

Nouveaux modèles organisationnels : traditionnel et nouveau

Marilyn Struthers, gestionnaire de projet, Fondation Trillium de l'Ontario

16 au 18 novembre 2011
Whitehorse (Yukon)



OPSAC
Organismes publics
de soutien aux arts
du Canada

CPAF
Canadian
Public Arts
Fundings

Note au lecteur de la part du Secrétariat de l'OPSAC

Le lecteur est prié de prendre note que ce document a été présenté afin d'alimenter une discussion en rapport avec le thème de la rencontre dans le cadre de l'assemblée générale annuelle du réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC) *Orientations futures en matière de financement public des arts : Quels sont les changements nécessaires?* qui a eu lieu du 16 au 18 novembre 2011 à Whitehorse, Yukon.

Les points de vue exprimés par l'auteur(e) sont fondés sur des interprétations découlant de diverses sources et ne représentent pas nécessairement les structures de programmes ou des politiques actuelles ou l'ensemble des points de vue des membres de l'OPSAC.

Le lecteur est invité à nous faire part de ses commentaires en communiquant avec Melanie Yugo, agente, Partenariats et réseaux, Secrétariat de l'OPSAC, par courriel à l'adresse melanie.yugo@conseildesarts.ca ou par téléphone au 1-800-263-5588, poste 5144.

Mars 2012

Nouveaux modèles organisationnels : traditionnel et nouveau

Marilyn Struthers, gestionnaire de projet, Fondation Trillium de l'Ontario

Q: Une organisation artistique et un étourneau sansonnet ont-ils quelque chose en commun?

A: Ils font tous les deux partie d'un système complexe, adaptatif et organisateur!

Cela vous intrigue? Depuis de nombreuses années, le secteur non lucratif au Canada est relativement invisible. Comment peut-il en être ainsi? Les organisations auxquelles presque tous les Canadiens contribuent en tant que donateurs, détenteurs de billet, bénévoles ou participants sont ancrées dans un système complexe si proche de nous que nous percevons les organisations de façon individuelle, et non dans leur globalité. Et, contrairement à ces nuages d'oiseaux identiques que nous voyons s'apprêter à migrer en automne, il existe une diversité croissante de formes et de profils d'organisation dans ce secteur.

En 2003, le sondage national sur les organisations bénévoles et à but non lucratif nous a prouvé que ce secteur était un système cohérent, avec des répercussions aussi importantes sur notre économie que les industries minière, pétrolière et gazière combinées.ⁱ Cent soixante et un mille organisations, dont la moitié sont des organismes de bienfaisance, et un nombre indéterminé de groupes communautaires sont des véhicules pour les Canadiens qui réparent des injustices, innovent, se livrent à des activités artistiques, jouent au soccer ou prennent soin des autres au sein des populations concernées. De ces 14 500, 9 % sont des organisations artistiques et culturelles. Le cinquième type le plus répandu d'organisation à but non lucratif au pays est représenté par les organisations artistiques, qui regroupent 5 % des bénévoles canadiens, emploient 72 798 personnes et dégagent des recettes annuelles de 3,4 milliards de dollars chaque année. Plus de la moitié de leurs recettes proviennent de revenus gagnés, ce qui donne à ces organisations artistiques davantage un caractère d'entreprise et les rend moins dépendantes des financements publics que d'autres parties du secteur.ⁱⁱ

Les organisations communautaires qui gagnent la plus grande part de leurs recettes, plutôt que de dépendre de dons et de subventions, occupent un nouvel « espace hybride » là où se croisent l'économie de marché et le secteur non lucratif. « L'hybridité » est un terme qui commence à être utilisé pour décrire les structures des organisations qui sont au carrefour de plusieurs façons traditionnelles de faire les choses. Les recherches commencent à démontrer que les structures organisationnelles qui pigent un petit peu de ceci et un petit peu de cela améliorent souvent la gouvernance non lucrative et ouvrent la voie à des formes variées de recettes.ⁱⁱⁱ Alors que les organisations à but non lucratif ont toujours joué avec les structures pour répondre à leur mission et tirer le meilleur parti des ressources, les formes « polymorphes » sont désormais de plus en plus fréquentes : des fondations qui financent exclusivement l'orchestre symphonique qui les a créées, un centre des arts créé par un gouvernement et doté d'un conseil non lucratif indépendant; un théâtre qui exploite une boutique de cadeaux pour une entreprise à but lucratif; un organisme de bienfaisance « écran » qui n'existe que pour générer du nouveau travail en son sein.

