cette catégorie pour augmenter les dons à long terme. Nous nous sommes fixé comme objectif de demander aux donateurs actifs actuels — ceux qui ont donné au moins deux fois au cours des deux dernières années — de s'inscrire à un programme de contributions mensuelles. Comme ces personnes avaient déjà manifesté leur attachement à la Société de la SP par leurs dons récents et répétés, nous pensions qu'elles seraient réceptives à l'idée de donner tous les mois. Nous avons choisi le publipostage pour les rejoindre, parce que c'est un procédé économique, facile à mettre sur pied et qui génère des résultats rapides. Dans notre analyse des offensives actuelles de la Société de la SP, nous avons remarqué qu'elle faisait peu de sollicitations explicites pour inciter les donateurs à souscrire à la contribution mensuelle. De plus, nous avons noté que, comme de nombreux organismes caritatifs, elle avait personnalisé son programme de contributions mensuelles en le nommant «Partisans du progrès». Nous nous demandions si cette «marque» rendait la contribution mensuelle plus attrayante ou si elle risquait au contraire de semer la confusion dans l'esprit des donateurs.

Nous avons élaboré une campagne de publipostage pour évaluer spécifiquement cette question. Nous avons créé deux versions d'un courriel qui comportaient des caractéristiques issues de la science comportementale, des éléments déjà utilisés par la Société de la SP dans ses campagnes de publipostage, destinés à accroître les chances de voir les gens ouvrir et lire le courriel :

- Conçu pour faciliter la tâche des gens : à plusieurs endroits du courriel, nous avons inclus des façons de cliquer sur le lien vers la page de contributions mensuelles
- Personnalisé pour attirer l'attention : le courriel était personnalisé et signé par de vraies personnes. À titre de directrice de la recherche, la D^{re} Karen Lee se révélait aussi une représentante efficace qui ajoutait de la légitimité et de l'importance à la sollicitation.
- Conçu pour renforcer le sentiment d'identité : dans le premier paragraphe, on soulignait le profil du donateur («donateur régulier» et «généreuses contributions»).
- Conçu pour valoriser l'engagement social : le premier paragraphe mentionnait l'appartenance à «un mouvement national de gens engagés».

Notre intervention avait pour but d'améliorer la clarté et la simplicité de la sollicitation. Nous avons ajouté des incitations directes à l'inscription aux versements mensuels; nous avons raccourci le courriel et enlevé l'appellation du programme de don mensuel. Nous voulions créer deux courriels très différents dans leur approche du don mensuel (direct plutôt que contextuel), mais presque identiques pour le reste.

VERSION DU COURRIEL	CARACTÉRISTIQUES	ARGUMENTAIRE
Version A : nom du programme, sollicitation prosociale	Sollicitation indirecte (formulation ou lien dans des boîtes rouges, ligne d'objet) Courriel plus long : explication supplémentaire de l'importance du travail Mention du nom du programme de contribution mensuelle	Une sollicitation avec le nom du programme et une mise en contexte séduit plus les donateurs et les incite plus à cliquer « oui » et à adhérer à la contribution mensuelle
Version B : sollicitation simple, directe	Incitation claire et directe à la contribution mensuelle (objet, ordre des liens en rouge, formulation des liens en rouge, texte du courriel) Courriel plus court Absence de mention «Partisans du progrès »	Une sollicitation claire et directe guide mieux les donateurs potentiels, et aplanit les obstacles à cliquer « oui » et à adhérer à la contribution mensuelle

ILLUSTRATION 12 : COURRIELS DE LA SOCIÉTÉ DE LA SP POUR INVITER SES DONATEURS À CONTRIBUER MENSUELLEMENT



Après analyse des réponses, nous avons noté qu'il n'y avait aucune différence dans le taux d'ouverture des courriels, ni dans les clics qui conduisaient à la page de don, ni dans le nombre de donateurs qui souscrivaient au versement mensuel. Comme explication possible, nous avons avancé que ce type de simplification dans la sollicitation n'avait aucune influence sur la décision du donateur : une fois qu'on lui avait envoyé un courriel et simplifié la tâche pour agir, toute autre modification dans la formulation avait peu d'incidence sur sa décision de s'inscrire à un programme de don mensuel. Nous avons aussi émis l'hypothèse que nos modifications pour simplifier n'agissaient pas vraiment de concert et, qu'au contraire, plusieurs modifications distinctes étaient peut-être contradictoires. Par exemple, une sollicitation formulée plus directement dans les boîtes rouges a peut-être été utile, mais le retrait du paragraphe sur le travail était contreproductif. Au bout du compte, aucune différence n'était notable. Dans les prochains tests, nous devrions chercher à savoir si ces nuances ont une influence et le cas échéant, quel type de simplification est efficace ou non lors d'une sollicitation.

