

L'argumentaire

Hormis la structure de collecte de fonds, la logique du processus et le fait que l'organisme sera soutenu ultimement non par l'argent en soi, mais par les donateurs qui appuient *avec de l'argent* suite à leur engagement envers le groupe, l'étape suivante est donc pour l'organisme d'examiner pourquoi elle existe et ce qu'elle fait. C'est la base sur laquelle est construit le plan de financement.

En collecte de fonds, la première tâche est de produire un document qui décrit en détail les besoins qui ont motivé la création de l'organisme, la manière qu'on propose pour aborder ces besoins ainsi que la capacité de l'organisme à y répondre. Ce document s'appelle l'« argumentaire ». C'est d'abord un document interne destiné au personnel, aux membres du conseil d'administration ainsi qu'aux bénévoles clés. Sans être un document secret, il est trop long et trop lourd pour être utilisé tel quel auprès du public. Toutefois, c'est sur ce document que s'appuie la rédaction des autres documents, tels dépliants, demandes de fonds, lettres de sollicitation, recherche de donateurs, voire de membres du conseil d'administration ou du comité de financement. Rien ne pourra être dit ni écrit s'il n'est pas appuyé par l'argumentaire; c'est la base de toute communication.

L'argumentaire comprend les éléments suivants :

1. La déclaration de la mission qui annonce pourquoi l'organisme existe.
2. Une description des buts expliquant ce que l'organisme espère accomplir à long terme, c'est-à-dire comment l'organisme entend répondre aux besoins exprimés dans sa mission.
3. La liste des objectifs spécifiques, mesurables, réalistes et limités dans le temps expliquant comment les buts seront rencontrés.
4. Un résumé de l'historique qui démontre la compétence de l'organisation et sa capacité à rencontrer ses objectifs.
5. La description de la structure de l'organisme comprenant les membres du conseil d'administration, le rôle du personnel et de toutes autres personnes impliquées dans l'organisme (les usagers, les donateurs, les gens d'affaires, les chefs de file...).
6. Un plan de financement.
7. Des états financiers pour la dernière année financière et un budget pour l'année en cours.

L'existence d'un tel document, utilisé par les personnes-clés de l'organisme, assure que l'information et la philosophie qui la sous-tend se tiennent lorsque les membres du conseil d'administration, le personnel et les bénévoles-clés s'adressent aux donateurs et autres supporteurs lors d'une conversation, dans des discours ou des lettres de sollicitation.

Bien que certaines parties de l'argumentaire ne changent que rarement, et que d'autres changent annuellement, le document entier devrait être revu régulièrement afin que tous puissent s'entendre sur ses prémisses ainsi que sur les mots utilisés pour fidèlement refléter ce que fait l'organisme. Voici maintenant chacune des parties de l'argumentaire.

Centre québécois de philanthropie : au service du développement sociétal

La déclaration de la mission

Cette déclaration répond à la question « Pourquoi l'organisme existe-t-il ? ». Il ne suffit pas d'expliquer les programmes, car qui peut savoir à *quoi servent ces programmes, leur « pourquoi »*. Par exemple, un organisme qui aide des migrants à s'intégrer à leur nouvelle société, peut avoir comme déclaration de sa mission : « **Un corollaire fondamental aux garanties des droits de la personne pour le droit à la vie, la liberté et la sécurité est le domicile. Alors que beaucoup de migrants ne demandent que de s'identifier à leur pays d'adoption, la recherche et l'obtention d'un domicile est un premier besoin auquel il faut répondre. L'hébergement adéquat est un droit et non un privilège; notre organisme veut répondre à ce besoin.** »

La déclaration de la mission est généralement courte et ne dit rien de ce que fait l'organisme. Un des buts de la déclaration de la mission est d'inciter le lecteur ou l'interlocuteur à demander plus d'information. « Ceci est très bien, mais comment allez-vous faire ? ». Voilà l'occasion pour l'organisme de décrire ses objectifs.

À titre d'indication, la déclaration de la mission commence souvent avec « Parce que », « Alors que » ou avec un substantif « Les personnes », « Les droits », « L'avenir ». Évitez les verbes à l'infinitif comme faire, fournir, aider. Ces derniers sont surtout des mots employés pour annoncer vos buts.

Les buts

Les buts expliquent comment l'organisme entend répondre aux besoins évoqués et indiquent sa philosophie, laquelle peut être élaborée dans la section « historique ». Les buts sont ce qui distingue deux organismes l'un de l'autre. Par exemple, deux organismes peuvent avoir comme mission la santé des enfants par rapport aux programmes d'immunisation, l'un étant pour et l'autre contre.

La déclaration des buts commence presque toujours avec un infinitif : « offrir », « s'assurer », « éduquer ».

Les objectifs

Les objectifs sont déclarés comme des actions spécifiques, mesurables, vérifiables, faciles à évaluer et limitées dans le temps; ils expliquent comment l'organisme entend rencontrer ses buts. Les objectifs sont évalués annuellement ou à des périodes spécifiées dans les objectifs. « Durant cette année, nous allons aménager 8 nouvelles chambres pour héberger 16 malades. » « Nous allons enseigner 4 classes de 10 étudiants chacune pendant 10 mois. Une évaluation sera administrée avant et après pour mesurer l'efficacité de l'enseignement et le curriculum sera modifié selon les résultats. »

L'historique

L'historique raconte depuis quand l'organisme existe et qui l'a formé. Le résumé décrit les changements majeurs qui l'ont affecté. C'est un bon endroit pour décrire davantage les besoins que comble l'organisme. Deux exemples : « En 1993, une épidémie de rougeole a frappé une douzaine d'enfants dont 3 en sont morts. Nous avons alors découvert que les enfants pouvaient être admis à l'école sans preuve d'immunisation. » « Il y a dix ans, la police de quartier a découvert un homme mort gelé dans la ruelle. C'était un adolescent qui aurait pu facilement être sauvé par une unité mobile offrant écoute et réconfort. » L'historique démontre votre habileté à rencontrer vos objectifs.

