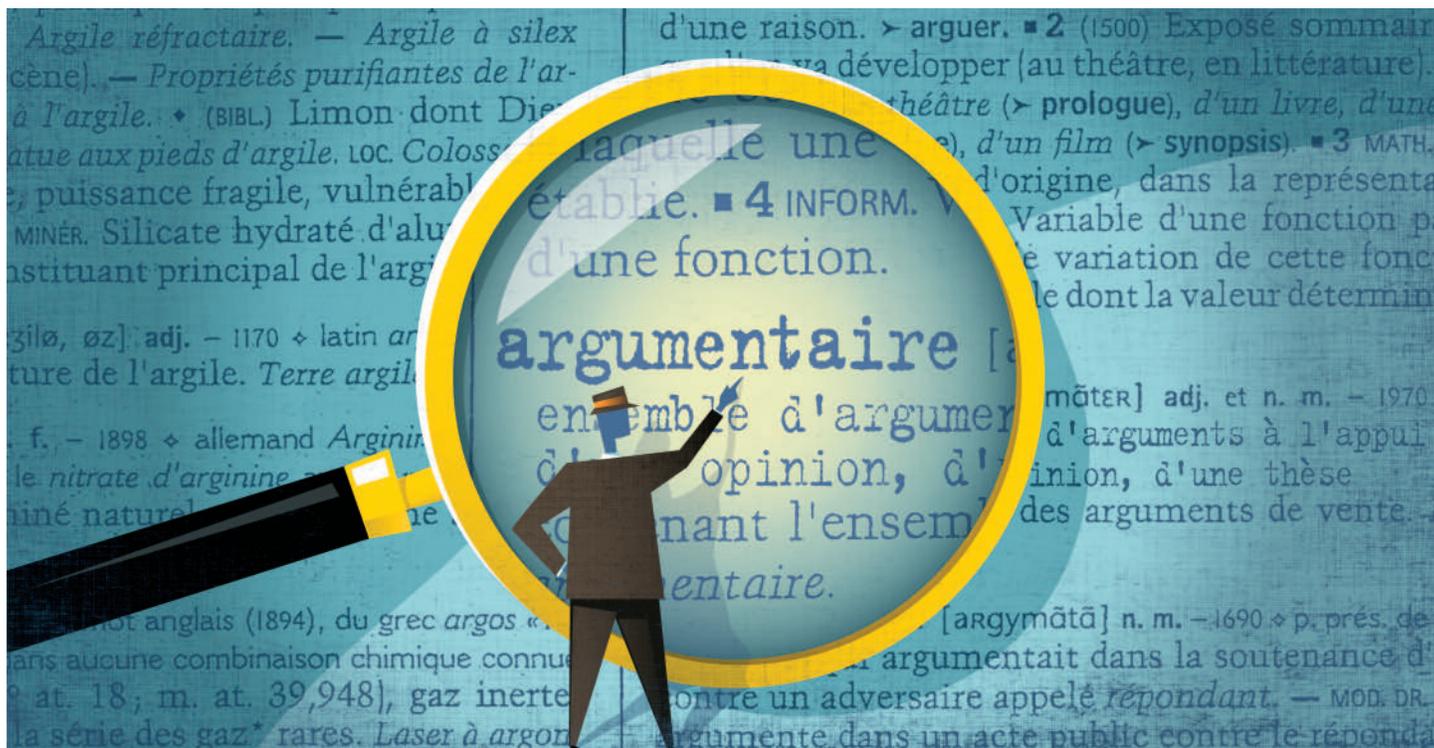


»» En perspective [4]

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



L'argumentaire

Dans le cadre de notre travail auprès des organismes sans but lucratif, un refrain familier revient souvent : « Il nous faut un argumentaire! » - « C'est quoi notre argumentaire? » - « Si seulement nous avions un argumentaire! »

La plupart des organismes sans but lucratif savent qu'ils ont besoin d'un argumentaire, outil qui les aide à travailler plus intelligemment et à obtenir de meilleurs résultats. Mais nous avons constaté au fil des ans qu'il semble exister de nombreuses façons de percevoir l'argumentaire, allant de l'énoncé de mission d'une page à une liste de souhaits des priorités de dépenses. Alors, qu'est-ce qu'un argumentaire, au juste?

