

»» En perspective [4]

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

Parlons d'innovation

La philanthropie au Canada est aujourd'hui confrontée à deux réalités qui demandent que nous y consacrons beaucoup de temps, d'attention et de ressources.

La première de ces réalités est la nécessité de maintenir et d'optimiser les programmes et les pratiques de collecte de fonds qui demeurent pertinentes et percutantes.

La seconde est la nécessité d'innover – remodeler, développer et réagir à un monde en mutation accélérée, où le changement démographique, le climat d'incertitude planant sur l'économie mondiale, les technologies en perpétuel changement et un courant contestataire de plus en plus omniprésent redéfinissent la philanthropie et le concept de la 'bonne action'.

Comment réconcilier ces deux réalités? À première vue, elles nous paraissent contradictoires. Mais on ne peut nier qu'il s'agit bien de la situation à laquelle nous faisons face. Nous sommes nombreux à nous questionner sur la voie à suivre – 'dites-moi ce que je dois faire et comment je dois m'y prendre'.

La philanthropie au Canada est en transformation et nous devons changer notre manière de voir les choses. Le temps est venu, non seulement pour les dirigeants mais pour tous les professionnels en développement, de prendre un recul et d'analyser en profondeur ce qui se passe. Le temps est venu d'être sciemment proactif en matière d'innovation, et de créer des environnements qui suscitent l'engagement



des employés en cette période palpitante de changements et de défis. Et enfin, le temps est venu de développer chez nos leaders une capacité d'adaptation qui orientera notre façon d'envisager et de répondre aux problèmes et aux occasions qui se présentent. Simplement, je crois qu'on ne peut innover à moins d'être un leader adaptatif.

Le secteur et la profession vivent une époque passionnante. Nous avons une occasion exceptionnelle de grandir, de nous adapter et de moderniser nos façons de faire...et à travers ces efforts, de non seulement définir le futur de notre propre orga-

nisme, mais aussi le futur de la collecte de fonds, de la philanthropie et de l'engagement communautaire au Canada. C'est aussi une période emballante pour être conseiller, puisque nous avons le privilège d'être appelés à travailler de façon stratégique avec nos clients pour les aider à réfléchir à ces enjeux et à tracer la voie à suivre qui leur est propre.

À tous et toutes, je souhaite un bel automne... ma saison préférée!

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction



« **L**a marque d'une intelligence de premier ordre, c'est la capacité d'avoir deux idées opposées présentes à l'esprit, en même temps, et de ne pas cesser de fonctionner pour autant. »

Cette citation de F. Scott Fitzgerald résume bien la réalité à laquelle sont aujourd'hui confrontés les professionnels en développement dans un contexte où la clé du succès réside dans la capacité de trouver un juste équilibre entre s'adapter aux temps nouveaux et mettre l'accent de façon adéquate sur les priorités fondamentales. Ce scénario crée une tension dynamique, ancrée en partie dans le passé et le présent et reflétant le futur.

Maintenant plus que jamais, les organismes se doivent d'être ambidextres. Un concept avec nous depuis les années 1970, l'ambidextrie organisationnelle est la capacité pour une organisation d'exploiter le présent tout en explorant le futur. (Voir l'encadré page 3 pour plus d'information sur l'ambidextrie organisationnelle.)

Et pour explorer le futur, l'innovation est plus que jamais nécessaire.

Plusieurs organisations, surtout celles qui ont atteint une certaine maturité et sont en place depuis longtemps, tendent à être vraiment à l'aise d'exploiter le présent, y trouvant stabilité et confort. Elles sont nombreuses toutefois à trouver difficile d'explorer de nouvelles possibilités à travers l'innovation. Ceci pose un défi particulier aux organismes sans but lucratif, qui sont bien souvent réticents à prendre des risques pour la raison plus que valable qu'ils ne veulent pas être perçus comme gaspillant l'argent des donateurs.

