ARTS OTTAWA

# Transformer l'avenir ensemble : Un changement systémique au service de notre communauté

## La fusion du Conseil des arts d'Ottawa et du Réseau des arts d'Ottawa

# Table des matières


**Introduction** ..... 3
- Au-delà de la fusion : bâtir un avenir durable pour le secteur des arts ..... 3

**Pourquoi avons-nous fusionné** ..... 4
- Pourquoi avons-nous fusionné : répondre aux enjeux actuels du secteur artistique grâce à un leadership unifié et un changement systémique ..... 4

**Établir un climat de confiance et structurer le processus** ..... 8
- Une longue histoire de collaboration ..... 8
- Favoriser la confiance (plutôt que défendre des territoires) ..... 8
- Explorer l'opportunité de fusion ..... 9
- Soutenir financièrement la fusion : obtenir des opportunités de financement ..... 10
- Redéfinir la portée et le processus : leçons tirées de faux départs ..... 11

**De nouvelles méthodes** ..... 12
- Méthodologie pour conceptualiser la fusion : une approche axée sur l'humain ..... 12
- Favoriser le changement systémique : façonner l'avenir des arts à Ottawa par l'équité, la collaboration et l'action collective ..... 13

**Comment le modèle envisagé peut contribuer à un véritable changement systémique?** ..... 14
- Qu'est-ce que le changement systémique? ..... 14

**Une approche axée sur l'humain : le processus de fusion** ..... 16

**Le modèle organisationnel envisagé** ..... 26
- Modèle organisationnel préliminaire ..... 26
- Nouvelle structure de gouvernance : un leadership collectif ..... 30

**Enjeux opérationnels** ..... 31
- Enjeux juridiques et opérationnels ..... 31

**Rôle du personnel et du conseil d'administration** ..... 32
- Gestion des risques et de l'incertitude ..... 32

**Annoncer la fusion en y intégrant une touche artistique** ..... 33
- Résumé des étapes clés et des enjeux ..... 35

**Mot de la direction** ..... 36

**Annexe 1** ..... 38

# Introduction

## Au-delà de la fusion : bâtir un avenir durable pour le secteur des arts

Notre fusion s'inscrit dans **une démarche stratégique à long terme pour favoriser un changement systémique** dans le secteur artistique d'Ottawa.

Nous, membres du C.A. et du personnel du Conseil des arts d'Ottawa et du Réseau des arts d'Ottawa, avons repensé la manière dont le secteur artistique est soutenu et représenté à Ottawa. En unissant nos ressources, en décentralisant le pouvoir décisionnel et en plaçant l'équité au cœur de nos priorités, nous relèverons les défis du moment et nous ouvrirons la voie à un secteur artistique plus innovant et résilient.

Nous mettons en place un pôle de collaboration et d'innovation, un espace où les artistes, les organismes artistiques, les bailleurs de fonds et la communauté pourront se réunir pour faire face à de grands enjeux et imaginer des solutions créatives.

**Cette fusion ne découle pas d'une urgence.** Les deux organismes sont en bonne santé et entretiennent des liens solides avec le milieu artistique. Cependant, il est devenu évident que nous ne pouvions plus continuer à offrir nos services comme avant la pandémie. Cette fusion est une réponse concrète à des défis persistants dans le secteur des arts : l'accès à des espaces abordables, le financement, le développement des auditoires et l'équité.

Dorénavant, nous adoptons une nouvelle approche pour relever ces défis. La fusion constitue une stratégie clé pour amorcer le changement, en s'appuyant sur un modèle collaboratif et inclusif qui renforce nos liens avec la communauté et soutient l'innovation.

Les apprentissages issus de ce processus de fusion, combinés aux 40 années d'histoire du CAO et du RAO, peuvent contribuer à bâtir un secteur artistique plus fort.

Cette étude de cas met en lumière des stratégies et des pratiques éprouvées, et peut servir de guide pour d'autres organismes à but non lucratif souhaitant amorcer une transformation similaire. Nous y partageons les défis auxquels nous avons été confrontés, les solutions que nous avons mises en place, ainsi que notre démarche de co-conception, fondée sur la confiance entre les parties prenantes, la communauté et nos partenaires.

La transparence s'est révélée un élément clé du processus. Une communication claire nous a permis d'obtenir l'appui de notre communauté, ce qui fût essentiel.

Nous espérons que cette étude de cas incitera d'autres organismes à voir la fusion comme une occasion d'améliorer l'efficacité de ses services et de renforcer l'engagement communautaire. Elle vise à inspirer l'approche collaborative et à encourager la coopération et l'innovation.

# Pourquoi avons-nous fusionné

## Pourquoi fusionner : répondre aux défis du secteur artistique par un leadership unifié et un changement systémique

Pendant plus de 40 ans, le Conseil des arts d'Ottawa et le Réseau des arts d'Ottawa ont œuvré de façon indépendante, tout en partageant une mission similaire : soutenir, promouvoir et développer le secteur des arts. Chacun a su s'adapter, au fil du temps, aux priorités changeantes du secteur.

Animés depuis toujours par la volonté de répondre aux défis du milieu artistique, nous estimons que le moment est venu d'adopter une nouvelle approche. En unissant nos forces, nous sommes mieux placés pour offrir une réponse plus cohérente et structurée aux enjeux complexes auxquels fait face la communauté artistique d'Ottawa.

# Cinq raisons qui nous ont amenés à fusionner

## 1 Redéfinir notre rôle en tant qu'organisme de services au secteur des arts

Nous nous sommes posé la question suivante : Si nous devions tout reconstruire, à quoi ressemblerait ce nouvel organisme ? Quelle serait sa mission, sa structure? Cela nous a permis de repenser à notre manière de répondre aux besoins de la communauté artistique d'Ottawa, et de redéfinir ce que signifie réellement offrir des services au secteur des arts.

Nous nous sommes penchés sur le rôle qu'un conseil des arts ou un organisme de services artistiques devait jouer dans le contexte post-pandémique. Quels services devrait-il proposer ? Et surtout, quel type de relation devrait-il cultiver avec la communauté qu'il soutient ?

Il n'existe pas de définition claire et uniforme, au Canada, de ce qu'est un « conseil des arts » ou un « organisme de services au secteur des arts ». En général, leur mandat est d'offrir un appui aux artistes, aux organismes artistiques et aux travailleurs culturels.

Au fil des ans, nos deux organismes ont vu leurs services évoluer.

De 1980 jusqu'au milieu des années 2010, nos activités se concentraient principalement sur la création d'occasions pour les artistes de présenter leur travail — expositions, festivals, et autres événements. À cette époque, les magazines spécialisés et les calendriers culturels jouaient un rôle clé pour tisser des liens entre les artistes et le public. Avec le temps, ces services ont progressivement migré vers le numérique, à travers des calendriers en ligne et la promotion sur les réseaux sociaux. Parallèlement à la croissance du secteur artistique et à la multiplication des opportunités, nos services ont eux aussi évolué pour répondre aux nouveaux besoins.

Le développement professionnel est progressivement devenu un pilier central de nos services. Nous offrons des ateliers axés sur les compétences entrepreneuriales, des programmes de mentorat, des conférences thématiques ainsi que des événements de réseautage. Tout au long de notre histoire, nous avons également joué un rôle de porte-voix pour la communauté artistique, tant dans nos relations avec les instances gouvernementales que dans nos efforts de représentation.

Dans le cadre de notre réflexion sur la fusion, nous avons pris en compte les chevauchements entre nos deux structures, mais aussi ceux observés avec d'autres organismes artistiques de la région. Comment pouvons-nous clarifier notre offre de services ? Et jusqu'où s'étend réellement la portée de nos interventions ?

Avec l'émergence de nouveaux réseaux artistiques, chacun occupant une place unique dans l'écosystème culturel, il est devenu essentiel de mieux comprendre notre rôle distinct. L'un des principaux axes de réflexion a donc porté sur la pertinence de nos services et sur la place que nous occupons réellement au sein de la communauté.

Enfin, nous avons remis en question les limites perçues du modèle à but non lucratif : les exigences entourant la structure formelle d'un conseil d'administration et les réglementations liées au statut d'OBNL enregistré au Canada.

### Nos origines

Fondé en 1982 sous le nom de Celebrations Ottawa — devenu par la suite **le Council for the Arts in Ottawa**, puis le Conseil des arts d'Ottawa — l'organisme avait pour mandat de représenter le secteur artistique de la capitale. Son objectif était de rassembler des artistes de toutes disciplines et de tous horizons en leur offrant information, ressources et occasions de perfectionnement. L'organisation a également produit un festival et contribué activement à la création d'un centre municipal des arts au cœur de la ville.

Après avoir traversé d'importants défis financiers, le Conseil a redéfini son mandat dans les années 1990, recentrant ses efforts en tant qu'organisme de services aux arts. Grâce à un soutien financier renforcé, il a pu consolider son rôle de porte-voix des arts et de la culture.

Le **Réseau des arts d'Ottawa** est né en 1980 sous le nom Arts Gloucester, soit un regroupement de bénévoles. En 1987, le Gloucester Arts Council est devenu un organisme à but non lucratif enregistré. En 1997, l'organisation a signé une entente de prestation de services avec la Ville de Gloucester afin d'offrir un soutien professionnel aux groupes artistiques, une première en Ontario pour un conseil des arts municipal. L'année suivante, une entente similaire a été conclue avec le canton de Cumberland. À la suite de l'amalgamation municipale, l'organisme a pris le nom Arts Ottawa Est, puis Conseil des arts en 2009 pour refléter son mandat à l'échelle de la ville, et enfin Réseau des arts d'Ottawa en 2018.