Selon nous, il s'agit essentiellement d'une

description convaincante de ce que fait votre organisme, de ses priorités pour l'avenir et de comment il compte y répondre. J'ai toujours cru qu'avec un bon bassin de donateurs et un bon argumentaire, c'était possible de recueillir des fonds. Alors pourquoi est-ce si difficile d'avoir un bon argumentaire?

Il y a trois raisons je crois. Premièrement, plusieurs organismes n'ont pas une vision acceptée de tous et ouvertement déclarée affirmant qui ils sont et ce qu'ils veulent accomplir. Deuxièmement, développer un argumentaire peut s'avérer être un exercice ardu, en particulier quand la destination et la vision n'ont pas été entièrement fixées et acceptées. Et troisièmement, l'ambiguïté autour du mot 'argumentaire' peut au mieux créer de la confusion, et au pire être une occasion ratée de tirer profit au maximum de cet outil essentiel.

Dans ce numéro, nous examinons le concept même de l'argumentaire et ce qu'en disent des professionnels chevronnés en collecte de fonds : en quoi consiste un argumentaire, comment l'élaborer, comment l'utiliser et plus encore. Notre objectif est de répondre à quelques-unes des grandes questions, à dissiper quelque peu la confusion et à brosser un tableau plus complet de cet outil essentiel et fondamental qui vient renforcer l'excellent travail que vous accomplissez chaque jour.

Bon printemps, et bonne lecture.

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI »»



Si vous cherchez le mot ‘argumentaire’ dans le Petit Robert, vous verrez qu’on le définit comme une liste d’arguments de vente, dans le sens de préparer un argumentaire pour les nouveaux produits. Pour Larousse, il s’agit aussi d’un ‘Ensemble d’arguments à l’appui d’une opinion, d’une thèse’. On peut donc parler d’un raisonnement qui cherche à convaincre.

Comme le démontrent ces définitions, le mot argumentaire se prête bien à notre travail de collecte de fonds – les organismes caritatifs doivent avancer les arguments qui justifieront un appui. Bien que ces renseignements soient utiles, une question importante demeure.

Qu’est-ce qu’un argumentaire au juste?

On a parfois tendance à utiliser le mot ‘argumentaire’ à toutes les sauces. Un des défis les plus pressants au sujet de l’argumentaire est la façon dont de nombreux organismes le conçoivent et le développent, ayant tendance

à le percevoir dans l’optique d’un document écrit qui sous-tend toutes les activités de communications et de collecte de fonds. Trop étroite, cette définition ne comprend pas tous les éléments nécessaires à l’élaboration de l’argumentaire, commençant d’abord avec la vision organisationnelle et les priorités de financement.

On a absolument besoins de mots pour décrire notre pertinence et notre vision. Mais trouver les bons mots peut s’avérer difficile quand la vision est contestée, changeante, stagnante ou simplement absente. Quand on rencontre des difficultés à finaliser l’argumentaire, c’est habituellement parce qu’on n’a pas les apports nécessaires : mission, vision, priorités de financement et opportunités d’investissement.

Avant de contribuer, les donateurs veulent des réponses à plusieurs questions. Qui êtes-vous? Que voulez-vous accomplir? Quel est votre bilan? Pourquoi devrais-je vous appu-

yer? Quel sera l’impact de mon don? Selon Ted Garrard, président et chef de la direction de la SickKids Foundation, l’argumentaire doit répondre à toutes ces questions. « Les donateurs doivent toujours comprendre votre mission, votre vision, vos points de repère, votre impact, votre stratégie, votre leadership, vos besoins et vos priorités, tant au plan global qu’au niveau des priorités spécifiques. Voilà les caractéristiques de tout bon argumentaire. Nous traitons donc de ces éléments dans tous les documents que nous préparons pour les donateurs. »

La pertinence et la vision de l’organisme doivent être comprises et acceptées si on veut recueillir des fonds. Les gens ne donneront pas, du moins pas de façon significative, à une mission qui n’est pas soutenue par un plan de dépenses précis, pas plus qu’ils ne donneront un soutien à un plan de dépenses qui n’a pas de mission ou de vision pour le guider. Ces deux éléments sont les assises de votre argumentaire.