Le mot innovation tend à être utilisé sans plan d'ensemble et la façon d'en exprimer le besoin se fait de différentes manières – allant de « nous devons être plus innovateurs » à « nous devons sortir des sentiers battus », en passant par « il est où notre défi du seau glacé? »

Bien qu'il soit essentiel de mettre un accent

sur l'innovation, des questions de ce type ne suffisent pas; elles ne tiennent pas compte de la complexité de ce qui est requis pour concrétiser l'innovation et créer une culture qui la soutienne. La haute direction et les membres du conseil d'administration doivent prendre le temps de réfléchir et de se questionner sur ce qu'est vraiment l'innovation ainsi que comment s'y prendre pour l'intégrer pleinement et la réaliser...ce qui commence d'abord par un alignement de la définition.

Ted Garrard, président et chef de la direction à la SickKids Foundation, estime que la première étape de la création d'une organisation innovatrice est de définir l'innovation, suggérant qu'il est nécessaire de briser le mythe que celle-ci doit être 'nouvelle et tape-à-l'œil'. Au contraire, il propose que l'innovation soit plutôt perçue à travers le prisme de l'amélioration continue.

« Nous passons beaucoup de temps à définir ce que l'innovation veut dire pour nous à SickKids. Ce processus nous a permis d'en

arriver à un consensus à travers notre organisme sur ce qu'est l'innovation pour nous, soit une recherche constante et sans relâche des façons dont nous pouvons renforcer et améliorer tous les secteurs de la Fondation en tenant compte des tendances et des changements technologiques. Mais il n'est pas nécessaire que ça soit nouveau et tape-à-l'œil.»

M. Garrard précise qu'il s'est assuré d'impliquer les membres du conseil d'administration dans ces discussions. « Nous leur avons demandé de nous dire comment se définissait l'innovation au sein de leurs entreprises et d'évaluer la tolérance au risque du conseil. Non seulement leur participation assure-t-elle un alignement sur la définition, elle permet aussi d'établir une meilleure compréhension du type d'investissements auxquels le conseil pourra donner son aval et créera des attentes réalistes en ce qui a trait aux résultats de ces investissements. »

C'est une question de mentalité...et de culture

Wendy McDowall, directrice du développe-

«... il est nécessaire de briser le mythe que l'innovation doit être 'nouvelle et tape-à-l'œil'. Au contraire, l'innovation devrait plutôt être perçue à travers le prisme de l'amélioration continue.

*– Ted Garrard
président et chef de la direction
à la SickKids Foundation*

ment au YMCA Greater Toronto, estime elle aussi que l'innovation se définit moins en termes de 'nouveau et tape-à-l'œil' et plus en termes de mentalité et de pratiques. « Je crois que l'innovation peut être aussi minime ou aussi grande que vous le désirez. Je la vois plus comme un cheminement de la pensée, visant à ancrer une mentalité de l'innovation dans notre façon de travailler au quotidien. L'innovation devrait se faire à tous les niveaux et elle devrait orienter notre façon d'aborder tous nos projets et toute notre planification, et assurer qu'on réflé-

chisse de manière continue à des moyens d'affiner, de renforcer et d'améliorer. »

Les leaders, tant chez les professionnels que chez les bénévoles, devraient inclure dans leur définition de l'innovation la notion de l'évolution et de l'amélioration des pratiques actuelles, des choses pouvant être aussi banales et évidentes que d'améliorer le processus d'identification de donateurs potentiels, de générer de nouvelles idées pour la sensibilisation en lien aux dons majeurs ou de mieux intégrer les dons majeurs et les dons généraux.