Nous pourrions aussi tester si la forme ou le moment de l'envoi de la sollicitation peuvent favoriser l'inscription à la contribution mensuelle. Nous avons noté que le taux de réaction au courriel était faible dans les deux groupes : seulement 1,48 pour cent des gens ont cliqué pour aller sur le site et 0,05 pour cent se sont inscrits comme donateurs mensuels. Bien que ce taux de réponse soit toujours pertinent pour la Société de la SP compte tenu de faible coût du publipostage, il y aurait lieu d'explorer si un changement dans le moment de l'envoi — à la « date anniversaire du don » par exemple — ou dans la méthode — un appel téléphonique ou une lettre — pourrait stimuler la conversion de donateurs uniques en donateurs mensuels. Dans ces prochains essais, les courriels décrits ci-dessus deviendront la nouvelle base, que nous continuerons de bonifier par séquences, souvent par de petites interventions pour voir si nous pouvons graduellement améliorer l'efficacité de nos sollicitations. Bien que notre capacité d'apprendre à partir d'essais distincts soit souvent limitée, des expériences répétées dans lesquelles chaque répétition sert de base à la suivante peuvent nous permettre d'acquérir une solide connaissance de ce qui fonctionne pour susciter et entretenir l'habitude de donner.

3° PARTIE.

Et la suite? Changer les habitudes de don au Canada

Nous croyons que chacun d'entre nous peut avoir une grande influence sur la vie des autres en donnant du temps, de l'argent et un appui public au secteur caritatif. Mais, comme tous les humains, nous procrastinons, nous nous laissons distraire, nous réagissons de façon irrationnelle à de petits irritants. Cela nous conduit parfois à ne pas poser le geste de donner malgré nos meilleures intentions.

Dans ce document, nous avons présenté une approche du don qui tient compte de ces tendances. Nous avons proposé des stratégies pour aider le secteur caritatif à élaborer des sollicitations qui rejoignent les donateurs là où ils sont et qui répondent aux décisions irrationnelles et autres. Une collecte de fonds guidée par une solide connaissance des comportements est gagnante pour tout le monde. En effet, si le secteur caritatif réussit mieux ses campagnes de financement, il peut davantage améliorer la vie de plus de gens; il peut procurer aux donateurs la satisfaction de concrétiser leurs bonnes intentions malgré les nombreux obstacles qui jalonnent leurs journées très chargées.

Que représente pour les organismes caritatifs canadiens l'implantation de cette approche? Nous avons présenté des exemples de bons coups, comme la reformulation d'une lettre de sollicitation qui peut accélérer le temps nécessaire pour cliquer sur «Envoyer» dans un courriel. Nous encourageons les organismes caritatifs à revoir leurs stratégies de collecte de fonds à la lumière de ces connaissances et espérons que les outils que nous avons présentés seront utiles.

Nous invitons aussi les lecteurs à pousser plus loin. Malgré tous les efforts déjà déployés pour comprendre les raisons et la manière de donner, il nous reste encore beaucoup à apprendre. Au fil de ces pages, nous avons présenté des résultats que nous avons été en mesure de partager parce que des praticiens et des chercheurs ont choisi de tester leurs hypothèses et de divulguer leurs résultats. Les essais de la Société de la SP ont démontré qu'une recherche rigoureuse n'est pas nécessairement coûteuse ni longue. Les trois essais présentés dans ce rapport ont été réalisés en moins de quatre mois. Tandis que la recherche peut se faire rapidement, ses effets sont durables. De meilleures connaissances permettent de meilleures décisions et un meilleur usage des ressources. Les organismes caritatifs peuvent alors fournir plus de services et de possibilités à plus de gens au Canada.

Bien que nous estimions que les projets pilotes soient prometteurs, l'ampleur du défi est telle qu'un organisme ne peut pas le relever seul. C'est pourquoi nous sommes d'avis que tous ceux qui veulent dynamiser la culture du don au Canada doivent travailler ensemble, partager des données et tisser des partenariats qui nous aideront tous à trouver des solutions créatives. Dans sa poursuite d'un objectif commun, l'Unité de l'impact et de l'innovation du gouvernement canadien s'est associée à la Fondation des maladies du cœur et de l'AVC du Canada pour mener des interventions de science comportementales destinées à stimuler les habitudes de don au Canada. Ces mesures comprennent le recours au publipostage par envoi courriel ou postal. Les résultats de cette collaboration novatrice seront connus dans quelques mois. Ils viendront enrichir le bassin de connaissances générées par l'application de la science comportementale au don caritatif. L'ensemble du secteur philanthropique canadien pourra alors en profiter.