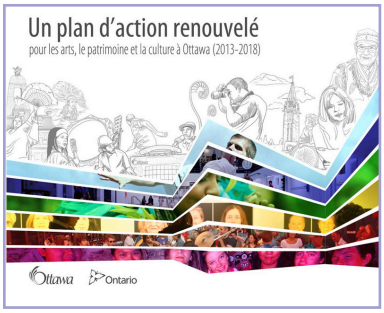
**Les deux organisations ont toujours été des alliés en offrant des services, des opportunités et des initiatives pour faire rayonner les arts et la culture.**

Le conseil d'administration joue un rôle crucial dans l'orientation stratégique et la définition de la vision d'un organisme, tout en assumant d'importantes responsabilités fiduciaires essentielles à son succès. Sa composition est censée refléter les intérêts et les besoins de ses membres, en particulier ceux de la communauté artistique locale. Cependant, dans le cas de nos deux organismes, il y a plusieurs années que les nouveaux membres du conseil ne sont plus directement issus de notre base de membres. Ils sont désormais recrutés principalement par appels de candidatures ou via les réseaux personnels des administrateurs en poste. Cette pratique a réduit la représentation directe des membres au sein du conseil. Par ailleurs, en tant qu'organisme à but non lucratif, les administrateurs ne sont pas rémunérés pour le temps et l'énergie qu'ils consacrent à leurs fonctions. Or, de nombreux artistes, qui vivent souvent de contrats ponctuels ou de projets à court terme, se trouvent dans des situations socio-économiques précaires. Cette réalité complique leur engagement dans un rôle bénévole à long terme au sein du conseil d'administration.

La structure même de l'adhésion soulève une question importante : comment bâtir un organisme plus inclusif en s'appuyant sur un modèle qui, à la base, demeure exclusif. Malgré l'élargissement de notre portée grâce à nos programmes et à la croissance démographique d'Ottawa, le nombre de membres n'a pas connu d'augmentation significative. En 2020, le RAO a adopté un modèle d'adhésion à contribution volontaire, espérant ainsi réduire les obstacles financiers et attirer une base plus large et diversifiée. Toutefois, ce changement n'a entraîné qu'une légère hausse du nombre d'adhésions, ce qui laisse entrevoir des enjeux plus profonds en matière d'inclusion et d'engagement au sein de la communauté.

## 2 Le Plan d'action civique pour les arts à Ottawa et une vision de longue date

**Cette fusion s'inscrit dans une vision plus large de transformation du secteur artistique à Ottawa. Elle s'appuie sur des politiques culturelles importantes et des recommandations issues de plans municipaux et communautaires.**




En 2012, le Plan d'action renouvelé pour les arts, le patrimoine et la culture (2013-2018) de la Ville d'Ottawa[1] a mis en évidence la nécessité de créer une entité artistique indépendante et autonome, capable d'assurer un leadership, des services et un soutien à la communauté artistique locale. Le Conseil des arts d'Ottawa et le Réseau des arts d'Ottawa ont tous deux défendu cette vision, jetant ainsi les bases d'une transformation en profondeur du secteur.

L'étude de faisabilité réalisée en 2017-2018[2] sur la création d'un organisme culturel autonome a permis d'approfondir les recommandations du Plan d'action renouvelé. Elle a analysé l'état du secteur culturel à Ottawa ainsi que les modèles actuels de développement et de financement. Par ailleurs, cette étude a exploré plusieurs modèles alternatifs, afin

d'identifier ceux qui pourraient mieux répondre aux besoins du milieu culturel et de dégager les pistes les plus prometteuses.

S'appuyant sur ces bases, la feuille de route Une ville pour tous : nouvelle orientation culturelle pour Ottawa 2019-2023[3] a mis en lumière l'importance de la consolidation et de la collaboration dans le secteur culturel. Plusieurs recommandations clés y ont été formulées. La recommandation 1.2, en particulier, appelait à un renouvellement du leadership sectoriel. Elle proposait un examen des organismes et des réseaux culturels existants afin d'explorer des possibilités de regroupement, de collaboration, ainsi qu'une représentation plus efficace, plus diversifiée et plus inclusive. Cette recommandation soulignait également l'importance d'optimiser l'organisation même du secteur culturel, ainsi que les fonctions de soutien offertes par la Ville d'Ottawa.

Le résumé des priorités figurant dans les deux rapports s'est avéré cohérent avec les besoins et les priorités identifiés par la communauté dans le cadre du processus de fusion.

## 3 Objectifs partagés, alignement stratégique et valorisation des compétences

Objectifs partagés, alignement stratégique et valorisation des compétences

Nos deux organismes partagent des objectifs et des missions complémentaires.

En unissant nos ressources, nous pouvons regrouper nos expertises, nos services et simplifier nos opérations. Cela nous a permis de créer une structure plus solide et plus agile. En éliminant les dédoublements, tant au niveau des services que des processus, nous avons pu réaffecter nos ressources là où elles auront le plus d'impact. Nous serons aussi mieux outillés pour offrir un soutien concret et générer des retombées plus significatives.

Cela dit, si notre fusion n'avait eu pour but que de renforcer notre capacité opérationnelle et d'harmoniser nos missions, sans mettre l'accent sur le changement systémique ou l'équité, nous n'aurions pas été en mesure de répondre efficacement aux défis auxquels notre communauté est confrontée.

Nous savions qu'il était essentiel d'instaurer des changements structurels pour intégrer l'équité dans la gouvernance et les opérations du nouvel organisme. Ce n'est qu'en procédant ainsi que nous pourrons réellement influencer un changement dans l'ensemble du secteur.

## 4 S'attaquer aux inégalités systémiques via un changement de structure

La quête d'équité et d'inclusion demeurent des défis majeurs dans le secteur des arts. De nombreux obstacles systémiques limitent l'accès au financement, aux opportunités professionnelles et à la représentation pour les groupes marginalisés et en quête d'équité.

La pandémie de COVID-19 et les confinements ont mis en lumière de profondes vulnérabilités dans le secteur. Elle a révélé des faiblesses importantes, notamment l'instabilité financière, la perte d'opportunités professionnelles et la diminution de l'accès aux ressources. Ces défis sans précédent ont accentué les inégalités déjà existantes. La nouvelle réalité renforce la nécessité d'offrir des services mieux ancrés, qui soutiennent un véritable changement systémique dans le secteur.

La fusion ANO/OAC nous offre l'opportunité de construire une organisation qui met l'accent sur l'équité dans ses opérations, son leadership et sa structure décisionnelle. La fusion de deux organisations, sans transformation de gouvernance ou de fonctionnement, aurait laissé les enjeux d'équité inchangés, n'apportant qu'une solution superficielle. Nous avions besoin de changement pour repenser nos structures organisationnelles et de gouvernance.

## 5 Unifier les efforts de représentation pour un plus grand impact

Historiquement, la fragmentation des efforts de représentation des arts à Ottawa a nui à la capacité du secteur de revendiquer efficacement des ressources et des changements de politiques, comme le souligne le Civic Arts Plan mentionné plus haut.

En consolidant nos efforts de représentation, nous créons une organisation plus forte et plus cohérente, capable de faire pression sur les acteurs politiques de niveau local, provincial et national.

Cette position nous permet de renforcer notre engagement auprès des décideurs, des bailleurs de fonds et des acteurs communautaires. Ainsi, le secteur des arts devient un contributeur clé au développement social, culturel et économique d'Ottawa. Grâce à cela, le secteur est mieux placé pour relever les défis locaux et systémiques, comme les inégalités de financement et les manques de représentation.

Si nous sommes mieux outillés pour représenter les artistes et les organismes artistiques, nous serons en mesure de mobiliser plus efficacement des initiatives culturelles qui bénéficieront à toute la ville.

## Processus de fusion

Nous avons présenté les différentes étapes et phases franchies au cours de ce processus de fusion et de transformation organisationnelle.

# Établir un climat de confiance et structurer le processus

## Une longue histoire de collaboration

Depuis 2000, date de fusion de la ville d'Ottawa, le personnel et le conseil d'administration du Conseil des arts d'Ottawa et du Réseau des arts d'Ottawa ont discuté des possibilités de fusion.

Les deux organismes ont travaillé ensemble à la représentation des arts, notamment au début des années 2000 dans le cadre du premier Plan pour les arts et le patrimoine d'Ottawa (Plan Ottawa 20/20 – Arts et patrimoine). Des discussions préliminaires sur une possible fusion ont alors été amorcées par les équipes et les conseils d'administration. Toutefois, il a été décidé qu'à ce moment-là, chaque organisation était mieux positionnée pour atteindre ses objectifs respectifs au service de la communauté en demeurant indépendante.