Ted Garrard convient que l'innovation devrait être omniprésente au sein de l'organisme. « Il est crucial que l'innovation soit ancrée dans la culture. Si elle ne fait pas partie du quotidien, on n'aura pas en place un climat qui permette de faire avancer les choses. Nous avons fait de l'innovation une de nos valeurs fondamentales et nous l'avons intégrée aux plans de rendement de tous. Les employés sont évalués sur comment ils incorporent l'innovation à leurs fonctions particulières et comment ils contribuent à l'innovation pour la Fondation

L'ambidextrie organisationnelle

Décrit pour la première fois au milieu des années 1970 par l'universitaire Robert Duncan, le concept d'ambidextrie organisationnelle retrouve ses lettres de noblesse pour aider les organisations à établir un juste équilibre entre tirer le maximum des programmes en place tout en s'adaptant aux nouvelles occasions qu'offre l'avenir.

Décrit comme étant la capacité de simultanément 'exploiter le présent' tout en 'explorant le futur', l'ambidextrie organisationnelle devient rapidement une compétence exigée par les organismes pour naviguer à travers la tension et la complexité des réalités distinctes et concurrentes auxquelles nous sommes

confrontés aujourd'hui.

Les organismes ambidextres sont capables de composer avec deux situations d'affaires très différentes – une qui vise la rentabilité en mettant l'accent sur l'exploitation des capacités actuelles et une qui vise la croissance en explorant de nouvelles occasions. Les chercheurs et les universitaires préviennent que ces deux situations exigent des stratégies, des structures, des cultures et des processus très différents – la première étant de nature plus opérationnelle et la seconde de nature beaucoup plus entrepreneuriale. Ils admettent aussi qu'un des critères les plus importants pour un organisme ambidextre est d'avoir une

équipe de dirigeants et de gestionnaires ambidextres – ou qui ont au minimum un engagement d'opérer de façon ambidextre.

Ils poursuivent en indiquant que les organismes devraient développer leur ambidextrie de différentes façons. D'abord, ils devraient l'envisager à travers le prisme de l'innovation progressive (de petites améliorations dans les opérations et les produits existants qui permettent une meilleure efficacité des opérations et qui tire le meilleur parti du modèle de gestion actuel), puis celui de l'innovation discontinue (des changements radicaux qui modifient substantiellement la façon de faire).

dans son ensemble. » En plus de faire en sorte qu'elle fasse partie intégrante du travail de chacun, la Fondation a aussi travaillé à créer des occasions permettant de partager librement des idées innovatrices. « Nous avons établi des rondes d'innovation de type déjeuners-causeries où les employés présentent à leurs pairs 'voici ce qu'on a essayé, voici ce qui a fonctionné, voici ce qui n'a pas réussi, voici la leçon qu'on en a tirée.' »

Il ajoute que le développement d'une telle culture doit se faire du haut vers le bas. « L'impulsion et la direction doivent provenir du chef de la direction et du conseil d'administration. À titre de chef de la direction, je crois que je dois également jouer le rôle de directeur de l'innovation, et travailler avec toutes les équipes d'employés, les motivant à se pousser eux-mêmes et à faire avancer leur pensée. »

À la Princess Margaret Cancer Foundation, l'innovation est une des valeurs fondamentales et fait maintenant partie de l'ADN de

« *...l'excellence en innovation n'est pas un processus linéaire, mais plutôt le résultat d'un effort de plusieurs années, entrecoupé de changements de direction basés sur une compréhension qui évolue et, oui, aussie sur l'échec.* »

l'organisme. « Nous avons amorcé notre réflexion dans une perspective entrepreneuriale mais le langage s'est transformé avec le temps en une discussion sur l'innovation. Tous sont impliqués dans la recherche et le développement et tous le font dans le cadre de leur travail. Nous nous efforçons continuellement, de façon judicieuse et stratégique, d'avoir une longueur d'avance en évaluant, en grandissant et en adaptant. En fait, cela fait maintenant parti de notre

manière d'opérer, » explique Sherri Freedman, directrice du développement à la Fondation.

