Laboratoire d'apprentissage #1

Résumé

INTRO : Le secteur des arts est à un tournant. Avec des paysages politiques changeants, des coûts opérationnels en hausse et des inégalités systémiques persistantes, les artistes et les organisations culturelles doivent repenser leur gouvernance et leurs stratégies de plaidoyer pour assurer leur viabilité à long terme. Comment créer des modèles de gouvernance qui reflètent les réalités d'aujourd'hui ? Comment pouvons-nous mobiliser le plaidoyer collectif pour susciter un véritable changement ?

Les panélistes :

- Reuben M. Nashali est directeur exécutif du Conseil de planification sociale d'Ottawa (SPCO).
- Terri-Lynn Brennan est planificatrice interculturelle et directrice exécutive de l'organisation caritative indigène LodgePole Arts Alliance. Elle dirige son cabinet de conseil, Inclusive Voices Incorporated.
- Kelly Wilhelm (elle/il) est une consultante et une stratège avec plus de 25 ans d'expérience dans le gouvernement, les arts, les industries créatives et le secteur à but non lucratif. Elle dirige le Cultural Policy Hub à l'Université OCAD et est professeur adjoint à la School of Graduate Studies de cette université.
- Toby Fyfe est un cadre supérieur qui a acquis de l'expérience dans les secteurs public et à but non lucratif.

Les panélistes ont souligné les problèmes structurels qui affectent la gouvernance dans les organisations communautaires, et la façon dont ils travaillent sur des solutions concrètes pour favoriser le changement.

Les principaux enseignements tirés de notre discussion mettent en évidence la nécessité de :

- d'instaurer un climat de confiance et d'accroître la pertinence de l'organisation

- Réimaginer / remodeler les modèles de gouvernance et l'implication de la communauté dans la prise de décision
- Collaboration intersectorielle et justification de l'impact sociétal plus large des arts.

Quelle est la situation actuelle ?

Érosion de la confiance institutionnelle

Le Canada, comme de nombreux pays, est confronté à une crise de confiance. Toby Fyfe a présenté des conclusions troublantes de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), soulignant la faiblesse de la confiance dans les gouvernements et les organisations de la société civile. Lorsque la confiance est rompue, les organisations sont souvent confrontées à de graves problèmes, notamment une perte de crédibilité et une diminution de leur capacité à fonctionner efficacement.

Les structures organisationnelles actuelles sont défaillantes

Les structures organisationnelles actuelles sont largement hiérarchiques, coloniales et excluantes. Elles s'appuient sur une gouvernance descendante qui résiste au changement et limite la participation significative des communautés. Les organes de direction et de décision, comme les conseils d'administration, sont généralement composés de personnes n'ayant aucune expérience vécue des services fournis par l'organisation.

Comme l'a fait remarquer Toby, « le service public ne répond pas au monde auquel il est confronté », soulignant ainsi que les systèmes rigides ne reflètent souvent pas les réalités des communautés qu'ils servent. Terri-Lynn Brennan a ajouté que « les gens rejettent souvent le changement en disant »Mais nous faisons cela depuis si longtemps« , et c'est exactement la raison pour laquelle nous devons le changer, parce que regardez qui vous avez exclu pendant tout ce temps ».

Comme l'a fait remarquer Ruben Nelson à SPCO, "[le Conseil] parle de l'emploi des jeunes, alors qu'il n'est jamais passé par les centres pour l'emploi des jeunes. Ils parlent de banque alimentaire, ils n'ont même jamais été dans une banque alimentaire". Les décideurs désignés s'appuient sur des connaissances de seconde main et non sur une expérience directe, ce qui conduit à des décisions déconnectées des besoins réels de la communauté.

Le langage joue également un rôle dans le renforcement de l'exclusion. Terri-Lynn a souligné que des termes comme « haut niveau » et d'autres termes hiérarchiques indiquent une dynamique descendante qui aliène plutôt qu'elle n'inclut.

Comme l'a dit clairement Kelly Wilhelm, « tout ce que nous faisons, finançons et soutenons dans ce pays dans le secteur des arts et de la culture est issu d'un modèle colonial ». Ces structures ne façonnent pas seulement la gouvernance, elles déterminent qui est entendu, qui décide et qui bénéficie ou non des avantages.

Implications sectorielles plus larges

Le système dans lequel opèrent les organisations artistiques et de services sociaux est difficile. Les organisations à but non lucratif sont contraintes de faire plus avec moins, ce qui limite leur capacité à répondre efficacement aux besoins de la communauté. Comme l'a souligné Ruben, les modèles de financement public et caritatif compétitifs divisent encore plus les organisations et les secteurs. Ils favorisent un environnement où la collaboration est sapée au profit de l'auto-préservation et de l'appropriation.