Dans l'Annexe qui suit, vous trouverez des outils à l'intention des organismes qui souhaitent intégrer les connaissances comportementales à leur travail, ainsi qu'un guide pour tester ces nouvelles approches.

Nous espérons que ce rapport ouvrira la porte à un éventail de nouvelles initiatives dans le secteur caritatif et stimulera la recherche de nouvelles façons de concrétiser les intentions de don. Nous convions tous les intervenants du secteur caritatif et sans but lucratif à travailler ensemble pour stimuler de façon durable le désir de donner partout au Canada. Nous avons hâte de voir les résultats!

ANNEXE

RESSOURCE 1 : AIDE-MÉMOIRE COMPORTEMENTAL POUR LE DON CARITATIF

Qu'est-ce qui m'incite à donner?

Envoyez votre sollicitation au bon moment. Cherchez à solliciter les gens au moment où ils ont peut-être plus d'argent disponible (période des primes) ou lorsqu'ils sont déjà en train d'effectuer un changement (rédaction d'un nouveau testament).

Ce n'est pas vous le meilleur messager. Vous n'êtes peut-être pas le messager le plus persuasif auprès de votre auditoire. Demandez aux personnes qui vous soutiennent le plus de faire suivre le message dans leurs propres réseaux ou choisissez un porte-parole influent pour solliciter des dons en votre nom.

Qu'est-ce qui m'incite vraiment à donner?

Éliminez les points de friction. Exigez moins de renseignements et réduisez le nombre de clics pour donner. Cela pourra faire toute la différence entre un don reçu et un don manqué.

Changez l'option par défaut. Il est plus facile de poser un geste une seule fois que de le répéter souvent : prévoyez l'inscription automatique de donateurs occasionnels à une formule de versement mensuel (et l'augmentation des dons au fil du temps) avec des options de retrait à l'étape de la transaction.

Simplifiez votre message. Assurez-vous que vos communications suscitent rapidement une réaction. En cinq secondes, les destinataires de votre message doivent avoir compris ce qu'on leur demande de faire.

Aidez les gens à planifier. Compte tenu de notre tendance à procrastiner et à repousser les dépenses, demandez aux gens de s'engager maintenant à augmenter leurs dons à l'avenir.

Soignez le formatage. Une sollicitation accompagnée de chiffres précis peut aider les gens à visualiser les avantages concrets de donner et les coûts de ne pas donner. Une modification du montant du don suggéré peut inciter les gens à donner plus, ou moins. Il faut bien établir ce montant et proposer des choix clairs pour augmenter la probabilité que les gens posent le geste de donner.

Qu'est-ce qui me pousse à donner de nouveau?

Choisissez vos incitatifs avec discernement. Le principe de réciprocité peut faire en sorte que les incitatifs favorisent la participation et le don. La prudence est néanmoins de mise. Les incitatifs ne sont pas toujours rentables et risquent de faire du don une transaction plutôt qu'un geste altruiste. La reconnaissance sociale est souvent une récompense efficace qui risque moins d'avoir un effet contraire.

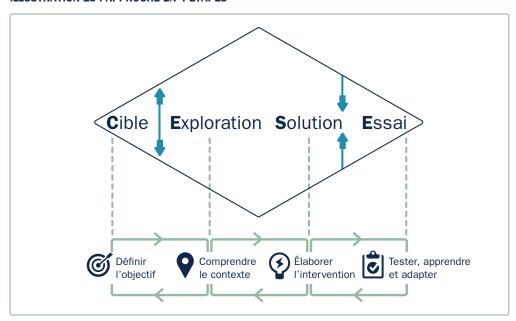
Utilisez les relations sociales. Assurez-vous que les gens puissent partager leur activité caritative avec les autres et renforcez chez eux le sentiment que le don fait partie de leur identité. Ceux qui se perçoivent comme des donateurs sont plus susceptibles de donner à nouveau.

RESSOURCE 2 : GUIDE D'ESSAIS POUR DÉBUTANT

Malgré tous les efforts déjà déployés pour bien comprendre les habitudes de don et les recettes pour inciter les gens à donner, il nous reste encore beaucoup à apprendre. De plus, le contexte influence beaucoup l'élaboration et la réussite d'une intervention. Une approche qui fonctionne très bien quelque part peut ne pas réussir ailleurs. Les modifications que nous apportons peuvent souvent avoir des effets inattendus. Même des changements mineurs dans le contexte ou l'implantation peuvent avoir des effets majeurs sur les résultats.