« Bien sûr, nous cherchons toujours activement la prochaine idée géniale, mais nous nous efforçons aussi d'actualiser et de faire évoluer nos programmes existants afin d'assurer qu'ils demeurent pertinents. On se demande, par exemple, 'à quoi ressemblera le programme dans cinq ans? Dans dix ans?' Un bon exemple est notre initiative OneWalk to Conquer Cancer, qui à ses débuts s'appelait The Weekend to End Breast Cancer, pour devenir ensuite The Weekend to End Women's Cancer, avant d'être connu sous son vocable actuel. Alors que chacun de ces événements arrivait à maturité, nous cherchions à les faire évoluer, en écoutant ce que nous disait le marché sur la façon dont on pouvait les modifier pour assurer qu'ils demeurent vigoureux et dynamiques. »

Mme Freedman offre toutefois une mise en garde, suggérant qu'il est nécessaire de toujours avoir à l'œil notre façon d'envisager les

Le leadership adaptatif

Une autre des compétences essentielles pour naviguer ces deux réalités est une compréhension du leadership adaptatif ainsi que la capacité de le mettre en pratique.

Le résultat de plus de 30 années de recherche par Ron Heifetz à la Harvard University et par Marty Linsky à la Harvard Kennedy School, le concept de leadership adaptatif offre un cadre qui aide les individus et les organisations à s'adapter et à prospérer dans des environnements difficiles. Le leadership adaptatif devient crucial quand le changement et le progrès ne peuvent se réaliser à travers les approches existantes. Il offre un cadre nécessaire pour diagnostiquer, interrompre et innover en vue de tracer la voie à suivre.

Il y a quatre principes fondamentaux à retenir sur le leadership adaptatif :

1) Problèmes techniques et défis d'adaptation – Pratiquer un leadership adaptatif exige la capacité de faire une distinction entre les problèmes techniques (où les solutions viennent du savoir-faire traditionnel, des façons actuelles de faire les choses) et les défis d'adaptation (qu'on adresse par des changements dans les priorités, les croyances, les habitudes et la mentalité des gens). La réalité est que la plupart des problèmes rencontrés exigent à la fois des solutions adaptatives et techniques.

2) Envoûtement et ténacité du statu quo – Soyez conscients de l'envoûtement et de la ténacité qu'exerce le statu quo. Des solutions qui ont fonctionnées dans le passé ont tendance à être ancrées dans l'esprit des gens et elles ont un pouvoir d'attraction très puissant. Gardez donc à l'esprit la forte attirance du statu quo dans votre planification et votre résolution de problèmes.

3) Montez au balcon – Le leadership adaptatif exige que vous 'sortiez du plancher de danse et que vous montiez au balcon'. Pratiquer ce style de leadership exige distance et objectivité, auxquels s'ajoutent le temps et la capacité d'observer. Le cerveau est typiquement programmé pour trouver l'information et l'interpréter d'une certaine manière, se servant inlassablement d'un même prisme. Changez votre façon de visualiser les choses et ce que vous regarderez changera.

4) Mentalité expérimentale – La plupart des interventions sont au mieux des suppositions. Il est donc important de ne pas vous y accrocher. Ayez plutôt une mentalité expérimentale qui vous donnera l'espace et la liberté de dévier du plan quand les conditions changent ou qu'émergent de nouvelles informations.