Au cours des deux décennies suivantes, la collaboration s'est poursuivie. Nos deux organismes se sont alliés à la Ville d'Ottawa et à Join the Crowd, une campagne de sensibilisation en faveur des arts. En 2004, ils ont pris part à la campagne communautaire My Ottawa Includes Culture, qui a permis de bloquer une réduction de 80 % du financement des arts proposée par le Conseil municipal d'Ottawa. En 2008, ils se sont de nouveau mobilisés avec Our Ottawa Still Includes Culture, un autre rassemblement en réponse à une coupe budgétaire projetée de 54 %. Les deux organisations ont également siégé au comité directeur et participé aux consultations ayant mené à l'élaboration du Plan d'action renouvelé pour les arts, le patrimoine et la culture de la Ville d'Ottawa (2013-2018).

En 2015, nos deux organisations ont formé l'Alliance culturelle d'Ottawa avec cinq autres groupes d'encadrement culturel afin d'entreprendre des initiatives conjointes visant à renforcer le secteur culturel d'Ottawa. De 2017 à 2019, l'Alliance a réalisé une étude de faisabilité du développement culturel autonome à l'échelle de la communauté, a organisé le Sommet de la culture d'Ottawa et a contribué à la création de la feuille de route intitulée A Liveable City for All: A New Cultural Roadmap for Ottawa 2019-22.

## Favoriser la confiance plutôt que défendre des territoires

Ou prioriser la collaboration plutôt que la compétition.

Nos plus récentes collaborations ont démontré de façon constante que le travail en partenariat, permettait d'obtenir un impact plus important pour le secteur des arts. Ces efforts ont aussi renforcé la confiance entre les équipes et nos conseils d'administration.

Nos deux organisations ont consolidé leur partenariat pendant les confinements liés à la COVID-19. Alors que les priorités et les besoins du secteur artistique local devenaient plus pressants, nous avons adopté une approche unifiée plus forte. Cette collaboration s'est traduite par des résultats et des retombées amplifiées.

Sur le plan opérationnel, le principal frein à une collaboration efficace fût la capacité organisationnelle. Comme les deux organismes suivaient des calendriers similaires, nous étions confrontés aux mêmes périodes de forte charge de travail, notamment pour la rédaction de demandes de subvention, les vérifications comptables et les assemblées générales. Ces barrières réduisaient la capacité du personnel à s'engager pleinement dans les initiatives collaboratives.

Depuis plus de vingt ans, nos deux organismes ont régulièrement été interpellés sur leur présence conjointe à Ottawa. La similarité des missions et des services était évidente, et il devenait difficile d'expliquer clairement ce qui distinguait l'un de l'autre. Cette réalité a ravivé les discussions autour d'une éventuelle fusion ou d'une répartition plus claire des services, afin de réduire les chevauchements.

Avant d'aller plus loin, nous avons d'abord pris le temps d'examiner une ressource intitulée Turf, Trust and the Collaboration Spectrum. Nous avons constaté que nous étions, en réalité, beaucoup plus avancés du côté de la « confiance » que nous le pensions. Le succès de nos collaborations passées, combiné à notre volonté de provoquer un changement systémique, nous a permis de constater qu'il n'était plus nécessaire de préserver à tout prix les frontières distinctes entre nos deux structures.

# Explorer l'opportunité de fusion

La première étape du processus de fusion a été de mobiliser les membres des conseils d'administration et d'évaluer leur niveau d'intérêt pour ce type de projet. Bien que plusieurs questions aient été soulevées, nous devions d'abord confirmer l'alignement stratégique avant d'aller plus loin ou de lancer des consultations publiques. Nous avons donc réalisé une première analyse des missions, des valeurs et des objectifs des deux organismes.

Au cours de l'été 2021, nous avons autofinancé le recrutement de Brynaert Brennan & Associates, une société de conseil aux entreprises, pour réaliser une analyse financière approfondie des deux organisations. Nous avons étudié la santé financière et la stabilité de chaque entité, y compris les actifs, les passifs et les sources de financement.

**Les résultats de l'analyse ont été extrêmement positifs. Les principales observations ont été les suivantes :**

1. La mission, les objectifs stratégiques et les actions des deux organisations sont très compatibles. Les domaines de spécialisation sont complémentaires.
2. Certains chevauchements de programmes pourraient être optimisés, notamment en ce qui a trait aux services aux membres, à la communication et à la mobilisation de capitaux.
3. Les ressources humaines et les dépenses opérationnelles sont organisées de façon similaire. Les dépenses dupliquées pourraient être réaffectées à la mise en place de programmes et de services complémentaires au sein de la nouvelle organisation.
4. La gestion financière et la structure financière des deux organisations sont viables. De plus, cette consultation a permis de conclure qu'il n'y avait « aucun obstacle financier » à une fusion entre le RAO et le CAO.

À ce stade, nous nous sommes activement mobilisés auprès des parties prenantes, notamment les membres des conseils d'administration, le personnel et les bailleurs de fonds, afin d'obtenir leur rétroaction. Ce processus a créé un environnement de confiance, générant enthousiasme, ouverture et curiosité.

Nous avons également évalué les risques et élaboré des stratégies d'atténuation, lors de ce processus.

# Soutenir financièrement la fusion : obtenir des opportunités de financement

L'obtention de financement a été l'un des principaux accélérateurs du processus de fusion.

À la fin de l'année 2021, certaines hésitations ont émergé quant à la suite du processus, en raison de changements sur le plan des opérations et des ressources humaines au sein des deux organismes. Pour aller de l'avant, un budget conséquent était nécessaire, tout comme du temps de leadership. Or, aucun des deux organismes ne disposait de sommes non-affectées pouvant être investies dans une telle démarche. De plus, les programmes de subvention existants ne semblaient pas couvrir ce type de développement organisationnel interne à l'échelle requise.

La motivation pour continuer est venue de la Fondation communautaire d'Ottawa, qui a fait preuve de leadership parmi les organismes de financement, en soulignant :

> Le [Programme de subventions communautaires] soutient un large éventail d'enjeux et d'initiatives. Toutefois, en cette période où de nombreux organismes subissent une pression accrue, les demandeurs potentiels doivent savoir que nous sommes tout à fait ouverts à appuyer l'exploration et la collaboration, les partenariats ou les fusions organisationnelles. L'objectif est de renforcer la capacité du milieu à bâtir une ville équitable, saine et durable.
>
> (Fondation communautaire d'Ottawa, infolettre du 22 novembre 2021)

Peu après, le Conseil des Arts du Canada a offert une opportunité de financement similaire en annonçant le nouveau Fonds d'innovation stratégique :

> Notre objectif est de soutenir un éventail d'artistes et d'organismes artistiques, tout au long de leur parcours d'innovation, afin de créer des changements significatifs dans le secteur des arts et au-delà.
>
> (Conseil des Arts du Canada, infolettre du 30 novembre 2021)

Au cours de l'année suivante, d'autres opportunités ont été proposées par le Fonds de relance des services communautaires du gouvernement du Canada, par l'intermédiaire des Fondations communautaires du Canada, de l'ACOA (Association canadienne des organismes artistiques) et de la Ville d'Ottawa.

Ces subventions ont contribué à renforcer nos ressources, à développer le leadership et à soutenir des initiatives favorisant la croissance du secteur artistique.

Avec du financement, nous pouvions maintenant aller de l'avant sans interrompre les services offerts à notre communauté.

Au total, 160 500 $ ont été obtenus en financement pour soutenir le travail lié au processus de fusion.

# Redéfinir la portée et le processus : leçons tirées de faux départs

Notre approche initiale consistait à impliquer nos membres et la communauté artistique afin de déterminer si les deux organisations devaient fusionner ou délimiter leurs services et leurs missions.

De la mi-2022 jusqu'en avril 2023, nous avons fait appel à des firmes locales de services-conseils pour encadrer un processus d'engagement des parties prenantes structuré en plusieurs étapes.

L'idée de départ était que la décision de fusionner ou de distinguer les rôles devait inclure nos membres et notre communauté. Nous avons donc mis en place un processus structuré de consultation publique. L'une des premières étapes a été la création d'un groupe consultatif composé d'experts locaux en finances, en gestion de risques, en communications, en ressources humaines, en équité et en inclusion, ainsi que d'artistes issus de la communauté.

Nous avons rencontré plusieurs obstacles dans l'exploration d'une éventuelle fusion. Il était difficile de concilier la charge de travail liée à ce processus avec la poursuite des programmes, des services et des opérations courantes des deux organismes. L'attention avait tendance à revenir rapidement aux activités en cours plutôt qu'à la démarche de fusion elle-même.

Un autre obstacle important résidait dans la manière dont le projet avait été amorcé. À mesure qu'une culture de confiance s'installait, le personnel et les membres des conseils d'administration se sentaient de plus en plus à l'aise avec l'idée d'une fusion. Même à ce stade préliminaire, les équipes souhaitaient déjà discuter des modalités de la fusion, plutôt que de continuer à débattre de la question « devons-nous fusionner ou non ? Lors de sa première rencontre en avril 2023, le comité consultatif a relevé ce décalage et a posé la question suivante : « Si une fusion est déjà envisagée, à quoi servent les consultations publiques, et quel est le rôle du comité consultatif ? ».

**En mai 2023, la décision formelle de fusionner a marqué un tournant important dans l'orientation du processus.**

Cette décision nous a permis de **réévaluer et de redéfinir les structures organisationnelles et de gouvernance**, soit un point de départ essentiel pour concevoir le processus de fusion. Elle nous a offert une véritable occasion de réinventer nos organismes et nos prestations de services.