À United Way Toronto (Centraide), l'élaboration de l'argumentaire débute avec l'établissement des priorités organisationnelles, puis ensuite vient l'identification des opportunités d'investissement permettant aux donateurs d'appuyer ces priorités. « Pour élaborer notre argumentaire, nous établissons d'abord nos priorités – Appuyer un secteur de services communautaires solide et répondant aux besoins, Créer la réussite chez les jeunes, Bâtir des quartiers en santé » explique Susan McIsaac, présidente et chef de la direction. « Notre équipe de développement du produit analyse ensuite chacune de ces priorités et présente des produits ou 'opportunités d'investissement' que les donateurs peuvent financer, qu'il s'agisse d'un programme ou encore d'espaces physiques. » Ce n'est qu'à cette étape que l'équipe de communications développe un cadre des communications tourné vers l'extérieur visant à créer et à articuler les messages clés autour de ces priorités. Au lieu de produire un seul document, l'équipe en crée plusieurs en fonction d'un aspect précis de l'argumentaire, du message et de l'auditoire.

Le concept des argumentaires multiples en est un qu'appuie sans réserve Bill Bean, président et chef de la direction de la QEII Health Sciences Centre Foundation à Halifax. « Nous avons l'habitude de préparer un argumentaire organisationnel annuel, puis nous avons constaté qu'il s'agissait de quelque chose que nous faisons pour nous-mêmes et qui, tout compte fait, ne répondait pas vraiment aux besoins de nos donateurs, patients et de nos programmes. Nous avons maintenant six campagnes, chacune ayant son propre argumentaire spécifique à chacun des projets. » Il poursuit en indiquant que chaque priorité est directement en lien avec la vision et la mission du centre de santé et que l'argumentaire pour chacune des campagnes a été élaboré en collaboration avec QEII pour en déterminer l'impact à plusieurs niveaux et dimensions.

Élaborer l'argumentaire

Simon Sinek, auteur de *Start with Why*, fait référence au fait que « Martin Luther King a intitulé son discours 'I have a dream' (J'ai un rêve), plutôt que 'I have a plan' (J'ai un plan), »

Les donateurs doivent toujours comprendre votre mission, votre vision, vos points de repère, votre impact, votre stratégie, votre leadership, vos besoins et vos priorités, tant au plan global qu'au niveau des priorités spécifiques

chose que l'on ne doit jamais oublier, selon Bill Bean, quand on élabore un argumentaire.

« Lorsque nous entamons le processus d'élaboration de l'argumentaire, nous devrions toujours nous pencher sur le processus lui-même et qui devrait y contribuer, » dit-il. « Et même si ces deux éléments sont importants, nous avons constaté que le processus prend

tout son sens quand nous sommes en mesure d'exploiter le 'pourquoi' des projets et des priorités pour lesquels nous sollicitons des fonds. C'est en exploitant le 'pourquoi' que nous trouvons les idées de génie et l'inspiration nécessaire pour créer une symbiose encourageant les donateurs à contribuer à notre cause. »

Et comme c'est souvent le cas dans l'élaboration de l'argumentaire, le processus est aussi important que les résultats, et ce pour diverses raisons. « Le processus a été aussi important que le produit, » dit Cathy Daminato, vice-présidente, Avancement, Simon Fraser University, lorsqu'elle explique le travail qu'ils ont fait pour élaborer l'argumentaire de leur campagne *Power of Engagement*. « Tout au long du processus, nous avons démontré aux gens ce que nous cherchions à accomplir et nous les avons engagés afin qu'ils sentent qu'il s'agissait de leur campagne de financement. » C'est

En quoi consiste l'argumentaire?

S'agit-il de vos priorités de financement? Ou du document de base interne qui répond à toutes les questions au sujet de ce que vous voulez accomplir et de comment les donateurs peuvent aider? Ou des messages externes qui inspirent les donateurs à contribuer?

La réponse : Tout ça... et plus.

Un écueil possible lorsqu'on envisage l'élaboration d'un argumentaire est de ne pas vraiment comprendre qu'il est impossible de rédiger un 'argumentaire' si la vision et la stratégie de l'organisme n'ont pas été établies et si les priorités de financement n'ont pas été identi-

fiées. Ce n'est qu'alors que vous pourrez composer le texte qui servira à convaincre vos donateurs de la nécessité, de la valeur et de la sagesse de vous appuyer.

L'argumentaire se doit d'être un reflet de la mission et de la vision de votre organisme dans son ensemble, de la définition des priorités de financement pour lesquelles vous solliciterez des fonds et des moyens spécifiques à travers lesquels les donateurs pourront contribuer. Une fois ces éléments définis et décrits, la pièce finale du casse-tête est de mettre sur papier les mots et les messages qui sauront inspirer les donateurs à contribuer.



une approche qui peut s'avérer difficile. Mais quand c'est bien fait, et avec l'engagement d'un maximum de gens, les résultats peuvent devenir une force unificatrice, puisque cela permet d'éliminer les désaccords fondamentaux et de dégager consensus et enthousiasme au sein de l'organisme.