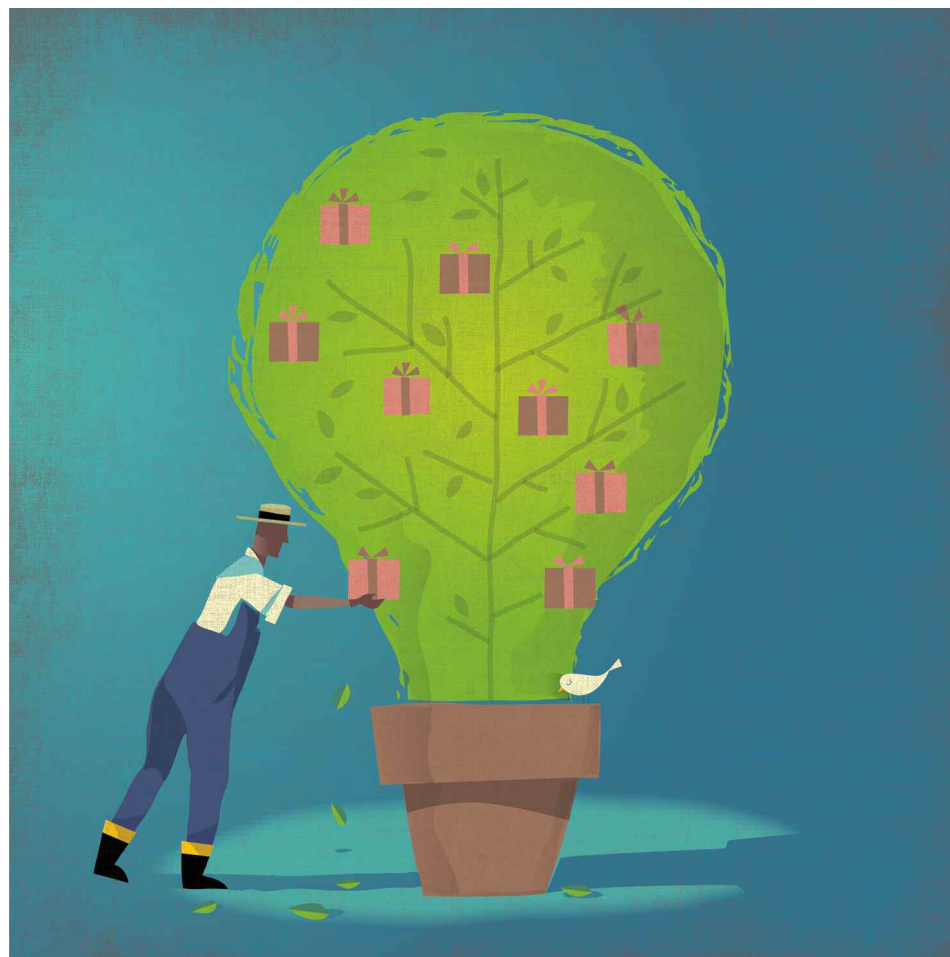
choses, pour assurer que nous demeurons ouverts aux changements et que nous ne nous emprisonnons pas dans nos vieux concepts. « Nous évaluons le potentiel de croissance qu'offrent encore nos programmes alors qu'ils arrivent à maturité et réfléchissons sur la façon de capitaliser sur ce potentiel. Mais nous nous efforçons aussi d'être réalistes. Il pourrait y avoir une tendance à être liés émotionnellement à des programmes, se rappelant comment ils fonctionnaient et combien les gens les aimaient et si seulement on pouvait... Mais savoir quand le temps est venu de passer à autre chose fait aussi parti de l'innovation. »

Être curieux pour mieux comprendre

Être curieux et chercher à comprendre sont des ingrédients importants de l'innovation. Il est nécessaire d'investir autant dans la compréhension que dans les nouvelles idées elles-mêmes. Comme c'est le cas avec les tendances et avancées technologiques, il est impératif d'investir dans la recherche pour comprendre l'évolution de la mentalité, des motivations et du comportement des donateurs. Il est aussi important de simplement prendre le temps d'écouter vos donateurs.

Dans certains cas, l'innovation peut et devrait se définir par un changement radical dans la façon dont on fait les choses. Un organisme qui incarne l'ensemble des éléments de la création d'un environnement propice à l'innovation, le menant ainsi à faire des choses nouvelles et différentes, est l'Oeuvre des Manoirs Ronald McDonald (OMRM) Canada, comme le démontre sa nouvelle campagne innovante de collecte de fonds et de sensibilisation, *Réalisez votre levée de fun*.