Nous avons alors choisi d'exprimer clairement notre intention de collaborer avec la communauté artistique afin de réfléchir à la structure, au rôle et aux fonctions que devait présenter un organisme de leadership artistique à Ottawa. Nous voulions également comprendre la relation que les parties prenantes souhaitent établir avec cette nouvelle structure.

Le comité consultatif n'avait donc plus de rôle à jouer dans ce nouveau cadre. Toutefois, certains membres ont été appelés à contribuer à d'autres rencontres, selon leur domaine d'expertise.

# De nouvelles méthodes

## Méthodologie pour conceptualiser la fusion : une approche axée sur l'humain

Nous avons été soutenus et guidés par la firme de consultants EVOKE Culture 2.0. Ceux-ci ont employé une approche axée sur l'humain (Human-Centered Design, HCD), dans le but de donner une voix à la communauté et d'aligner les priorités des organisations impliquées.

En adoptant une approche axée sur l'humain, nous avons minimisé les risques liés à la fusion en concevant des stratégies avec nos membres. Le projet a été décomposé en étapes progressives et testables, et nous avons intégré la rétroaction pour valider chaque avancée.

### Qu'est-ce qu'une approche axée sur l'humain?

L'approche axée sur l'humain est une démarche de résolution de problèmes qui met l'accent sur la création de solutions en se concentrant sur les besoins, les préférences et les expériences des bénéficiaires, qu'il s'agisse de produits, de services ou de modèles d'organisation. Dans le cas présent, ces « bénéficiaires » fût les artistes, les organisations artistiques et les membres de la communauté d'Ottawa. Cette stratégie nous a permis de nous assurer que les solutions développées étaient à la fois pratiques et conviviales pour les artistes, et qu'elles favorisaient la confiance et la participation active de notre communauté.

# Favoriser le changement systémique : façonner l'avenir des arts à Ottawa par l'équité, la collaboration et l'action collective

## Un modèle de changement dans le secteur artistique à but non lucratif

Cette fusion peut constituer un modèle innovant pour les organismes à but non lucratif. Elle redéfinit les façons de faire et démontre le pouvoir de la collaboration pour surmonter les défis et encourager une croissance durable.

Le modèle organisationnel et de gouvernance proposé (présenté dans la section Le modèle envisagé – Mise à l'essai du leadership collectif par Arts Ottawa) va bien au-delà d'une simple restructuration. Il s'agit d'une intervention stratégique qui répond aux défis persistants du secteur. Son objectif est de transformer la manière dont les organismes collaborent, interagissent avec les communautés et offrent leurs services. Il marque une transition vers un écosystème artistique mieux adapté aux réalités d'aujourd'hui.

> « Nous comprenons que l'adoption de nouvelles pratiques dans le milieu artistique peut susciter de l'incertitude et comporter certains risques. Toutefois, en misant sur l'impact collectif, nous constatons l'émergence de nouvelles façons de collaborer, qui permettent aux artistes et aux travailleurs culturels de dépasser les barrières traditionnelles. Le secteur artistique doit investir dans des approches plus relationnelles. Les modèles actuels, souvent basés sur la concurrence ou une coopération minimale, ne suffisent plus à répondre aux défis complexes auxquels font face les artistes et les organisations locales. Pour atteindre des résultats à la fois plus ambitieux et réalistes, il est essentiel d'adopter des formes de collaboration plus radicales. Bien qu'exigeantes à mettre en œuvre, ces approches sont devenues incontournables.
>
> Pour appuyer cette transition, nous devons nous appuyer sur des cadres reconnus d'innovation sociale, comme le modèle Constellation et le modèle Collective Impact. Ces approches apportent profondeur et clarté, et renforcent une collaboration plus soutenue. Les leaders du milieu artistique et les bailleurs de fonds doivent sortir de leur zone de confort, instaurer un climat de confiance et offrir un réel soutien aux organismes qui explorent ces nouvelles méthodes. Et ce, tout en continuant à poser les questions difficiles mais nécessaires. »
>
> – Annalee Adair, EVOKE Culture 2.0

# Comment le modèle envisagé peut contribuer à un véritable changement systémique?

## Qu'est-ce que le changement systémique?

Le changement systémique fait référence aux actions intentionnelles entreprises pour modifier les conditions qui maintiennent un problème en place. Il peut s'agir de changements organisationnels, culturels ou relationnels qui créent de nouvelles opportunités d'impact collectif.

## Dans le cadre de cette fusion, le changement systémique s'est amorcé à travers plusieurs stratégies clés.

### 1 Briser les silos

Le modèle utilisé visait à démanteler les silos organisationnels traditionnels, afin de créer un écosystème artistique interconnecté et collaboratif. Ces cloisonnements existent souvent entre les disciplines artistiques, entre le secteur des arts et autres secteurs, ainsi qu'entre les villes et les régions. La fusion, en permettant de mettre en commun les ressources et de regrouper les services, favorise une meilleure cohérence. Elle encourage les organismes à travailler ensemble vers des objectifs communs. Cette approche intégrée renforce également la capacité du secteur à relever collectivement les défis, avec plus d'efficacité.

### 2 Leadership collectif et prise de décision

Il s'agit d'un véritable changement de gouvernance : du modèle hiérarchique et centralisé à un leadership collectif. En veillant à ce que les artistes, les organismes artistiques et les membres de la communauté aient une place réelle à la table des décisions, nous avons réparti le pouvoir de façon équitable et donnons aux personnes ayant une expérience vécue la capacité d'influencer l'avenir des arts à Ottawa. Cette approche met l'accent sur l'inclusion, la transparence et l'écoute : des piliers essentiels pour favoriser un changement systémique durable.

## 3 Une réponse proactive aux nouveaux défis

Il s'agit d'une stratégie avant-gardiste conçue pour assurer la résilience et la durabilité à long terme. En s'attaquant de manière proactive aux vulnérabilités révélées par la pandémie, cette fusion permet de créer un organisme de services artistiques capable de s'adapter à l'évolution des défis, qu'ils soient sociaux, économiques ou culturels. Cette infrastructure résiliente aide le secteur à se prémunir contre les incertitudes tout en ouvrant des perspectives de croissance et d'innovation.

## 4 Une transformation portée par la communauté

Le changement systémique n'est véritablement efficace que lorsqu'il prend racine dans les besoins de la communauté.

Le modèle d'organisation a été développé à travers un vaste processus de co-création et de consultations publiques, réunissant plus de 450 personnes. En plaçant la voix de la communauté au centre de la démarche, il reflète les réalités du milieu artistique d'Ottawa et y répond de façon concrète. Portée par la communauté, ce modèle renforce la confiance et nourrit un véritable sentiment d'adhésion. Ce modèle et sa mise en œuvre pourront évoluer en tout temps, en fonction des besoins changeants du secteur artistique à Ottawa.

Nous bâtissons collectivement une organisation durable et résiliente, capable de guider le secteur dans les défis à venir, avec une communauté profondément engagée dans son évolution.

## 5 Créer un pôle artistique misant sur l'innovation et la collaboration

Le modèle envisagé propose la création d'un pôle dédié à l'innovation et à la collaboration, un lieu de convergence où artistes, bailleurs de fonds, décideurs et membres de la communauté peuvent se réunir pour concevoir ensemble des solutions créatives. En favorisant la collaboration entre les secteurs et en assurant une mise en œuvre cohérente des initiatives, cette structure jouera un rôle catalyseur dans le développement d'un écosystème artistique à la fois dynamique et durable. Ce pôle fera office d'incubateur pour de nouvelles idées, de nouveaux partenariats et de nouvelles opportunités, renforçant ainsi la capacité du secteur à s'adapter et à croître.

## 6 Impact économique et culturel

Une organisation unifiée est mieux outillée pour soutenir des initiatives qui contribuent à la revitalisation urbaine, au tourisme et à la croissance économique. Elle peut ainsi générer des retombées positives et durables, tant sur le paysage culturel de la ville que sur son économie au sens large.

# Une approche axée sur l'humain : le processus de fusion

| | CAO-RAO | COMMUNAUTÉ |
|---|---|---|
| **COMPRENDRE** | • Structure du projet<br>• Préparation au changement pour le conseil d'administration et le personnel<br>• Ateliers et évaluations<br>• Notes sur photos<br>• Analyse financière et juridique | • Sondage auprès de la communauté<br>• Série de consultations publiques<br>• Entretiens avec les bailleurs de fonds |
| **DÉFINIR** | • Atelier sur le changement pour le personnel | • Rapport d'analyse de l'enquête et des entretiens |
| **ÉLABORER** | • Atelier de co-création 1 : personnel et conseil d'administration<br>• Canevas du processus de fusion | • Atelier de co-création communautaire 1 |
| **CONCEPTUALISER** | • Atelier de co-création 2 : modèle financier, de gouvernance et de RH | • Atelier de co-création communautaire 2<br>• Priorités en matière de programmes et de services |
| **MODÈLE DE FUSION** | • **Financier**<br>• **Juridique**<br>• **Gouvernance**<br>• **Ressources humaines**<br>• **Protocoles IDEA** | |

# Le processus de conception de la fusion a suivi les étapes de l'approche axée sur l'humain : comprendre, définir, imaginer, prototyper et modéliser.

Notre méthodologie repose sur des principes de réciprocité et de co-conception.