Il n'y a pas de règles régissant la longueur de l'historique. Cependant, vous pouvez établir un équilibre entre raconter toute l'histoire et endormir le lecteur avec trop de détails.

Centre québécois de philanthropie : au service du développement sociétal

La structure

La structure démontre que l'organisation du groupe est compatible avec sa mission. Cette partie annonce le nombre des membres du conseil d'administration, du personnel, des bénévoles, du membership, ainsi que le type de gestion. Par exemple, « Notre conseil est composé de 11 personnes, dont 3 (ou 4) sont ou ont été clients afin que les décisions soient prises en tenant compte de ceux et celles le plus au courant de notre œuvre et les plus touchés par elle ».

Cette partie peut être aussi longue que nécessaire afin de bien décrire l'organisation du groupe; plus longue si la structure est non-traditionnelle et plus courte si elle est simple. La façon qu'est structuré un organisme reflète bien sa responsabilité. Par exemple, un organisme qui prétend répondre à la participation de tous les membres de la communauté mais qui ne compte que des hommes siégeant au conseil suscite un questionnement. De plus en plus, les donateurs veulent savoir comment un organisme est structuré pour savoir si l'organisme comprend l'implication de sa mission et de ses objectifs.

Cette section peut aussi inclure un résumé biographique des membres du conseil d'administration et du personnel, une description des principaux donateurs ainsi que des clients bénéficiaires.

Le plan de financement

Le plan de financement démontre la diversification des sources de financement de l'organisme ainsi que sa compréhension du processus de financement. Cette section démontre toutes les sources de revenu et comment ces fonds seront ramassés et comment les objectifs seront rencontrés. Tout comme la partie structure, le plan de financement démontrera la compatibilité de l'organisme avec sa mission. Par exemple, un organisme voué à l'environnement qui est financé par des entreprises minières, pétrolières ou de papier, ou un organisme visant la santé des enfants qui est financé par quelques compagnies pharmaceutiques verra la compatibilité avec sa mission questionnée.

Les états financiers et le budget

Les états financiers fournissent la preuve que l'organisme dépense ses deniers sagement et suit de près ses déboursés, non seulement globalement mais aussi par catégorie. Ceci comprend un rapport annuel, des états financiers vérifiés, si disponibles, sinon, un état des revenus et des dépenses. Le budget, qui est un état estimatif des revenus et des dépenses pour l'année en cours, devrait inclure une description du contrôle des finances pratiqué par l'organisme – par exemple : « Le comité des finances du conseil d'administration examine les rapports mensuellement et le conseil, trimestriellement ».

Comment développer l'argumentaire

L'argumentaire est normalement produit par un petit comité, mais il est approuvé par l'ensemble des membres du conseil d'administration, du personnel et des bénévoles-clés, surtout en ce qui concerne la mission et les plans d'avenir. Si les personnes responsables de l'implantation des projets ne les acceptent pas ou croient qu'ils sont impossibles à réaliser, l'organisme risque de manquer ses objectifs. Il est donc impératif de mettre le temps nécessaire au développement de l'argumentaire. Un argumentaire mal fait ou fait précipitamment reviendra vous hanter sous forme d'engagements non respectés et de tièdes tentatives de collecte de fonds.

Centre québécois de philanthropie : au service du développement sociétal

Les éléments de l'argumentaire

La partie	développe
<i>Mission</i>	Pourquoi l'organisme existe
<i>Buts</i>	Comment on entend répondre à la mission
<i>Objectifs</i>	Ce que nous allons entreprendre pour réaliser nos buts
<i>Historique</i>	Nos accomplissement démontrant les objectifs déjà atteints
<i>Structure</i>	La relation entre la composition et la gestion du CA par rapport à la mission et les objectifs
<i>Plan de financement, États financiers et budget</i>	Que l'organisme prévoit continuer son œuvre encore longtemps et qu'elle gère ses avoirs avec responsabilité. Démontre également que ses dépenses et son administration sont compatibles avec sa mission.

En résumé

L'argumentaire adresse et justifie la raison d'être de l'organisme dans la mesure où il répond véritablement à un besoin de la société. Cet argumentaire présente l'utilité de l'organisme en répondant indirectement à la question : que se passerait-il si l'organisme cessait d'exister ? Il présente aussi la programmation, la stratégie et la compétence de l'organisme. Il identifie les bénéficiaires et raconte l'historique de l'organisme.

Il doit aussi décrire de façon convaincante la situation suivante : les ressources requises, les ressources disponibles et les ressources manquantes.

L'argumentaire doit pouvoir expliquer pourquoi tout un chacun devrait appuyer la cause, comment devenir donateur, et ce que ça lui « rapporte ».

L'argumentaire doit être plus grand que l'organisme; il doit annoncer que le plus grand bien de la société dépend, en partie, du progrès de l'organisme.

Enfin, pour être efficace, l'argumentaire doit provoquer une vive émotion, l'idée de rassemblement et de complicité, une perception d'urgence et un sentiment d'appartenance du donateur à la cause.