Selon Cathy Loblaw, chef de la direction, la campagne, qui encourage les individus et les familles à réaliser leur levée de fun en faisant quelque chose qu'ils aiment pour amasser des fonds pour l'OMRM, a vu le jour grâce à la curiosité et à une nouvelle perspective des choses. « Réalisez votre levée de fun est en réalité le résultat d'un travail d'introspection au cours duquel nous nous sommes ques-



tionnés sur notre place dans le monde que nous desservons. Même si l'OMRM a débuté dans un cadre organique, nous avons depuis évolué à un point tel où nous sommes devenus un élément central du continuum de soins pour de nombreuses familles avec des enfants malades, et il est devenu impossible d'imaginer que les Manoirs ne puissent exister. Nous avons réalisé que servir les familles était vraiment au cœur de ce que nous étions et de ce que nous faisons, ce qui nous a alors amené à prendre conscience de la merveilleuse énergie qui existait autour de l'idée de familles qui s'entraident. »

« Ainsi, avec l'aide de notre agence partenaire N/A, nous avons mis sur pied la campagne *Réalisez votre levée de fun*, une plateforme offrant aux familles un moyen de faire une différence si elles le désirent. La plateforme, en permettant aux familles de partager leur histoire et leurs initiatives de

collecte de fonds, est une vitrine qui aide à comprendre la raison d'être des Manoirs et, espérons-le, à inspirer et à encourager des gens à s'impliquer, en décrivant ce que des familles et des individus font pour recueillir 30 \$, 1 000 \$ ou 10 000 \$.

La confiance, la patience et la permission d'échouer

L'innovation est très rarement un succès immédiat. Générer la nouvelle idée est un processus itératif, et non un événement du type 'frappé par la foudre'. Et l'excellence en innovation n'est pas un processus linéaire, mais plutôt le résultat d'un effort de plusieurs années, entrecoupé de changements de direction basés sur une compréhension qui évolue et, oui, aussi sur l'échec.

Cathy Loblaw, se fiant à son expérience avec la campagne *Réalisez votre levée de fun*, con-

firme d'ailleurs que leur processus n'a pas été linéaire. Elle note qu'il a fallu deux années d'exploration et de discussions avant d'aboutir au lancement de la campagne.

Et pour qu'il y ait innovation, elle croit qu'il est nécessaire de créer un environnement où règne la confiance et où l'échec est permis. « La confiance est la base de tout. Si elle n'existe pas, les gens ne se sentent pas en sécurité et n'oseront pas essayer de nouvelles choses. Je crois aussi à une structure horizontale où l'opinion de tous est valorisée. On obtient ainsi un espace de création partagée où l'on peut défier le statu quo en toute confiance et où il y a de la place pour tous. Prises individuellement, les idées et les conversations n'apporteront peut-être pas la solution,

On nous demande souvent quelles ressources devraient être allouées à l'innovation et comment ces ressources devraient être distribuées à travers les programmes. La réponse – « Ça dépend »; il n'y a pas de formule magique.

mais elles traceront peut-être la voie qui mènera à cette solution. »

L'organisation dans son ensemble doit être consciente que l'innovation peut comporter

des risques; innover veut dire gérer le risque, et non l'éliminer. Selon Ted Garrard, il en va de même pour la mise en place d'une culture où l'échec est accepté. « Nous sommes chanceux que Jordan Banks, chef de la direction de Facebook Canada, fasse parti de notre conseil d'administration. Il nous a clairement fait comprendre que nous devons être confortables avec le fait qu'on ne réussira pas toujours, et qu'il ne faut pas considérer une non réussite comme un échec ou une chose méritant d'être punie. Afin d'être totalement transparent en ce qui a trait aux résultats de nos efforts en innovation, nous remettons des rapports semestriels sur l'innovation à notre conseil d'administration, qui s'attend à ce que nous fassions des progrès en ce sens. Nous parta-

Liste de contrôle de l'innovation

Trop souvent, les organismes se mettent eux-mêmes des bâtons dans les roues quand vient le temps d'innover en faisant des choses qui les en immunisent inconsciemment. Ou ils simplifient trop ce qu'est l'innovation et comment y parvenir et ne font pas assez pour créer un environnement de travail qui y soit propice.