Selon Susan Horvath, vice-présidente, Leadership et philanthropie, à la Société canadienne du cancer, l'élaboration de l'argumentaire peut s'avérer crucial pour l'apprentissage à l'interne, en aidant les parties prenantes internes à mieux comprendre ce qu'est la collecte de fonds. « Lorsque nous avons entrepris le processus d'élaboration de l'argumentaire pour la campagne à venir, nous avons eu la chance d'échanger avec des membres de l'équipe de mission, dont plusieurs croyaient que la campagne n'était en fait qu'une affaire de collecte de fonds, » explique-t-elle. « Le processus nous a permis de leur faire comprendre que la campagne était avant tout une partie intégrante de la mission. L'argent que nous allions recueillir nous permettrait de nous acquitter de notre mission et nous avons besoin d'eux pour nous aider à identifier les occasions qui permettraient aux donateurs de nous aider à réaliser cette mission. »

Dans le cas de projets particuliers ou pour de petits organismes, le processus d'établissement des priorités et d'élaboration de l'argu-

Pourquoi l'argumentaire est-il important?

- Il peut s'agir du document le plus important d'un organisme sans but lucratif
- Il établit une compréhension commune de la vision et des priorités
- Il assure des messages clairs et uniformes pour toutes les communications
- Il aligne la collecte de fonds à la vision et aux priorités du leadership institutionnel
- Il aligne la collecte de fonds à l'image de marque et aux communications de l'institution
- Il transpose l'image de marque et la stratégie à des projets tangibles qui sont requis pour réaliser la vision
- Il assemble les projets afin de favoriser le financement et la commémoration, le cas échéant.

mentaire peut prendre seulement quelques semaines. Mais plus votre organisme est complexe, plus le processus sera complexe. Pour beaucoup d'universités, de grandes organisations culturelles et d'hôpitaux d'enseignement et de recherche, le processus peut s'étendre sur plusieurs mois. Et c'est un processus qu'on se doit de réviser régulièrement. Dans le cas de SickKids, Ted Garrard explique qu'on réévalue les priorités de financement annuellement. « Nous réexaminons nos priorités de financement et nos argumentaires à tous les ans, en nous demandant si nous ne pouvons pas clore certaines priorités qui auraient été financées ou si nous en avons de nouvelles à ajouter. Ainsi, nous sommes

constamment à retirer et à mettre à jour, et chaque fois que nous convenons d'une nouvelle priorité, un nouvel argumentaire est préparé. »

Formuler votre argumentaire

Bien qu'il soit important de reconnaître qu'un argumentaire doit être défini par plus que simplement des mots, on ne peut ignorer l'importance des mots et des messages. Les organismes sans but lucratif ne fabriquent habituellement pas d'objets. Votre produit, c'est votre valeur (pertinence, crédibilité, impact) et votre vision (ce que vous souhaitez accomplir). Et votre unique force vive, c'est le



financement offert librement par les donateurs, les fondations et les gouvernements.

Tout organisme caritatif qui veut motiver les gens à donner se doit d'avoir des activités de base inspirantes. Mais les donateurs ne peuvent pas toujours être sur place pour être témoins de vos actions et de leur impact. Ils ne peuvent donc en profiter de la même façon qu'un produit ou un service dont ils bénéficieraient directement. Et ils ne peuvent connaître votre vision si vous ne la partagez pas. Les mots doivent se substituer aux actions, témoigner de l'impact et décrire les espoirs pour l'avenir. Pour attirer des dons, vous devez communiquer votre pertinence et votre vision à chaque opportunité autant oralement que par écrit.

Mais les donateurs seront moins enclins à contribuer si vos mots tombent à plat et ne réussissent pas à susciter de l'enthousiasme. Tous les organismes caritatifs font de grandes choses. La question est de savoir quoi faire pour qu'un donateur connecte avec votre cause en particulier et comment les convaincre de la nécessité, de la valeur et de la sagesse de vous appuyer.