C'est pourquoi nous croyons que l'implantation de toute nouvelle stratégie doit être évaluée par des essais rigoureux qui favorisent la compréhension de ce qui fonctionne. Cette approche de vérification comprend quatre grandes étapes. Étape 1 : la cible. Identifier un objectif précis. Étape 2 : l'exploration. Acquérir une solide connaissance de la réalité des gens et du contexte. Étape 3 : la solution. Mettre à profit les enseignements de la science de l'étude du comportement pour atteindre l'objectif. Étape 4 : l'essai. Tester l'idée ou l'intervention pour bien cerner ses effets et ajuster le tir en conséquence.

ILLUSTRATION 13: APPROCHE EN 4 ÉTAPES

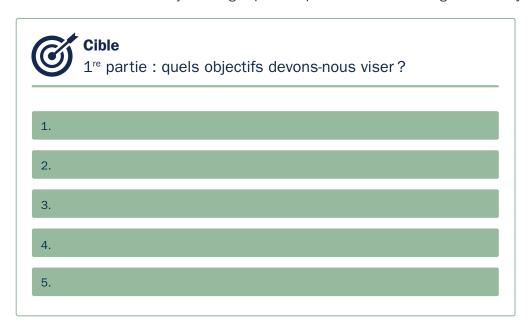


Les pages suivantes comprennent des exercices pour aider les lecteurs à suivre ce cheminement dans leur organisme. Comme l'illustre le schéma ci-dessus, cette approche — Cible, Exploration, Solution, Essai — se fait en mode itératif. Nous découvrons souvent que ce que nous apprenons à l'étape Exploration nous incite à retourner à l'étape Cible pour recadrer nos priorités. De la même façon, des interventions prometteuses générées à l'étape Solution peuvent mériter d'être testées. Dans tous les cas, le processus reste le même : commencer avec un objectif pointu, élargir nos connaissances, rester ouvert à un éventail de solutions et nous concentrer sur une idée à évaluer. Nous croyons que cette approche toute simple permettra aux organismes qui cherchent à promouvoir le don d'explorer et de tester de nouvelles interventions et de partager leurs résultats.

Cible

À cette étape, nous identifions le problème à résoudre. La question à se poser est la suivante : quel changement visons-nous et pourquoi? Pensez aux défis auxquels fait face votre organisme. Vous n'avez qu'une seule contrainte : dans vos objectifs, vous devez viser le changement du comportement de ceux et celles qui vous permettent d'atteindre vos objectifs de don. Vous pouvez inciter vos bénévoles à vous aider plus souvent ou convaincre vos premiers donateurs à donner davantage. Sans vous préoccuper des autres contraintes ou priorités, faites la liste de tous les objectifs sur lesquels vous pourriez travailler ensemble.

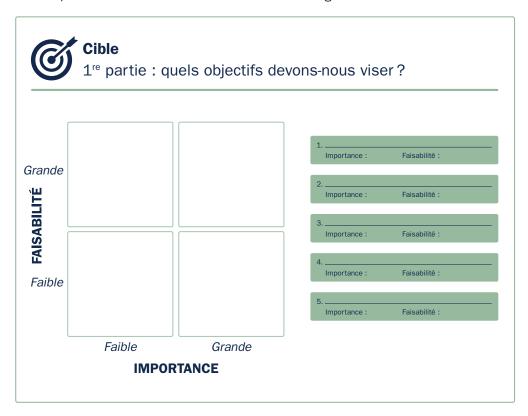
Après avoir dressé votre liste, identifiez les thèmes ou tendances qui se dessinent. Par exemple, faites-vous face à des problèmes reliés aux dons en ligne ou avez-vous de la difficulté à convertir les premiers donateurs en donateurs fidèles? Essayez de regrouper ces questions et de les intégrer à des enjeux plus larges.



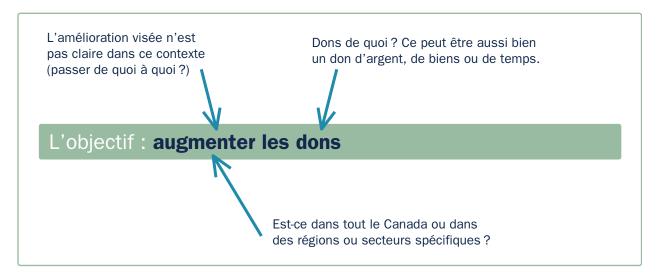
Après avoir identifié vos objectifs potentiels, vous devez vous concentrer sur une seule priorité. Pour y parvenir, vous évaluez les objectifs selon deux critères : l'importance et la faisabilité. L'évaluation d'un objectif selon son importance vous permet d'identifier les priorités qui auront l'effet le plus important. L'évaluation selon la faisabilité vous permet d'identifier les priorités qui ont une chance raisonnable de se réaliser. Considérons les questions suivantes :

- Importance:
 - Combien de personnes sont visées?
 - Les résultats obtenus contribuent-ils au bien-être de quelqu'un?
 - Comment ce défi peut-il affecter les moyens d'action ou le travail de votre organisme?
- Faisabilité:
 - Contrôlez-vous la structure?
 - Pouvez-vous mesurer les résultats?
 - Quelle est l'ampleur du problème?