Les collaborations sont une autre forme d'hybridité qui permet des relations génératives^{iv} et un travail émergent. Les organisations forment des structures temporaires, liées seulement par une poignée de main ou un protocole d'entente, en vue de créer et de financer ensemble du travail. Leurs activités sont souvent à caractère hybride. Là où nous pouvions autrefois espérer que les organisations artistiques « fassent » de l'art et que les organismes de services sociaux

« fassent » des services, les entreprises coopératives relient des organisations aux objectifs très différents dans un travail qui embrasse non seulement plusieurs organisations, mais aussi plusieurs secteurs et expertises.

La théorie des organisations a tiré ses métaphores de la science. Les scientifiques qui étudient la théorie sur la complexité mettent de nouvelles métaphores à la disposition des organisations humaines. Quand les théories de Newton sont utilisées pour décrire la structure des organisations en parties composantes qui fonctionnent comme une « machine bien huilée », l'information circulant dans des « canaux appropriés », la théorie de la complexité offre des métaphores issues du monde naturel qui rendent compte des changements au fil du temps, des relations dans l'environnement et de l'imprévisible. Une volée d'étourneaux sansonnets, le secteur non lucratif et les communautés des arts, pour lesquels convient la définition d'un « système adaptatif complexe », sont :

« Un ensemble d'agents individuels, qui ont la liberté d'agir de façon imprévisible et dont les actes sont interdépendants d'une manière telle qu'ils produisent des modèles systémiques. »^v

Ce sont ces modèles systémiques qui sont intéressants dorénavant. La toile mondiale, un autre système adaptatif complexe, fournit l'accès à un panorama et un potentiel plus larges pour les relations en général. Elle nous aide à voir notre monde interconnecté, et donne parfois un aperçu de ce qui pourrait advenir. La compréhension des changements en cascade du paysage est essentielle à la fois à la survie de la structure osseuse fragile d'un étourneau et aux contenants organisationnels construits pour mobiliser une vision et un programme nouveaux encore fragiles.

Imaginez un moment cette volée d'étourneaux sansonnets effectuant des vrilles et des pirouettes aux moindres changements de température et de luminosité. Dans l'ensemble, la forme change constamment, non par l'intention d'un chef intrépide, mais en émergeant en réponse aux changements minuscules survenant dans un environnement donné : des milliers d'oiseaux qui n'entrent jamais en collision. En tant qu'unités, ils parviennent à réaliser ce miracle banal de voler en relation constante avec les sept oiseaux les plus prêts d'eux et, par leur intermédiaire, avec ceux qui sont plus éloignés. C'est l'ensemble de compétences du vol groupé.^{vi}

Le fait de voir le secteur comme un système adaptatif complexe permet d'appréhender de différentes façons ce qui se passe à l'intérieur des organisations humaines. Les organismes de financement ont utilisé le prisme du renforcement des capacités afin de nous aider à maintenir une vue d'ensemble des organisations ainsi que de leurs projets. Au milieu des années 2000, ceci a conduit à des théories sur les aptitudes composantes des organisations qui contribuent à la stabilité : des financements réguliers, des conseils d'administration forts, de bons contrôles en matière fiscale, des publics stables.^{vii} Toutefois, comme toute personne qui travaille dans le secteur le sait, la stabilité est illusoire et généralement un état temporaire. Nos organisations les plus anciennes, les plus « stables », ont souvent eu les pires difficultés à se maintenir dans le paysage en période d'instabilité.

Il est plus utile de raisonner en termes de capacité d'adaptation qu'en termes de stabilité. Moore et Khagram recensent trois dimensions liées à la capacité d'adaptation : s'intéresser au grand public, prouver sa légitimité et son soutien, et renforcer ses capacités opérationnelles, en indiquant que ces trois dimensions réunies reposent sur la capacité à coopérer.^{viii} La coopération en elle-même est extrêmement dépendante de la capacité relationnelle, et il existe

des liens distincts entre la capacité relationnelle et le bien-être financier d'une organisation.^{ix} Dans tout le secteur, nous voyons apparaître de petites organisations qui peuvent évoluer et changer avec une capacité d'adaptation qui leur permet d'être flexibles, de se transformer et de se joindre à d'autres aussi vite que les paysages changent. Les plus grosses organisations développent une porosité qui leur permet d'être flexibles, de changer de forme d'organisation et de se lier aux autres. Autrefois, nous aurions jugé ces formes d'organisation « instables », mais l'élasticité de la forme organisationnelle crée une capacité d'adaptation qui s'avère une stratégie de survie dans un paysage en mutation constante.

Que recherchent donc les organismes de financement quand l'objectif est la flexibilité plutôt que la stabilité?