## 1 Comprendre notre communauté

L'approche axée sur l'humain repose sur une compréhension approfondie des personnes concernées. Dans le cadre de ce processus, nous avons défini ces « utilisateurs » comme étant notre communauté : les artistes locaux, les organismes artistiques et les parties prenantes du milieu culturel à Ottawa. Grâce à une recherche rigoureuse et à un vaste travail de consultation, nous avons recueilli de précieuses données sur leurs besoins, leurs défis et leurs aspirations. Cette étape s'est révélée essentielle pour ancrer la conception de la fusion dans l'expérience vécue de notre communauté, et pour garantir que le nouvel organisme reflète leurs réalités.

### Juin 2023

Nous avons commencé à redéfinir le processus de fusion en repensant sa structure originale et en déterminant les meilleures étapes à suivre.

### Ateliers sur la gouvernance du conseil et la préparation du personnel : juillet à août 2023

Le changement d'orientation amorcé en mai 2023 vers un processus de conception de la fusion a non seulement accéléré la transition, mais a aussi soulevé des questions de la part du C.A. concernant son rôle et ses responsabilités. Evoke Culture 2.0 a animé deux ateliers d'évaluation de la gouvernance destinés au conseil d'administration, ainsi que deux autres à l'intention du personnel (à l'exception des directions générales). Ces ateliers nous ont permis de discuter, de façon anonyme, des préoccupations communes et de soutenir la préparation au processus de fusion.

### Annonce et sondage – octobre 2023

Le 30 octobre 2023, nous avons officiellement annoncé la fusion.

À l'automne 2023, nous avons mené un sondage afin de prendre le pouls de la communauté et de recueillir les réactions à l'annonce de la fusion. Le sondage comportait également des questions sur la valeur perçue des deux organismes : ce que la communauté souhaite conserver, repenser ou laisser de côté dans cette transition.

**En un mot, comment vous sentez-vous face à la fusion de ces deux organismes ?**

Les commentaires portaient sur plusieurs thèmes, notamment la revitalisation de la communauté, l'enthousiasme entourant la fusion, des questions individuelles et des suggestions d'amélioration. Un besoin clair de transparence, de collaboration et de coordination des efforts a émergé, afin de faire progresser la communauté artistique d'Ottawa.

# 2 Définir la problématique

À partir des constats recueillis, nous avons défini le défi central : comment concevoir un organisme de services aux arts qui profite non seulement aux artistes et aux organismes culturels d'Ottawa, mais aussi à l'ensemble de la communauté ? Cette question a guidé notre démarche et nous a permis de garder le cap sur la création d'une solution réellement ancrée dans les besoins de la communauté.

## Série de consultations publiques Novembre 2023 - mars 2024

Nous avons profité de l'occasion pour rattacher nos consultations publiques à une démarche d'apprentissage collectif. Nous avons invité des leaders en changement systémique et lancé une série de conversations ouvertes avec des acteurs du milieu des arts de partout au Canada.

Ces consultations nous ont permis de partager des réflexions éclairantes, d'explorer des idées novatrices, des stratégies transformatrices et des visions inspirantes pour nourrir notre réflexion commune. Chaque rencontre était suivie d'un atelier animé par Evoke Culture 2.0 et Associés, poussant les participants à réfléchir à la manière de transformer ces apprentissages en pratiques concrètes et en nouveaux modes de fonctionnement pour le futur organisme.

Cette approche, centrée sur le partage des connaissances, faisait écho aux besoins exprimés lors des consultations précédentes, en particulier l'importance de la transparence et de la participation. Ces rencontres ont également offert un point d'entrée supplémentaire pour que le public puisse se faire entendre. Cette ouverture renforçait notre engagement envers la reddition de comptes et l'apprentissage collectif. Pour encourager la participation, des compensations financières ont été offertes à chaque séance, soit lors des sept consultations tenues.

Un rapport résumant le contenu de chaque consultation et les résultats des ateliers a été rendu public après chaque rencontre. Cela nous a permis d'informer les personnes n'ayant pas pu y participer et de leur offrir la possibilité de contribuer au processus. Cette transparence s'inscrivait dans notre stratégie de communication globale, présentée plus loin dans ce document.

Les cinq premières consultations ont eu lieu en anglais, en format hybride, entre le 27 novembre et le 6 décembre 2023. Les deux suivantes ont été offertes en mars 2024, en français, en mode virtuel.

**L'adaptation au changement : modèles innovants avec Owais Lightwala**

Owais Lightwala a animé une présentation interactive et un atelier sur la méthodologie du « design thinking ». Il l'a décrite ainsi : « Le design thinking est une approche de résolution de problèmes qui met l'accent sur la compréhension des utilisateurs, la génération d'idées créatives et les tests itératifs. L'objectif est de résoudre des problèmes concrets, ancrés dans la réalité, en répondant au besoin d'approches centrées sur l'humain. »

**Observation :** nous avons eu droit à une présentation de la méthodologie à appliquer dans le cadre du processus fusion, accompagnée d'une initiation à ses éléments fondamentaux.

**L'adaptation au changement : Modèles innovants avec Rudy Ruttimann, Fondation FLIP**

La présentation de Rudy Ruttimann sur le modèle Two Loops de l'Institut Berkana[5] raconte comment de grands systèmes peuvent évoluer et donner naissance à un nouveau système durable. Ce modèle s'avère particulièrement utile pour relever les défis et saisir les opportunités dans le secteur des arts. Il propose un regard neuf sur les stratégies de financement et le développement du milieu en période de transition.

**Observation :** il est essentiel d'adopter une approche réfléchie pour comprendre l'émergence de nouveaux systèmes, ainsi que la transition entre les anciens et les nouveaux paradigmes dans le secteur des arts et de la culture.

**Faire place aux voix autochtones : relations, autonomie et arts**

Les présentateurs Terry-Lynn Brennan, J.P. Longboat et Alex Glass ont exploré l'enjeu crucial des relations avec les peuples autochtones et de l'autonomie dans le contexte du développement organisationnel en arts. Ils ont parlé du cheminement et de l'évolution de leur projet collaboratif, l'Initiative pour des Espaces Créatifs Autochtones (IECA), réalisé avec Arts Build Ontario depuis 2019. « L'objectif est de placer l'autonomie au cœur des milieux culturels autochtones à travers ce que l'on appelle aujourd'hui l'Ontario. Le projet repose sur le soutien aux espaces artistiques dirigés par des Autochtones, en laissant de côté les modèles occidentaux qui encadrent habituellement la création et la gestion des lieux culturels, pour faire place à l'autonomie et au lien avec le territoire. »

**Observation :** tout au long de la discussion sur la promotion de l'autonomie et de la collaboration avec les communautés autochtones, plusieurs principes et stratégies clés ont émergé. L'accent a été mis sur le respect de l'autonomie culturelle, la mise en place d'alliances, et le passage d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle en levant les obstacles à une collaboration. L'adoption de ces principes permet de contribuer à l'épanouissement des communautés autochtones tout en renforçant la compréhension et le respect mutuels.

**L'adaptation au changement : modèles novateurs avec Tatiana Fraser**

Tatiana Fraser a présenté l'importance de l'approche Scaling Deep comme stratégie complémentaire pour générer un impact durable, aux côtés d'autres méthodes de transformation à grande échelle.

Scaling Deep repose sur une transformation personnelle et culturelle en profondeur, essentielle pour un changement soutenu. Elle s'appuie sur le travail sur soi, les liens communautaires et les expériences partagées. Ce processus demande du temps, de la réflexion et un engagement personnel, tout en remettant en question les idées reçues. Ancrée dans la réalité, l'approche tient compte des rapports face au pouvoir.

**Observation :** les échanges ont mis en lumière l'importance d'intégrer les expériences personnelles, l'autonomisation collective, les transitions progressives, les relations humaines, la pensée métaphorique et une approche holistique pour favoriser un changement positif dans le domaine des arts et de la culture. Les participants ont insisté sur l'importance d'une stratégie de changement systémique globale, ainsi que sur le rôle essentiel des organisations pour soutenir l'épanouissement des artistes.

**Bâtir un écosystème artistique inclusif**

La présentation de Carla Stephenson (Rural Arts Inclusion Lab), Sharif Mahdy (Commision des élèves du Canada) et Sharon Nyangweso (QuakeLab) a mis en lumière l'urgence de créer un environnement artistique inclusif. Les intervenants ont souligné l'importance d'un modèle organisationnel qui reflète la diversité et qui répond aux besoins réels de notre communauté.

« Si nous ne redéfinissons pas les rapports de pouvoir, alors à quoi bon ? »

-Participant·e à la séance

**Observation :** les recommandations ont porté sur la création de relations de confiance, la valorisation de l'inclusion, la collecte de données réfléchie, l'ouverture à la collaboration, et le recentrage sur les artistes et les communautés. La mise en œuvre de ces actions peut mener à un écosystème artistique plus équitable et durable.

**Centering Artists' Voices | Des voix d'artistes à l'avant-plan**

Une discussion entre Benoît Roy, directeur général de Théâtre Action, et Anik Bouvrette, directrice artistique et chorégraphe de Tara Luz Danse, visait à mettre en lumière le rôle des artistes dans la fusion entre le RAO et le CAO. L'objectif : encourager l'écoute des différents points de vue, des besoins et des contributions artistiques. La discussion cherchait à favoriser le dialogue, le partage d'idées et l'exploration de stratégies de co-création collaborative, afin de nourrir un sentiment d'appropriation et d'engagement communautaire à chaque étape du processus. En fin de compte, le but a été d'inspirer une collaboration et de veiller à ce que la nouvelle organisation soit centrée sur les artistes et reflète la diversité de la communauté artistique qu'elle soutient.