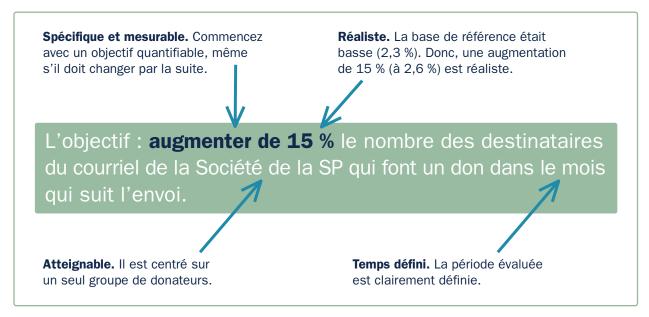
Maintenant, évaluez sur une échelle de 1 à 5 l'importance et la faisabilité de chacun des objectifs identifiés ci-dessus. Placez chaque objectif dans le tableau pour voir comment se comparent les priorités les unes aux autres. Les objectifs situés dans le carré supérieur droit devraient constituer votre principale priorité. Ceux du carré inférieur gauche devraient être les moins prioritaires. Notez qu'il y aura une concurrence normale entre ces deux critères. Il risque aussi d'y avoir des divergences dans votre équipe lors de l'évaluation des objectifs. La forme de cet exercice ne se veut ni rigide ni définitive. C'est une façon de lancer la discussion sur ce que vous allez faire et sur vos motivations à agir ainsi.



À l'étape suivante de la Cible, il faut définir un énoncé de problème. Sans détails additionnels, il devient difficile de préciser ce que vous considérez comme une réussite ou d'orienter vos efforts aux étapes Exploration et Solution.

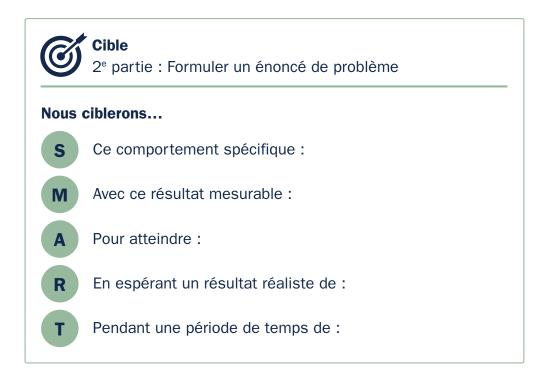


En reprenant la priorité énoncée ci-dessus, qualifiez l'objectif que vous voulez atteindre grâce à l'indicateur SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temps défini). Par exemple, dans notre essai avec la Société de la SP, l'objectif était :



À l'aide du modèle ci-dessous, définissez votre propre indicateur SMART. Deux choses à ne pas oublier :

- 1) vous devez vous concentrer sur le changement des comportements, pas sur celui des attitudes, valeurs ou convictions, et
- 2) n'avancez pas des solutions trop hâtivement. Bien que votre objectif doive être bien défini, gardez l'esprit ouvert à cette étape quant aux moyens de l'atteindre.



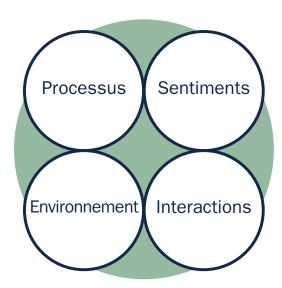
Exploration

Après avoir défini votre cible et votre but, il vous faut maintenant comprendre le contexte et les réalités individuelles à la lumière de différentes perspectives. Trop souvent, les décisions sont prises sans tenir compte d'une solide connaissance d'un processus et d'un environnement plus larges, ce qui s'avère problématique à plusieurs égards. Tout d'abord, vous savez que des détails, même minimes, peuvent avoir des effets importants sur le comportement. Ensuite, vous voulez vous assurer de bien comprendre tous les risques potentiels et les conséquences non prévues avant d'implanter des changements. Enfin, les gens concernés (donateurs ou organismes potentiels) ont souvent des choses intéressantes à partager.