Il faut des compétences bien particulières pour s'attaquer à la rédaction d'un argumentaire. La tâche du rédacteur est de synthétiser et de trier la matière première – les personnalités, la passion, l'expérience et la direction de l'organisme – puis ultimement de rassembler vos besoins dans un format qui soit vendeur, inspirant et convaincant. Ce n'est pas un processus facile, peu importe l'importance de l'enjeu. La priorité pour le rédacteur est de se faire l'avocat du lecteur et du donateur potentiel. Cela lui permet d'éviter le jargon à propos des structures et des préoccupations internes de l'organisme. Le rédacteur doit toujours se demander 'Qu'est-ce qui importe pour le donateur? Qu'est-ce qui l'inspire?'

Pour de nombreux professionnels en collecte de fonds et communicateurs en développement, l'argumentaire dans sa version finale est la ressource qu'ils gardent à portée de main et consultent souvent, ressource qui est toujours prête à leur offrir un mot, une phrase ou un paragraphe sur tout ce dont ils ont

Tous les organismes caritatifs font de grandes choses. La question est de savoir quoi faire pour qu'un donateur connecte avec votre cause en particulier et comment les convaincre de la nécessité, de la valeur et de la sagesse de vous appuyer.

besoin de parler, qui se veut toujours le parfait reflet des objectifs et du message de l'organisme, et qui leur donne la confiance de parler ou d'écrire au nom de l'organisme sans avoir à obtenir l'approbation du président pour chaque phrase.

Un argumentaire offre par écrit toutes les

réponses pour tous vos marchés cibles. Vos professionnels en collecte de fonds, qui sont vos communicateurs au quotidien, peuvent choisir le message qui leur convient pour chaque situation, non seulement en format écrit pour vos dépliants et votre site web, mais aussi pour les présentations orales et les réunions ainsi que pour forger des relations.

Ne pas oublier de vous raconter

Autant il est nécessaire d'avoir un raisonnement pragmatique et une analyse de rentabilisation rationnelle, autant la science nous dit que les humains prennent environ 70 pourcent de leurs décisions à partir d'indices émotionnels. Votre argumentaire, votre raisonnement, votre approche se doivent aussi d'être convaincants sur le plan humain.

Les histoires sont une façon extrêmement puissante d'éduquer, d'engager et de mobili-

Poser les bonnes questions

Les questions jouent un rôle essentiel dans l'élaboration d'un argumentaire. Les questions permettent de faire ressortir les idées, les histoires, mais aussi les mots les plus intéressants venant de vos supporteurs les plus passionnés. Quelles sont donc les meilleures questions à poser, compte tenu que votre rédacteur n'aura qu'un temps limité avec chaque contributeur? La réponse... les questions ouvertes. Il s'agit de questions de base, souvent banales, qui évitent toute idée préconçue au sujet du répondant ou de ses réponses et qui ont comme objectif de faire ressortir des idées, de l'information, des perspectives et des histoires. Voici quelques exemples :

- Quels mots vous viennent à l'esprit quand vous pensez à cet organisme? Pourquoi est-il unique?
- Qu'est-ce qu'il a accompli? Quels sont ses plus gros obstacles? Où se dirige-t-il?
- Pouvez-vous me parler des résultats et de l'impact des investissements pour chacune des priorités de financement?

- Pourquoi travaillez-vous ici? Qu'est-ce que vous espérez accomplir à travers votre travail?
- Parlez-moi des choses et des gens qui vous inspirent et vous motivent à chaque jour. De ce qui vous décourage.
- Pouvez-vous me raconter une histoire au sujet de ...? Me parler d'un événement qui vous a motivé? D'une réussite personnelle? D'un obstacle?
- Pourquoi donnez-vous à l'organisme? Quels sont vos objectifs généraux en tant que donateur?
- Que diriez-vous pour motiver d'autres gens à donner?
- Pour en apprendre plus sur l'histoire racontée il suffit parfois de simplement demander : Que s'est-il passé ensuite?

Il ne s'agit là que de quelques-unes des nombreuses questions qui aideront à façonner votre argumentaire. Essayez-en quelques-unes et vous serez étonné de la très grande variété de réponses intéressantes et éloquentes que vous recevrez.

ser. Depuis le tout début de l'humanité, les récits nous ont toujours aidés à rester en contact les uns avec les autres, en reliant les idées aux émotions et en simplifiant ce qui est complexe. Ils permettent à l'auditoire de se créer une représentation visuelle, rendant le sujet plus dramatique et mémorable.