Voici une liste de contrôle des items nécessaires à la création d'un environnement qui soit propice à l'épanouissement de l'innovation et de la créativité. Combien votre organisme peut-il en cocher?

1. Ambition – Une vision ambitieuse et une 'cible de croissance de l'innovation' quantifiée peuvent être un puissant stimulant, à condition d'être assez réaliste pour stimuler une action dès aujourd'hui.

2. Compréhension – Une définition partagée de ce qu'est l'innovation et à quoi elle ressemble. La définition devrait être élaborée de façon collaborative et être partagée par le conseil d'administration et la haute direction.

3. Tolérance au risque – L'innovation comporte des risques. Le leadership, particuliè-

rement chez les bénévoles, doit être confortable avec la prise de risques et permettre l'échec. Il faut adopter une approche de gestion plutôt que d'élimination du risque.

4. Leadership – Créer la capacité d'innover doit commencer à l'échelon supérieur, chez les plus hauts dirigeants de l'organisme. L'innovation transcende presque toutes les fonctions et seulement les hauts dirigeants peuvent mandater qu'on y mette l'accent.

5. Attentes – Bien que la création d'une organisation innovante commence avec la haute direction, on devrait s'attendre à ce que tous les employés considèrent que l'innovation fait partie de leurs fonctions. L'innovation ne peut être perçue comme le 'job' de quelqu'un d'autre.

6. L'engagement des employés – Créer des attentes est une chose. L'équipe de direction et les membres du conseil d'administration doivent aussi créer un environnement qui permet aux employés de s'engager dans l'innovation, en leur fournissant les outils, les compétences et les occasions pour relever les défis et avancer de nouvelles idées avec enthousiasme.

7. Découverte – Être curieux et générer de nouvelles idées est crucial pour l'innovation. Lié au concept de l'acceptabilité de l'échec, la découverte peut être itérative : bien qu'une initiative n'ait pas connu le succès escompté, elle pourra tracer la voie vers la réussite grâce à ce qu'on apprendra du processus et des résultats.

8. Choix – Quelles que soient la grandeur et la portée de l'organisme, des décisions doivent être prises sur quels projets bénéficieront d'investissements. Idéalement, cherchez à créer un éventail de projets choisis de façon délibérée dans lesquels investir.

9. Investissement – Parlant d'investissements, l'innovation doit être alimentée et ne peut survenir sans un certain niveau d'investissement initial. Il est donc crucial que des ressources suffisantes soient investies dans les projets pour en permettre la réussite.

10. Patience – Enfin, il faut une bonne dose de patience avant de voir les résultats de l'innovation. Le concept du 'succès instantané' s'applique rarement lorsqu'il s'agit d'idées et de programmes nouveaux et innovateurs.

geons donc avec les membres du conseil ce que nous avons essayé de nouveau et les résultats obtenus, aussi bien le bon que le moins bon, en s'assurant de communiquer ce que nous avons appris des choses qui ne se sont pas déroulées comme prévu.»

Le processus et les ressources

La mentalité, la culture et la curiosité, toutes importantes, ne forment qu'une partie du casse-tête. Il y a aussi des éléments hautement pratiques et tactiques qui doivent être adressés.

Le premier est le processus, élément qui s'avère particulièrement important pour les plus grands organismes. Tant à la Princess Margaret Cancer Foundation qu'à la SickKids Foundation, il existe un processus selon lequel les idées sont présentées à la haute direction aux fins d'examen et d'étude. On s'attend à ce que les employées élaborent un plan d'affaires qui résume la nouvelle initiative qu'ils souhaitent mettre en place, ses coûts, le retour sur investissement attendu et le délai prévu pour qu'un tel retour se réalise. On nous demande souvent quelles ressources devraient être allouées à l'innovation et comment ces ressources devraient être distribuées à travers les programmes. La réponse – « Ça dépend »; il n'y a pas de formule magique. Comme c'est le cas pour toute question stratégique, la réponse sera spécifique aux circonstances particulières de chaque organisme et tributaire de plusieurs facteurs, y compris le point de départ, le degré d'optimisation actuel des programmes, le niveau de tolérance au risque et les occasions disponibles.