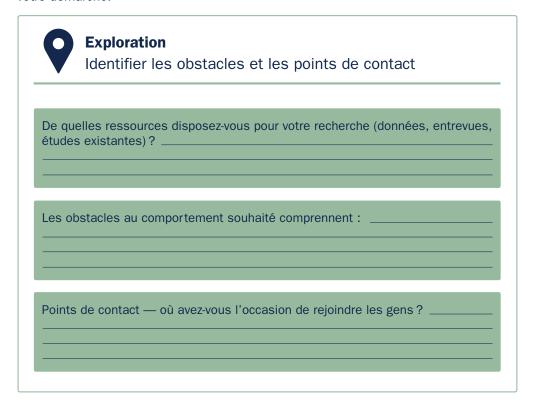
Plusieurs outils sont à votre disposition à l'étape Exploration :

- Entrevues avec des participants pour connaître leurs opinions, expériences, émotions et motivations
- Sondages sur le terrain pour avoir une vision large et systématique d'un enjeu
- Participation, accompagnement ou observation des personnes comprises dans l'objectif ciblé.
- Inventaire des données et ressources disponibles
- Recension systématique des choses qui ont déjà fonctionné ou pas
- Schématisation et identification des actions individuelles qui forment un processus plus grand, des comportements qui leur sont associés et de leur interaction avec un environnement social plus large

Il importe à cette étape d'acquérir de nouvelles connaissances et de définir une approche sensible et réalisable, plutôt que de sauter aux conclusions ou d'adopter des recettes « passe-partout ». Durant toute votre enquête sur le terrain, essayez de relever des constantes dans la façon dont les gens parlent du processus, de leurs sentiments, de leur interaction avec les autres et de leur environnement. Ces données vous aideront à formuler une solution en identifiant les freins les plus importants ou les avenues les plus propices à votre intervention. Les meilleures solutions trouvent habituellement leur source dans le contexte et sont identifiées en partie par les personnes concernées.

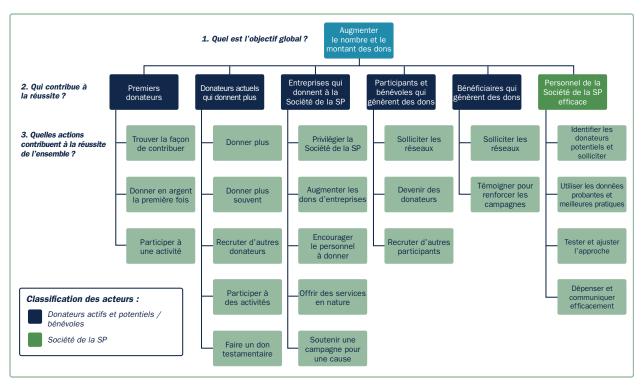


Vous pouvez utiliser le modèle ci-dessous pour planifier et documenter votre enquête sur le terrain. Sans y consacrer trop de temps, testez rigoureusement toutes les hypothèses que vous émettez au cours de votre démarche.



À l'étape Exploration, commencez par identifier les principaux acteurs qui contribuent à la réalisation de votre objectif et les gestes précis qu'ils doivent poser. Cette démarche est résumée dans un « schéma de comportements ». Voici le schéma que nous avons créé en collaboration avec la Société de la SP :

ILLUSTRATION 14 : CARTE COMPORTEMENTALE PRÉSENTANT NOTRE OBJECTIF GLOBAL, CEUX QUI Y CONTRIBUENT ET LES GESTES QU'ILS DOIVENT POSER



En collaboration avec votre équipe, dressez votre propre schéma de comportements.

Solution

À cette étape, vous pouvez mettre à profit les connaissances acquises à l'étape Exploration pour élaborer une intervention — c'est-à-dire une façon différente de faire les choses — que vous jugez la plus appropriée pour atteindre l'objectif visé à l'étape Cible.

Vous pouvez vous inspirer des exemples donnés dans la section précédente, ainsi que des quatre principes tout simples tirés des écrits de la science comportementale. Pour inciter quelqu'un à poser un geste, il faut que cela soit :

- Facile
- Attirant
- Social
- À propos

En d'autres termes, assurez-vous de permettre à votre public cible d'agir facilement, de lui expliquer que le geste à poser est dans son intérêt et qu'il a un lien avec sa collectivité et son identité. Assurez-vous aussi de le solliciter à un moment où il est réceptif.