**Observation :** le renforcement du bilinguisme représente une occasion de créer des liens plus étroits avec la communauté francophone et de promouvoir une voix bilingue unifiée. Le soutien aux artistes passe par un dialogue continu, des politiques durables et des actions de représentation. Cela comprend également des modèles de revenu qui permettront de bâtir un écosystème artistique florissant et engagé.

**Ressources humaines et secteur artistique : relever les défis du monde post pandémique**

Les panélistes et leaders du secteur culturel, Marie-Christine Morin (directrice générale de la Fédération culturelle canadienne-française), Frédéric Julien (directeur de la recherche et du développement à l'Association canadien des organismes artistiques) et Grégoire Gagnon, ont partagé leurs expériences vécues durant la pandémie. Ils ont abordé les défis rencontrés en milieu de travail, les stratégies gagnantes en ressources humaines après la pandémie, les leçons tirées de cette période, ainsi que des pistes pour renforcer l'engagement du personnel à l'avenir.

**Observations :** les exemples partagés ont démontré l'efficacité de certaines approches en place durant la pandémie, et qui ont permis d'obtenir des résultats grâce à la confiance, à une bonne communication, à l'innovation et à la résilience.

# 3 Générer des idées créatives

Une fois le problème cerné, nous sommes passés à la phase d'idéation. Cette étape consistait à générer un large éventail de solutions créatives, en favorisant le remue-méninge et la pensée novatrice. Ce processus nous a permis d'**explorer de nouvelles possibilités, de dépasser les modèles traditionnels de prestation de services et de gouvernance, tout en veillant à inclure une diversité de points de vue dans la réflexion.**

Un canevas de conceptualisation a été mis en place afin de structurer l'organisation, et de partager les informations et commentaires recueillis jusqu'à présent. Les résultats des sondages et des consultations ont été intégrés à cette trame lors de deux séances de travail : d'abord avec l'équipe et le conseil d'administration lors d'un atelier de rétroaction (janvier 2024), puis avec les membres de la communauté lors des Ateliers de co-création (mars 2024).

Les éléments fondamentaux étaient les suivants : mission, valeurs, concepts fondamentaux, règles et normes (protocoles), prise de décision (gouvernance) et priorités de la communauté.

**Canevas de conceptualisation**

| | | |
|---|---|---|
| Mission | Valeurs | Concepts fondamentaux |
| Règles et normes (protocoles) | Prise de décision (gouvernance) | Priorités de la communauté |

EVOKE CULTURE 2.0

## Les artistes au cœur du processus Mandat pour Mélanie Yugo

L'artiste visuelle ottavienne Mélanie Yugo a reçu le mandat de créer une œuvre inspirée de sa vision du processus de fusion, à partir des consultations publiques et des ateliers de co-création. Son œuvre, Nurture Future, reflète l'approche ancrée dans la communauté. Les voix de la communauté ont été la source première de son inspiration.

Cette création a également servi de point de départ pour le développement de l'image de marque et du design de la nouvelle organisation.

## Atelier de co-création Mars 2024

La communauté a pris part à un exercice interactif de co-création visant à imaginer ensemble l'avenir de la nouvelle organisation.

Les membres de la communauté ont été invités à participer à l'un des deux ateliers afin de partager leur expertise, leurs idées, et de contribuer à l'élaboration d'un cadre professionnel et durable pour l'organisation issue de la fusion.

**Voici les objectifs de l'atelier de co-création communautaire :**

1. **Tirer parti des idées communes :** les participants ont co-créé les éléments fondamentaux de la nouvelle organisation, contribuant à définir une vision collective, inclusive et tournée vers l'avenir.
2. **S'appuyer sur les résultats des sondages et sur les consultations :** s'appuyer sur les résultats du sondage communautaire et les échanges tenus avec la communauté pour jeter les bases du processus de fusion.
3. **Cartographier les priorités à l'aide du canevas de conceptualisation :** utiliser ce canevas pour structurer les priorités… mission, valeurs, concepts fondamentaux, règles et normes (protocoles), prise de décision, gouvernance et priorités de la communauté. Cette approche structurée a permis d'établir les fondations d'un cadre clair pour la nouvelle organisation.
4. **Prioriser sur les principales catégories :** approfondir les aspects critiques de la mission, des valeurs, des concepts fondamentaux et des règles et normes. Concevoir collectivement une structure solide de prise de décision et de gouvernance qui s'aligne sur les priorités de la communauté.

« Ce qui m'a particulièrement marquée lors des consultations publiques, c'est le besoin de bâtir des ponts entre les régions, les disciplines et les parcours. Nous avons aussi remarqué un désir d'adopter une approche holistique face aux arts, grâce à notre rôle d'acteurs dans la société et dans l'environnement. En tant qu'artistes, nous semons chacun et chacune des graines dans l'espoir de faire fleurir un secteur artistique durable, dynamique et diversifié à Ottawa-Gatineau, un secteur enraciné dans la communauté et la créativité. »

- Melanie Yugo chercheuse, artiste et éducatrice

## Activité de création du modèle organisationnel préliminaire

Les participants ont ensuite été répartis en petits groupes pour une activité de création du modèle organisationnel préliminaire. Chaque groupe a reçu une trousse comprenant des panneaux de présentation et divers outils créatifs. L'objectif était de concevoir un modèle organisationnel, en s'appuyant sur les éléments explorés et ajoutés lors de l'activité précédente.

**Énoncé du problème :** « Comment pouvons-nous fusionner efficacement deux organisations en une structure équitable et innovante, capable de répondre aux besoins évolutifs du secteur artistique à Ottawa, notamment dans le contexte de la relance post pandémique, tout en assurant un soutien durable ? »

Chaque groupe a ensuite présenté son modèle organisationnel et a recueilli des commentaires à l'aide d'une grille de rétroaction, en posant les questions suivantes :

1. Qu'avez-vous apprécié ?
2. Que pourrait-on améliorer ?
3. Quelles questions cela soulève-t-il ?
4. Quelles nouvelles idées cela vous inspire-t-il ?

Les ateliers de co-création ont donné lieu à huit modèles de fusion. Chaque modèle organisationnel était unique et permettait d'approfondir différents axes de réflexion. Parmi les thèmes récurrents: la prise de décision partagée, la transparence, l'attention portée à la communauté, et l'importance de garder les artistes au cœur du processus.

# 4 Modélisation et validation

À partir des idées issues des ateliers de co-création, nous avons développé un modèle organisationnel. Ce modèle a ensuite été mis à l'essai auprès de membres de la communauté, ce qui nous a permis de recueillir des commentaires et d'ajuster notre approche.

Ce processus itératif de modélisation et de mise à l'essai s'est poursuivi tout au long du processus. Une telle approche permet d'assurer un alignement constant avec les besoins et les attentes de la communauté.

Deux événements publics ont marqué cette première étape : le Déjeuner des leaders du secteur des arts et les assemblées générales annuelles.

## Le Déjeuner des leaders du secteur des arts : juin 2024

Nous avons tenu un déjeuner-atelier avec 85 leaders du milieu artistique afin de tester notre modèle organisationnel. Grâce à une plateforme virtuelle (Mentimeter) et à une grille de rétroaction, les participants ont pu formuler leurs commentaires et poser leurs questions de façon anonyme, tout en visualisant les résultats collectifs en temps réel.

Le modèle est présenté dans la section suivante.

Cette analyse nous a permis de comprendre pourquoi les participants ont exprimé une préférence pour le nouveau modèle, en mettant en lumière ses forces et son potentiel pour la communauté et le secteur des arts.

Nous leur avons posé la question suivante : « Qu'est-ce qui changera dans votre travail si nous allons de l'avant avec ce modèle ? » Les changements envisagés à travers la réussite du modèle et des services proposés peuvent être regroupés autour des impacts suivants :

- **Viabilité financière et soutien :** le secteur atteindrait une stabilité financière grâce à un financement local constant et à des sources de revenus diversifiées.
- **Représentation et visibilité :** les efforts de représentation seraient renforcés ce qui permettrait un meilleur soutien tout comme un financement accru, assurant une présence forte du secteur des arts à tous les paliers gouvernementaux.
- **Développement professionnel et ressources :** des occasions de perfectionnement et des ressources adaptées viendraient soutenir la croissance et la réussite des artistes et des travailleurs du milieu, en leur permettant de gagner un revenu viable et de poursuivre leur carrière de façon durable.
- **Équité et représentativité :** un leadership diversifié et une représentation équitable au sein de la communauté artistique permettraient une meilleure visibilité, et un soutien actif envers les artistes autochtones, BIPOC, les artistes immigrants et les groupes marginalisés.
- **Collaboration et partenariats :** des collaborations plus solides seraient établies entre les organisations artistiques et non artistiques, favorisant de nouvelles alliances et des projets bénéfiques pour l'ensemble de la communauté.