Quand nous évaluons les possibilités de financement, nous évaluons tant la capacité de l'organisation à faire le travail que les mérites du programme. En appliquant la théorie de la complexité, il nous est possible de repérer les six éléments de la résilience qui sont le trait distinctif des organisations fonctionnant dans le cadre d'un système adaptatif complexe – la sagesse de l'étourneau sansonnet :

1. **Émergentes** : en développement constant – ne parviennent jamais tout à fait à la stabilité
2. **L'hybridité** : les formes d'organisation qui ne sont ni d'un type ni d'un autre, mais des combinaisons
3. **Coopératives** : une capacité à s'unir aux autres puis à se séparer une fois le travail achevé
4. **Génératives dans leurs relations** : à la recherche d'une nouvelle activité, de ressources, d'une vision par des relations, souvent avec d'autres tout à fait différentes
5. **Entrepreneuriales** : indépendantes et recherchant des arrangements; si elles ne peuvent pas financer le travail d'une certaine façon, elles trouveront un autre moyen
6. **Reliées par des réseaux** : constamment en contact avec le reste de la volée, elles savent exactement où elles sont et quelle partie du ciel leur appartient et pendant combien de temps

En tant qu'organismes de financement, nous pouvons trouver nos propres relations avec ces types d'organisations particulièrement stimulantes. Comme elles sont émergentes, il n'est pas exclu qu'elles aient fait évoluer le projet du début de la subvention jusqu'au rapport final. Les organisations hybrides peuvent remettre en question ce que nous savons de la fiabilité dans une structure organisationnelle. En travaillant avec les organisations collaboratives, nous sommes forcés d'examiner et de soutenir le travail de non pas une mais plusieurs organisations, et d'évaluer également leur capacité à travailler ensemble. Les organisations très relationnelles voudront établir des relations avec nous – nous rendre visite; rechercher du « temps en vis-à-vis », négocier les conditions. Les organisations entrepreneuriales n'auront pas encore tous leurs donateurs – mais laisseront les choses à notre discrétion afin de déterminer si elles ont la capacité d'obtenir les fonds totaux dont elles ont besoin. Et finalement, les utilisateurs de réseaux auront invariablement plus de renseignements que nous au sujet de quoi fait quoi dans notre paysage partagé.

Les vieilles façons de faire peuvent mettre du temps à disparaître. Les organismes de financement qui opèrent dans une relation de vérification fiscale de ce qui est « bon » dans les pratiques de financement, en particulier, feront l'objet de pressions pour créer des mesures objectives des possibilités de financement très nouvelles et subjectives, et d'inclure dans les lignes et les bilans budgétaires l'apprentissage et les changements, ainsi que ce qui est requis pour un résultat efficace. Les organismes de financement qui travaillent en

autonomie manqueront des occasions d'investir dans les changements systémiques ouverts à ceux qui peuvent également travailler en réseaux, en mettant en commun les ressources dans des entreprises coopératives de financement. Quant à ceux qui ne peuvent bâtir de capacité relationnelle en vue d'apprendre de leurs bénéficiaires, ils perdront vite de vue où se dirige la volée.

ⁱ *Economic Impact of Charities and Nonprofits*, 2007, Imagine Canada
http://library.imaginecanada.ca/print/sector_research/statistics/impact

ⁱⁱ *Arts and Culture Organizations in Canada: National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations*, Imagine Canada, 2006.

http://library.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/en/nsnvo/nsnvo_report_english.pdf

ⁱⁱⁱ Smith, Steven Rathgeb, 2010, Hybridization and nonprofit organizations: the governance challenge, *ScienceDirect, Policy and Society* 29 (2010) 219-229.

^{iv} Lane, David, et Robert Maxwell, Robert, 1995, *Foresight, complexity and strategy*.

URL: <http://www.santafe.edu/media/workingpapers/95-12-106.pdf>, [25 mars 2010].

^v Eoyang, Glenda, 2004, *Complex adaptive systems CAS*, W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.

^{vi} Cavagna, Andrea et Irene Giardina, juin 2008, The Seventh Starling, *Significance*, Vol.5(2), p. 62-66.

^{vii} Connolly, P., et Lukas, C., 2002, *Strengthening nonprofit performance: A funder's guide to capacity building*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation

^{viii} Moore, Mark et Sanjeev Khagram, 2004, dans Maxwell, Judith, The Road to Resilience: Working Together, *The Philanthropist*, 2010, Vol.23(3), p. 247-258.

^{ix} Struthers, Marilyn, 2004, Supporting Financial Vibrancy in the quest for sustainability in the not-for-profit sector, *The Philanthropist*, 23(2).

Droit d'auteur : Marilyn Struthers

Les idées exprimées dans cette étude font partie d'un projet plus large relatif aux pratiques de financement soutenues par la fondation Metcalfe.