Au début de votre session de remue-méninges, ne vous attardez pas trop à la faisabilité de vos idées. Faites preuve d'ambition et d'ouverture en vous posant ces questions :

- Que ferions-nous si nous n'avions aucune contrainte d'argent?
- Que ferions-nous si nous avions tous les pouvoirs?
- Qu'arriverait-il si nous inventions une nouvelle technologie?
- Faisons-nous preuve d'assez d'audace?

En création, il est plus facile de lancer une grande idée et de l'adapter ensuite à vos contraintes que d'en trouver une petite et d'essayer de surmonter les obstacles mentaux que vous vous êtes imposés.

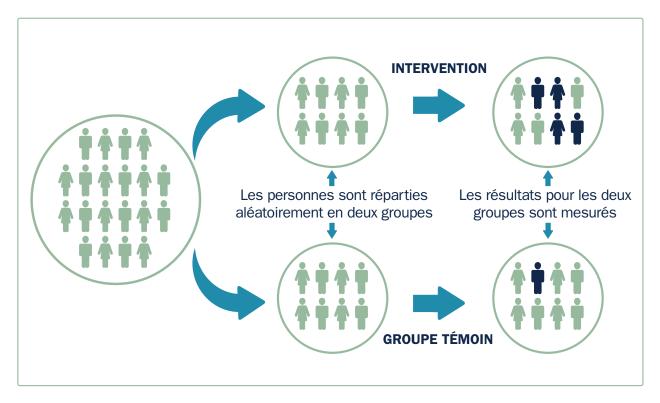
Servez-vous des consignes suivantes pour imaginer des solutions de comportement qui répondent à l'énoncé de problème défini à l'étape Cible.

En élaborant votre intervention, vous aurez probablement à retourner fréquemment aux étapes Cible et Exploration après en avoir appris davantage. Par exemple, si vous trouvez qu'il y a un problème de faisabilité ou de mesure, si vous découvrez de nouveaux paramètres qui affectent votre évaluation des coûts et bénéfices, ou si vous tombez sur de nouvelles données qui révèlent un nouveau comportement à cibler. L'important, c'est de toujours maintenir un équilibre entre l'influence de votre intervention et sa faisabilité.

Essai

Lors de cette dernière étape, vous allez tester votre intervention par rapport au processus actuel pour vérifier ce qui fonctionne et auprès de qui. Pour juger de l'efficacité d'un nouveau programme, l'essai comparatif aléatoire est l'une des méthodes d'évaluation les plus simples. Cette méthode d'évaluation se distingue des autres par la répartition aléatoire dans la création des groupes : un groupe qui est exposé à la nouvelle intervention et un autre qui ne l'est pas. La répartition aléatoire permet de faire des comparaisons entre les deux groupes sans les nombreuses complications qui surviennent dans les autres méthodes d'évaluation.

ILLUSTRATION 15: EXEMPLE D'ESSAI COMPARATIF ALÉATOIRE



L'illustration ci-dessus nous montre un groupe de personnes que l'on divise en deux de façon aléatoire. Le premier groupe est exposé à l'intervention; le deuxième ne fait l'objet d'aucune intervention. Après un certain temps, nous pouvons observer et mesurer les résultats pour les deux groupes. Parce que nous avons un groupe de comparaison, nous savons que la différence dans les résultats pour les deux groupes peut être attribuée à l'intervention et non à tout autre facteur.

Avec un peu de pratique et quelques outils clés, l'essai comparatif aléatoire s'avère simple et économique à mettre sur pied. Il peut produire rapidement des résultats fiables et reproductibles. Comme il peut fournir des preuves convaincantes de l'effet d'une intervention, il permet aussi d'économiser de l'argent à long terme en aidant les organismes à prioriser leurs programmes au meilleur rapport coût-efficacité.

Si votre intervention a réussi le test, vous pouvez lancer votre programme. Sinon, vous pouvez retourner à l'étape Solution avec ce que vous avez appris, faire les ajustements et recommencer le test. Au fil du temps, vous pouvez partager vos connaissances avec les autres et répéter votre approche pour en améliorer l'efficacité.

À l'aide des rappels ci-dessous, commencez à élaborer votre évaluation.



Essai

Comment saurez-vous si l'essai a fonctionné?



Quel résultat mesurez-vous?



Quelle est votre unité de répartition aléatoire (individus, familles, équipes, régions géographiques)?



Comme allez-vous assigner les gens aux groupes?



Comment et quand ferez-vous la collecte des données ?

ORGANISMES PARTENAIRES

LA FONDATION RIDEAU HALL

La Fondation Rideau Hall (FRH) est un organisme caritatif enregistré qui réunit des idées, des gens et des ressources autour des valeurs du Bureau du gouverneur general. Les programmes phares de la FRH s'inscrivent dans quatre volets : élargir le cercle de don et de bénévolat ; créer des programmes d'apprentissage qui favorisent l'excellence et l'égalité des chances en éducation ; promouvoir une culture de l'innovation au Canada ; et investir dans des leaders canadiens qui présentent un potentiel transformateur. Pour en savoir plus, consultez le site www.rhf-frh.ca/fr.