## Assemblée générale annuelle – juin 2024

Le processus de fusion a été officiellement approuvé par les deux organisations lors de leurs assemblées générales annuelles respectives, le 26 juin 2024.

## 5 Modèle proposé et mise à jour évolutive

Le développement de la nouvelle organisation est un processus évolutif. Nous continuerons de façonner ses modèles de gouvernance et de services par des essais et ajustements, en plaçant la rétroaction et la co-création au cœur de chaque étape.

Cette approche nous permet de rester transparents, flexibles et à l'écoute, pour mieux répondre aux besoins évolutifs de la communauté artistique d'Ottawa.

Au début de l'année 2025, nous deviendrons officiellement une seule et même organisation : Arts Ottawa. Les étapes concrètes à venir seront définies en s'appuyant sur la participation du secteur et les commentaires recueillis autour du modèle proposé.

# Modèle organisationnel envisagé – Arts Ottawa Un leadership unifié

## Modèle organisationnel préliminaire

**Raison d'être d'Arts Ottawa :** stimuler l'action collective en réponse aux besoins et priorités de la communauté, et contribuer au secteur artistique.

**Objectifs stratégiques :** favoriser l'action concertée, initier des changements systémiques et promouvoir un leadership communautaire.

Le modèle proposé marque un changement significatif. Il nécessitera du temps pour que l'organisation, ses parties prenantes et l'ensemble du secteur adoptent une vision fondée sur la responsabilité et l'appropriation collective des objectifs communs. La structure organisationnelle sera adaptée pour refléter les principes de collaboration, d'autonomie et de mission partagée. Cette transition implique de passer d'une relation transactionnelle à une relation plus enracinée, durable et fondée sur la confiance entre l'organisation de services en arts et la communauté artistique. Étant donné la nature itérative du processus, la rétroaction et l'engagement actif de la communauté resteront essentiels pour orienter l'évolution du modèle et garantir sa pertinence à long terme.

Au cœur de ce nouveau modèle repose la conviction que l'action collective est la clé de l'innovation et des solutions aux défis complexes que connaît le secteur des arts. Le modèle se structure autour de cinq composantes, chacune proposant des voies de leadership partagé avec le secteur, ainsi que des leviers de mobilisation et de participation. Interconnectées, ces composantes contribuent ensemble à nourrir l'action collective.

### Principaux impacts du modèle proposé

- Passage d'une prise de décision centralisée à une prise de décision partagée
- Inclusivité et participation
- Flexibilité et adaptabilité

| MOBILISATION COLLECTIVE POUR LE SECTEUR DES ARTS | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Groupe consultatif communautaire** | **Groupe stratégique de direction** | **Conseil d'administration** | **Équipe de coordination de l'organisation fusionnée : appui opérationnel et centre de ressources** | **Espaces de co-création** |
| • Liaison avec la communauté artistique<br>• Recommandations<br>• Expertise spécialisée et accompagnement<br>• Prise de décision éclairée | • Prise de décision<br>• Stratégie<br>• Vision | • Gouvernance et responsabilités fiduciaires des organisations fusionnées | • Coordination générale et point de contact<br>• Mise en œuvre des priorités et soutien à la facilitation<br>• Appui administratif et communicationnel<br>• Soutien à la mobilisation | • Addresses key areas of concern and opportunity within the arts community<br>• Operates under the principles of fluidity and responsiveness<br>• Results in collective action |

## Groupe consultatif communautaire

Le groupe consultatif communautaire représentera l'ensemble de la communauté et jouera un rôle essentiel comme lien entre l'organisation et le secteur artistique au sens large. À titre consultatif, il pourra formuler des recommandations sur des enjeux clés, contribuant à éclairer la prise de décision et à maintenir l'alignement avec les besoins évolutifs du milieu des arts.

Il veillera à ce que les voix du secteur soient entendues et à ce que des voies de participation et de mobilisation soient accessibles au sein des quatre autres groupes du modèle. Ce groupe pourra également offrir une expertise spécialisée et de conseils sur des enjeux spécifiques.

**Participation et rôle :** par l'adhésion, la participation à des événements tels que des forums, ou en répondant à des appels ciblés ou à la rétroaction.

**Personnes impliquées :** artistes et travailleurs culturels, organisations artistiques, leaders communautaires, ainsi que les représentants du milieu philanthropique et des affaires.

## Groupe stratégique de direction

Le Groupe stratégique de direction jouera un rôle de moteur au sein de la communauté. Il rassemblera des individus et des organisations chargés de promouvoir les résultats issus des espaces de co-création (voir p. 29).

Ce groupe fera également le pont entre le noyau organisationnel et le secteur des arts, devenant un acteur clé de mobilisation et d'action.

Ses membres guideront collectivement l'orientation stratégique et la vision globale de l'action collective au sein de la nouvelle organisation.

**Participation et rôle :** mandat à durée déterminée, avec des rencontres régulières et des mécanismes de reddition de comptes.

- Définir l'orientation stratégique, les priorités et les grandes initiatives d'action collective
- Assurer une planification globale afin que les activités soient alignées sur les besoins de la communauté et les objectifs du secteur
- Faciliter la collaboration et la coordination à travers l'ensemble du groupe
- Représenter les intérêts du groupe consultatif communautaire
- Être porte-voix auprès de la communauté, des donateurs et des partenaires, et faire rayonner ses réalisations

**Personnes impliquées :** des représentants provenant de l'ensemble de l'organisation, d'espaces de co-création, du groupe consultatif communautaire, les membres du conseil d'administration, le personnel et des conseillers externes.

Par le dialogue, la recherche de consensus et la prise de décision collective, le groupe stratégique de direction aidera l'organisation à demeurer réceptive, innovante et solidement ancrée dans sa communauté.

## Conseil d'administration

Le conseil d'administration conserve son rôle fiduciaire au sein de la corporation et veille à ce que les résultats de l'action collective soient alignés sur l'orientation stratégique de l'organisation.

**Rôles clés :**

- Assurer la supervision, la reddition de comptes et le suivi de la performance organisationnelle
- Établir les politiques, approuver les budgets et veiller à ce que les activités soient alignées sur la mission et les valeurs de l'organisation
- Garantir le respect de la mission, de la vision et des valeurs
- Représenter la nouvelle organisation au sein du groupe stratégique de direction et auprès des parties prenantes externes
- Faire la promotion de la mission et de l'impact de l'organisation

**Personnes impliquées :** bénévoles issus de la communauté ottavienne.

## Équipe de coordination de l'organisation fusionnée

L'Équipe de coordination de l'organisation fusionnée est conçue pour soutenir les actions porteuses de changement, faciliter la coordination et veiller au bon déroulement des activités. Elle accueillera un pôle d'apprentissage et de développement professionnel, offrant au secteur un espace pour connecter, renforcer ses compétences, apprendre et bénéficier de mentorat.

La nouvelle organisation jouera un rôle de catalyseur d'innovation, en encourageant les partenariats et en assurant la cohérence dans la mise en œuvre des initiatives, sans centraliser le pouvoir ni la prise de décision.

**Rôles clés :**

- Offrir un soutien opérationnel et stratégique au groupe stratégique de direction et aux espaces de co-création
- Assurer la coordination administrative, la coordination des communications et des ressources
- Faciliter la mise en œuvre des décisions partagées
- Veiller à la mise en œuvre des initiatives et priorités établies par le groupe stratégique de direction et les espaces de co-création
- Concevoir et mettre en œuvre des programmes en lien avec les priorités des ateliers
- Développer et gérer des programmes et projets d'apprentissage
- Servir de point de contact pour les communications et la collaboration entre les différentes parties prenantes

**Personnes impliquées :** personnel à temps plein et à temps partiel, ainsi que les membres contractuels.

# Espaces de co-création

Dans le nouveau modèle organisationnel, les espaces de co-création représentent les moteurs du changement qui s'attaquent aux besoins urgents qui feront progresser le secteur. Ces espaces sont également directement liés au groupe consultatif communautaire (la communauté). Selon les enjeux abordés, ces espaces pourront prendre la forme de groupes de réflexion, de cellules de recherche, de comités ou de collectifs.

**Les résultats issus des espaces de co-création seront orientés vers deux avenues :**

1. Vers l'organisation, pour en coordonner la mise en œuvre
2. Vers le groupe stratégique de direction, pour mettre en lumière les enjeux et influencer le changement.

**Personnes impliquées :** la composition des espaces de co-création est souple et évolue selon les enjeux traités.

**Structure et champs d'intervention :** les espaces de co-création se forment en fonction des priorités changeantes et des besoins de la communauté.

**Temps et engagement :**

- Espaces de co-création axés sur des projets : conçus pour atteindre des objectifs précis, comme organiser une campagne ou lancer une initiative. Ils ont un début et une fin clairement définis, et sont dissous une fois les objectifs atteints ou le projet terminé.
- Espaces de co-création axés sur des enjeux : destinés à traiter de grands enjeux ou à soutenir des changements de politiques. Leur durée peut être plus longue, mais ils sont évalués régulièrement pour déterminer leur pertinence et leur efficacité à long terme.

**Révision et évaluation :** des évaluations seront menées afin de mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs, de vérifier si les enjeux abordés sont toujours pertinents et si les stratégies mises en œuvre sont efficaces. Des bilans réguliers permettront de déterminer s'il faut poursuivre, ajuster ou mettre fin aux espaces de co-création.