Il est possible qu'un changement organisationnel soit nécessaire, mais pas parce qu'on croit qu'il existe une solution miracle. Pour que l'innovation se réalise, l'organisme doit

plutôt être structuré de façon à accepter la collaboration, l'apprentissage et l'expérimentation dans le but de permettre aux employés de partager librement leurs idées et perspectives.

Toutefois, un élément est absolument crucial, soit l'investissement. Tous ceux que nous avons interviewés affirmaient catégoriquement que l'innovation ne peut se faire et ne se fera pas sans les investissements requis pour l'appuyer. « Malgré le fait que les coûts de la collecte de fonds nous rendent tous quelque peu hypersensibles, on se doit d'allouer des ressources en soutien à l'innovation. Ça peut se faire en y allouant un certain pourcentage du budget des programmes ou, pourquoi pas, en créant un 'fonds des nouvelles initiatives'. Quelle que soit l'approche choisie, à moins qu'on y alloue des argents et que les employées y consacrent du temps, l'innovation ne se fera tout simplement pas, » indique Wendy McDowall. Comme pour tout investissement, le choix est important et l'objectif devrait être de créer, en équilibrant temps et risque, un solide portefeuille d'initiatives auxquelles on alloue les ressources nécessaires pour réussir.

Toujours à la mode

Toutes les personnes que nous avons rencontrées ont aussi indiqué clairement que certaines choses ne se démoderont jamais. « Un engagement authentique auprès des donateurs actuels et potentiels, ainsi que de bons et solides efforts de fidélisation, » note Sherri Freedman. « Voilà une norme qui existera toujours, peu importe ce qui arrive en matière de technologie. Nous adoptons une perspective à long terme avec nos donateurs; je crois que ce qu'ils veulent, c'est une interaction authentique et personnalisée et une participation continue. » Elle ajoute qu'un lien étroit avec la mission de l'orga-

nisme et un désir de faire une différence continueront d'être des motivateurs clés pour les donateurs. « L'authenticité sera toujours à la mode. La plupart des donateurs opteront pour un impact significatif plutôt que de demander que leur nom soit mis à l'enseigne. »

« En tant que professionnels en développement, la collecte de fonds devrait toujours demeurer au cœur de nos préoccupations, » explique Wendy McDowall. « Nous ne sommes pas des programmeurs ou des directeurs artistiques et il est important de ne pas brouiller ces responsabilités. Nous ne devons pas perdre de vue que nous avons des experts dans nos organismes. »

Et enfin, pour Ted Garrard, « quand vous innovez, vous devez rester fidèle à votre vision, à votre mission et à vos valeurs, ce qui peut faire en sorte que vous n'optiez pas pour certains types d'innovation qui ne conviennent tout simplement pas. »

Pour les plus petits organismes, tout ce qu'on vient de dire au sujet de l'innovation peut paraître intimidant. Cependant, tous conviennent qu'il s'agit d'une question d'échelle. Si vous approchez l'innovation en termes de pensée et d'actions, la grandeur de votre organisme importe peu. Souvent, une absence de succès en matière d'innovation est parce qu'on l'a laissée au hasard ou parce qu'on espère que les gens feront éclater leur créativité lors d'une 'session remue-méninges sur l'innovation' ou par une 'idée géniale' comme les 'Mercredis de l'innovation'. Le succès vient plutôt du fait qu'on aborde l'innovation de façon enthousiaste et systématique, ce qui veut dire qu'on cultive une mentalité qui la nourrit, qu'on met en place les processus qui permettent sa mise en application, qu'on développe les structures qui en font la promotion et qu'on consacre les ressources pour l'alimenter. >>>

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