LE PROJET DES COMPORTEMENTS GÉNÉREUX

Le Projet des comportements généreux est né de la volonté de FRH de mieux cerner le paysage actuel du don au Canada. Les données qu'il génère serviront à aider le secteur sans but lucratif à intégrer des méthodes probantes à ses activités de financement. Ce programme comprendra trois rapports de recherche qui contribueront à parfaire les connaissances et l'ensemble des données probantes sur l'évolution du don au Canada, ainsi qu'à favoriser une culture du don plus dynamique au Canada.

Pour en savoir plus, consultez https://www.rhf-frh.ca/fr/don/

LA BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM

La *Behavioural Insights Team* (BIT) applique à l'élaboration des politiques des modèles plus réalistes de comportement humain dans le but d'aider les citoyens à prendre de meilleures décisions par eux-mêmes. BIT, qui a vu le jour en 2010 au bureau du premier ministre du Royaume-Uni, est maintenant une société à but social, propriété de ses employés, de Nesta et du gouvernement du R.-U. Les interventions de BIT couvrent presque toutes les sphères des politiques publiques. Elle emploie plus de 100 personnes dans ses bureaux de Londres, Sydney, New York, Singapour et Manchester.

L'UNITÉ DE L'IMPACT ET DE L'INNOVATION DU BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ DU GOUVERNEMENT CANADIEN

L'Unité de l'impact et de l'innovation (UII) contribue à transformer les façons de faire de la fonction publique canadienne en explorant comment de nouveaux outils de politiques et de programmes, comme la science de l'étude du comportement, peuvent aider à relever des défis complexes en matière de politiques publiques. L'UII collabore avec divers services pour réduire les entraves à une nouvelle approche de la prestation de programmes et s'affaire à changer le statu quo des modèles de prestation de services.

Défini en 2015, le mandat de l'UII évolue pour répondre à la volonté du gouvernement de favoriser les résultats mesurables, l'expérimentation et la prise de décision basée sur des données probantes. Pour ce faire, elle définit de nouvelles approches d'évaluation d'impact et répertorie les interventions qui «fonctionnent».

COLLABORATEURS

Emily Cardon est conseillère à BIT Amérique du Nord où elle conçoit et met en œuvre des essais comparatifs aléatoires avec des gouvernements d'État et locaux. Elle fait actuellement un doctorat à la *Maxwell School de la Syracuse University*. Elle y étudie la façon dont les connaissances comportementales peuvent améliorer l'administration publique et éclairer les politiques publiques.

Elspeth Kirkman dirige le bureau nord-américain de BIT et gère son portefeuille de projets dans la région. Avant d'ouvrir le bureau de New York, M^{me} Kirkman occupait les fonctions de directrice-fondatrice du *Behavioural Research Centre for Adult Skills and Knowledge* de BIT Royaume-Uni. Avec son équipe, elle a travaillé sur divers dossiers sociaux complexes, notamment les familles d'accueil, le financement scolaire national et l'emploi.

Cecily Wallman-Stokes est conseillère au sein de la *Behavioural Insights Team*. Elle a une solide expérience en stratégie philanthropique et en évaluation de l'impact social, tant du point de vue du subventionnaire que du bénéficiaire. Elle a aussi mené des recherches sur un grand éventail de sujets en santé publique et en science de l'étude du comportement.

Elizabeth Hardy dirige l'équipe de science comportementale à l'Unité de l'impact et de l'innovation du Bureau du conseil privé du gouvernement canadien, qui met la science de l'étude du comportement au service des politiques publiques. Auparavant, M^{me} Hardy dirigeait la *Behavioural Insights Unit* au gouvernement de l'Ontario, où elle a joué un rôle déterminant dans la création et l'expansion de la première équipe de science de l'étude du comportement dans un gouvernement canadien. À ce jour, M^{me} Hardy a mené à bien des essais relatifs à la santé publique, au recouvrement des impôts, à la conformité réglementaire et à la prestation de services.

Haris Khan est chercheur en introspections comportementales à l'Unité de l'impact et de l'innovation du Bureau du conseil privé du gouvernement canadien. Il soutient la recherche et effectue des essais comparatifs aléatoires sur l'application de la science de l'étude du comportement à des enjeux comme la diversité dans les forces armées, le don caritatif et la prestation de programmes.