Mais en plus, si l'histoire est vraiment universelle, le lecteur commence à s'appropriier les défis du protagoniste, à pester contre ses épreuves, à acclamer ses victoires et à pleurer ses pertes. On veut plonger dans l'histoire, la modifier, se l'approprier et inviter d'autres à la partager avec nous. Les organismes sans but lucratif ont toujours des histoires fascinantes à raconter, qu'il s'agisse de comment le micro-crédit fait vivre une couturière africaine ou comment un chirurgien canadien peut faire des interventions miraculeuses grâce à la

chirurgie robotique, ou encore de la rencontre émouvante entre un donateur et un étudiant prometteur. Celui qui écrit l'argumentaire devrait essayer de faire ressortir ces histoires dans chaque entrevue. Certains organismes planifient aussi des rencontres spéciales pour permettre aux employés, aux bénévoles et aux donateurs de partager leurs histoires, autant pour s'inspirer les uns les autres que pour permettre aux professionnels en collecte de fonds de les utiliser.

Les gens se demandent aussi si les messages pour la collecte de fonds doivent s'accorder entièrement avec l'image de marque de l'organisme. Tous les professionnels en collecte de fonds à qui nous avons parlé pour ce numéro ont dit que oui. Même si votre fondation est structurellement indépendante, les donateurs ne vous perçoivent pas comme

étant distinct de l'organisme, et cela n'aide pas votre cause de les confondre avec une telle distinction. Il ne devrait pas exister un fossé entre le titre et le slogan de la campagne et la voix, le message et l'image de l'organisme. En fait, les deux devraient être alignés à un point tel que vous aimeriez bien que l'image de marque de la campagne prenne le dessus et remplace l'image de marque de l'organisme pour la durée de la campagne – surtout que c'est souvent ce qui se produit!

Finalement, l'argumentaire est plus que de simples mots sur une page. C'est la somme de tout ce qui a été mis en œuvre pour le rédiger: les discussions, les négociations, le consensus, l'enthousiasme. Et ultimement, c'est comment vous utilisez ces mots pour inspirer vos donateurs et bénévoles qui compte. >>>

Du point de vue du rédacteur

Si vous avez déjà des mots pour décrire votre mission, vos réalisations, votre vision et vos projets prioritaires, vous avez en mains les éléments de base pour votre argumentaire. Mais les mots à eux seuls ne suffisent pas pour créer un argumentaire mobilisateur. Vous avez besoin de conversations avec de vraies personnes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre organisme. C'est à travers les entrevues et les sessions de groupe qu'émergeront la personnalité de votre organisme et l'urgence de vos besoins. Un bon rédacteur saura refléter cette émotion dans son texte.

Votre rédacteur, et d'autres personnes de votre équipe si vous en avez le temps, devraient s'entretenir avec des gens à l'interne (professionnels en collecte de fonds, agents de communications de l'institution,

responsables de programmes, dirigeants) ainsi qu'à l'externe (donateurs, bénévoles, bénéficiaires). « Nous sommes allés à l'externe et avons réuni autour de la table 20 chercheurs canadiens et internationaux pour entendre leurs grandes idées et ainsi commencer à percevoir quels seraient les piliers de notre argumentaire, » explique Susan Horvath de la Société canadienne du cancer.

En choisissant les gens à qui vous allez parler, allez vers :

- Les gens qui parlent avec passion et éloquence de votre mission (utilisez leurs propres mots)
- Les gens qui ont un lien avec votre impact ultime dans la collectivité (racontez leurs histoires)
- Les leaders (intégrez leurs histoires)

- Les parties prenantes et l'autorité approbatrice (impliquez-les et donnez suite à leurs préoccupations)

À combien de personnes devez-vous parler? La réponse : au plus grand nombre possible. Bien sûr, plus de gens vous consultez, plus de temps votre rédacteur prendra pour parler avec eux et pour incorporer leur apport à son produit final. En bout de piste, vous pouvez élaborer un argumentaire avec 4 entrevues, ou 24. Mais pour les grands organismes tout au moins, puisque le processus peut s'avérer utile et rassembleur, impliquez autant de personnes que nécessaire. On entend souvent dire que si les bonnes personnes n'ont pas été impliquées au début du processus, on passe par la suite plus de temps à répondre à leurs préoccupations.

Marnie A. Spears

Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny

Vice-présidente et rédactrice en chef

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

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Rocco Baviera.



VISER HAUT