Le secteur artistique ne fait qu'accentuer ces divisions en adoptant des approches cloisonnées en matière de politique et de défense des intérêts. Kelly a insisté sur le fait que nous devons cesser de nous cloisonner au sein de la communauté artistique comme nous l'avons fait, par exemple en fonction de l'identité, de la culture, de la pratique et de notre structure organisationnelle d'« industries culturelles » ou d'organisations à but non lucratif.

Les processus de prise de décision se font du haut vers le bas dans les secteurs public et privé. Il existe un fossé important entre les décideurs politiques et les communautés qu'ils servent, ce qui se traduit par des politiques qui ne répondent pas aux véritables besoins de la société. Les approches actuelles et courantes de défense des arts peinent à créer des dossiers complets susceptibles d'influencer efficacement les changements systémiques.

Terri-Lynn y voit une stratégie coloniale : "Ce système a été créé spécifiquement pour cela, c'est un système qui divise pour mieux régner, c'est le modèle colonial qui existe depuis 1000 ans. Mais cela ne signifie pas que nous devons nous y conformer. Nous pouvons réécrire ce système."

<u>Solutions proposées pour changer le système</u>

Réimaginer / remodeler les modèles de gouvernance :

Si nous voulons relever les défis nouveaux et actuels dans nos organisations et dans l'ensemble du secteur, nous devons repenser la manière dont les décisions sont prises et qui peut les prendre. Plutôt que de s'appuyer sur des structures rigides et descendantes, les intervenants ont préconisé des modèles de gouvernance collaboratifs, inclusifs et fondés sur la représentation des communautés. Ruben a proposé une solution. Le Conseil de planification sociale d'Ottawa a adopté une approche de gouvernance partagée en supprimant le rôle de président central et en faisant tourner les responsabilités de leadership. Ruben a insisté sur le fait que « chaque conversation au conseil

d'administration concernant un changement doit avoir lieu avec certains membres qui bénéficient de ces programmes ». Le conseil a formé des comités diversifiés qui incluent les utilisateurs de services dans la prise de décision, ce qui a également permis d'éliminer bon nombre des obstacles rencontrés par les membres pour siéger à plein temps au conseil.

Terri-Lynn offered an Indigenous governance model at LodgePole Arts Alliance. rooted in Terri-Lynn a présenté un modèle de gouvernance indigène à LodgePole Arts Alliance, fondé sur la prise de décision par consensus et le bien-être collectif. Ce modèle garantit qu'au moins 40 % des membres du conseil sont des détenteurs de savoirs ou des aînés et que les décisions sont éclairées par quatre « ensembles » opérationnels* qui donnent la priorité à la relationnalité et à la responsabilité envers la communauté. Elle nous a rappelé : « Demandez-vous qui n'est pas à cette table et pourquoi ils n'y sont pas ». Ces cadres de gouvernance remettent en question les normes du leadership bureaucratique et mettent plutôt l'accent sur les soins, la réciprocité et l'expérience vécue.

(*Les quatre groupes se concentrent sur la terre ; la santé individuelle, familiale et communautaire ; le financement, la formation et le mentorat ; et la réciprocité. Pour en savoir plus, voir Paddling Upstream)

La mise en œuvre de ces modèles n'est pas sans poser de problèmes. Les organisations doivent se confronter aux mentalités traditionnelles, mettre en place une infrastructure qui favorise une participation significative et s'attaquer activement aux déséquilibres de pouvoir.

Les stratégies pratiques comprennent la création de mécanismes de retour d'information continu, l'élaboration de processus de recrutement centrés sur la communauté et l'intégration de la transparence à chaque étape de la prise de décision. Réimaginer la gouvernance ne consiste pas seulement à changer les rôles - il s'agit de rétablir la confiance et de créer des systèmes qui reflètent les valeurs et les voix des communautés qu'ils servent.

Collaboration (inter)sectorielle :

Pour améliorer le système, il faut également briser les silos qui isolent les organisations par discipline, identité ou secteur. Chaque intervenant du panel a clairement indiqué que les défis sociétaux complexes, tels que l'inégalité, l'accès et la durabilité, nécessitent des efforts coordonnés à la fois au sein de notre secteur et entre tous les autres secteurs. La collaboration intersectorielle offre une voie vers des systèmes plus holistiques et plus réactifs en réunissant des parties prenantes ayant des compétences, des ressources et des perspectives variées.

Kelly a présenté des exemples de villes comme Montréal, Calgary et Toronto qui démontrent la puissance des modèles de collaboration : de la convocation d'experts en zonage et de promoteurs pour aborder la question du logement, aux panels de citoyens qui font entendre la voix de la communauté dans la planification civique, en passant par les stratégies intégrées des conseils des arts et des fondations. Ces approches donnent la priorité aux objectifs communs plutôt qu'à la concurrence et favorisent des environnements où la prise de décision collective et le partage des ressources sont la norme.

Le secteur artistique doit créer un espace de dialogue commun et organiser régulièrement des réunions intersectorielles afin d'unifier les efforts de plaidoyer. La collaboration n'est pas seulement une stratégie, c'est un engagement à construire des relations à long terme, à faire confiance et à co-créer. Lorsque les organisations trouvent un terrain d'entente, partagent le pouvoir et travaillent ensemble à la réalisation d'objectifs communs, il devient possible d'opérer des changements systémiques significatifs.

Plaidoyer et engagement politique :

Un engagement efficace en matière de politique publique nécessite une approche stratégique et nuancée. Pour Kelly, il s'agit de comprendre les distinctions entre le plaidoyer et le lobbying, ainsi que de développer des relations significatives avec les représentants politiques. Toby a mis l'accent sur l'adaptabilité, avertissant que les organisations doivent "se préparer à des changements inattendus, mal informés, et qui brisent les conventions et les normes". Un plaidoyer réussi implique de parler le langage des décideurs, de démontrer la valeur sociétale plus large des arts et de trouver un terrain d'entente. En s'appuyant sur les collaborations, Mme Kelly a suggéré aux organisations de trouver un terrain d'entente dans le secteur, "de trouver la chose qui intéresse chacun des acteurs de cet écosystème et d'unir leurs forces".

En adoptant une approche stratégique qui met en évidence les avantages tangibles pour la communauté, crée des récits convaincants et construit des réseaux de soutien diversifiés et intersectoriels, il est plus facile d'influencer efficacement les décisions politiques.

Construire la confiance :

Pour instaurer la confiance, il faut repenser fondamentalement la manière dont les organisations interagissent avec leurs communautés. L'analyse de Toby sur la crise mondiale de la confiance souligne le besoin critique d'approches transformatrices. Adopter une approche visant à accroître la transparence et la confiance afin de créer des liens significatifs exige de développer des stratégies de communication inclusives qui centrent activement les voix marginalisées et remettent en question les structures de

pouvoir existantes. Mme Kelly a insisté sur le fait que pour instaurer la confiance, les organisations doivent démontrer leur valeur sociétale au sens large, en dépassant les perspectives institutionnelles étroites pour montrer comment elles contribuent au bien-être de la communauté. Faire preuve de responsabilité signifie créer des mécanismes de retour d'information continu et veiller à ce que les processus de prise de décision soient transparents et représentatifs. Les intervenants ont insisté sur le fait que la confiance se rétablit grâce à un engagement cohérent et empathique qui donne la priorité aux besoins de la communauté plutôt qu'à l'autopréservation de l'institution.

Modification potentielle du système

Pertinence accrue de l'organisation

Les organisations deviendront plus réactives et s'aligneront davantage sur les besoins de la communauté en réimaginant fondamentalement leurs structures et leurs approches. Comme l'a expliqué Terri-Lynn, l'objectif ultime est de " se mettre au travail ", c'est-à-dire de créer des systèmes si efficaces qu'ils transforment le paysage existant. Kelly a souligné le potentiel d'Arts Ottawa en déclarant : "C'est le moment où vous pouvez créer un modèle vraiment distinct". En donnant la priorité à l'impact sur la communauté plutôt qu'à la préservation de l'institution, les organismes peuvent développer des structures plus agiles et plus significatives qui s'attaquent directement aux défis sociétaux.

Guérison systémique

En remettant en cause les structures coloniales, les organisations peuvent créer des espaces d'autodétermination et de guérison authentiques. Terri-Lynn a souligné le potentiel de transformation, notant que les modèles de gouvernance indigène offrent des approches alternatives qui donnent la priorité au bien-être de la communauté plutôt qu'aux intérêts individuels. "Nous voulons récupérer autant de terres que possible", a-t-elle déclaré, soulignant que la création d'espaces dirigés par des autochtones va au-delà de l'occupation physique - il s'agit de réimaginer les paradigmes organisationnels fondamentaux. Ces approches permettent de remédier aux inégalités historiques et de mettre en place des systèmes plus holistiques et plus sensibles à la culture.

Autonomisation des communautés

Les approches organisationnelles transformatrices modifieront la dynamique du pouvoir, en créant de véritables mécanismes de participation communautaire. L'objectif ultime est de créer des espaces où les membres de la communauté ne sont pas simplement des

bénéficiaires passifs de services, mais des créateurs actifs de la vision et de l'orientation de l'organisation.

La création d'approches inclusives et collaboratives (et l'abandon des structures hiérarchiques) peut fondamentalement remodeler la relation entre les organisations et les communautés qu'elles servent.

Un impact sociétal plus large

Mme Kelly a souligné l'importance de montrer comment les arts contribuent à des objectifs sociétaux plus larges. En créant des collaborations intersectorielles et en s'attaquant aux inégalités systémiques, les organisations peuvent devenir des catalyseurs d'un changement social plus large. La clé est de "trouver la chose qui intéresse chacun des acteurs de cet écosystème et d'unir ses forces", en créant des approches interconnectées qui reconnaissent la nature complexe et interdépendante des défis sociétaux.