**Renouvellement des membres participants :** la composition des espaces de co-création pourra être renouvelée périodiquement afin de favoriser l'apport de nouvelles perspectives et de prévenir l'épuisement. La durée de participation individuelle et les mandats seront définis en fonction des objectifs de chaque espace. Cela permettra une énergie nouvelle et des idées novatrices.

La rotation de membres permet également de répartir le leadership et les responsabilités, évitant ainsi la centralisation des prises décisions. Cette rotation favorise une distribution plus équitable de l'expertise, et contribue à un fonctionnement juste et inclusif.

**Planification de la relève :** avant toute rotation, les compétences seront transmises entre les membres afin d'assurer la continuité des travaux et d'encourager le mentorat.

**Dissolution :** un espace de co-création peut prendre fin dans différents contextes :

1. Objectifs atteints : lorsque les buts fixés sont atteints, les réussites sont célébrées, et que les apprentissages sont documentés et partagés.
2. Changement d'orientation : si les priorités évoluent ou que la problématique initiale n'est plus pertinente pour le secteur, les ressources peuvent être réorientées vers des enjeux plus urgents.
3. Absence d'impact ou de faisabilité : si, à la lumière des évaluations ou des rétroactions, il apparaît que les efforts du groupe n'aboutissent pas ou ne sont plus réalisables, notamment en raison de facteurs externes ou d'obstacles persistants.

**Transition vers de nouvelles initiatives :** il se peut qu'un espace de co-création pose les bases d'une nouvelle initiative. L'espace initial peut alors être dissous, et certains membres poursuivront leur engagement au sein d'un nouveau groupe au mandat actualisé.

Ces espaces de co-création permettront à l'organisation et au secteur d'être agiles et prêts à répondre à la fois à des projets urgents et à des enjeux plus importants. Il s'agit d'une approche pertinente dans le milieu des arts, où les enjeux et les occasions évoluent constamment.

L'annexe 1 décrit le cheminement possible d'un enjeu à travers un espace de co-création.

# Nouvelle structure de gouvernance : un leadership collectif

Une gouvernance efficace est au cœur de toute transformation organisationnelle réussie.

Une approche axée sur le leadership collectif permet aux artistes, aux organisations artistiques et aux membres de la communauté de jouer un rôle actif et central dans la définition même de l'organisation, bien au-delà d'une simple participation.

## Éléments clés de la nouvelle structure de gouvernance :

- **Prise de décision décentralisée :** le pouvoir décisionnel est réparti entre plusieurs parties prenantes, plutôt que concentré entre quelques postes de direction. S'appuyant sur des principes axés sur l'humain, ce modèle permet aux individus et aux groupes de prendre des décisions en cohérence avec leur expertise et leurs responsabilités. Ce système favorise l'agilité, limite les impasses et donne aux personnes les plus proches des enjeux le pouvoir de décider de façon éclairée.
- **Inclusivité :** l'inclusivité est intégrée à toutes les actions de l'organisation, afin que les décisions reflètent la diversité des perspectives et des expériences vécues dans le secteur artistique d'Ottawa.
- **Transparence :** les processus décisionnels sont clairs et accessibles à toutes les parties prenantes, permettant à chacun de comprendre comment et pourquoi les décisions sont prises.
- **Responsabilité partagée (plutôt qu'autorité partagée) :** le leadership partagé s'accompagne d'une responsabilité partagée. La nouvelle structure de gouvernance prévoit des mécanismes de reddition de comptes à chaque niveau décisionnel.
- **Le modèle de gouvernance prévoit un groupe de veille communautaire chargé de maintenir un dialogue avec l'ensemble du secteur.** Ce groupe agit comme pont entre la direction et la communauté, en offrant une rétroaction constante qui garantit des décisions alignées avec la vision collective du milieu artistique.

## Impact de la structure de gouvernance

- **Voix diversifiées :** en décentralisant le pouvoir décisionnel et en favorisant un leadership collectif, nous nous assurons que les artistes, les membres de la communauté et les organismes artistiques seront représentés à tous les niveaux.
- **Agilité et innovation :** en répartissant le pouvoir décisionnel dans toute l'organisation, nous favorisons la flexibilité et répondons rapidement aux défis et aux occasions émergentes dans le secteur artistique.
- **Confiance :** en soutenant une culture de confiance grâce à la reddition de comptes et à la transparence, nous nous assurons que les parties prenantes soient toujours informées et impliquées dans les décisions clés.

## Fonctionnement concret de la gouvernance :

Notre approche vise à bâtir une structure organisationnelle durable et ancrée dans l'écoute de la communauté. Elle continuera d'évoluer grâce à un engagement soutenu et à une rétroaction constante. Le leadership collectif, appuyé par une responsabilité partagée, favorisera la réflexion et renforcera la capacité d'adaptation de l'organisation. Cette approche s'appuie sur les contributions des parties prenantes en gouvernance et de la communauté.

Nous concevons ainsi un modèle flexible et qui peut s'ajuster aux besoins changeants du milieu artistique d'Ottawa. Cette dynamique intégrée à la gouvernance positionne l'organisation comme un exemple de gouvernance inclusive, apte à répondre à la fois aux réalités locales et aux enjeux systémiques du secteur des arts.

## Mécanismes de rétroaction

Au fil de l'évolution de l'organisation, le modèle s'ajustera continuellement en fonction des apprentissages, des retours d'expérience et des besoins propres à la communauté, afin d'en garantir la pertinence et la pérennité.

En adoptant cette approche de gestion du changement, nous instaurons une culture fondée sur la transparence, le partage du pouvoir décisionnel et l'engagement. Nous miserons sur une culture dont les priorités sont définies par la communauté et continuellement ajustées en fonction des capacités de la nouvelle organisation fusionnée.

# Enjeux opérationnels

## Enjeux juridiques et opérationnels

### Mécanisme de fusion

TPour déterminer le mécanisme de fusion approprié, nous avons analysé les enjeux opérationnels, notamment les impacts possibles de la fusion sur l'obtention de subventions, le statut d'OBNL et les implications fiscales (TVH/TPS).

Compte tenu de l'historique du RAO et du CAO auprès des principales sources de subvention publiques, notamment le Programme de financement culturel de la Ville d'Ottawa et le Conseil des arts de l'Ontario, l'option la moins risquée consistait à conserver le numéro d'incorporation de l'une des deux organisations. Cette approche permet de maintenir l'historique de financement et, potentiellement, de garantir une subvention de base plus avantageuse pour la nouvelle entité. Il était également prioritaire de conserver un numéro d'organisme à but non lucratif, ce qui fût possible en maintenant une seule entité légale.

Après différentes consultations avec un avocat et différents comptables, la solution la plus simple consistait à organiser un transfert d'actifs sous forme de don d'une organisation à l'autre.

### Assemblée générale annuelle

En tant qu'organisations basées sur l'adhésion, certaines décisions clés devaient être prises par les membres afin de pouvoir aller de l'avant.

- Les règlements administratifs des deux organisations ont dû être révisés afin d'assurer une harmonisation complète. Cela a permis d'offrir aux membres des deux entités les mêmes droits, tout en uniformisant les mandats et responsabilités des conseils d'administration.
- Les statuts constitutifs ont été approuvés pour dépôt auprès des autorités compétentes en matière d'organismes à but non lucratif.
- Une approbation a également été obtenue pour transférer les actifs d'une organisation à l'autre.

### Plans opérationnels

À mesure que se précisait le plan organisationnel préliminaire, l'équipe d'Evoke Culture 2.0 a développé des modèles financiers robustes ainsi que des plans opérationnels internes. Une évaluation financière a permis de définir des objectifs clairs, tant à court terme (pour la transition) qu'à long terme.

Dans une volonté de renforcer notre capacité organisationnelle, le modèle opérationnel et les ressources humaines ont été repensés afin de remettre en question les structures hiérarchiques traditionnelles et le titre des postes.

En réponse aux besoins exprimés par la communauté, nous avons envisagé des rôles clés en coordination, facilitation, soutien, ainsi qu'en développement de programmes et d'espaces de co-création. Cette réflexion a permis de s'assurer que les fonctions essentielles soient couvertes, tout en appuyant une mise en œuvre efficace. À mesure que l'organisation évoluera, ces rôles ainsi que la taille de l'équipe pourront être ajustés en fonction des besoins.

# Rôle du personnel et du conseil d'administration

## Gestion des risques et de l'incertitude

Il a fallu du temps pour instaurer un climat de confiance autour du processus de fusion, autant auprès du personnel que du conseil d'administration. Les personnes impliquées sont fières de leur organisation, de son histoire et de son impact. Concevoir la fusion représentait un pas vers l'inconnu, bien différent d'une planification stratégique classique. Ce processus mettait les artistes au centre des décisions, qu'ils soient membres ou non.

Pour le personnel, cela signifiait jongler entre leurs tâches quotidiennes et un avenir flou et encore incertain.

Pour le conseil, cela impliquait d'accepter un certain niveau de risque, en conciliant leur devoir fiduciaire avec une volonté d'expérimenter et de céder une part de contrôle.

Chacun devait jongler avec les réalités du présent tout en se préparant à un avenir en pleine construction — un avenir qui échappait au contrôle du personnel et du conseil d'administration.

### L'expérience vécue par l'équipe

Les mêmes questions ont souvent été posées par le personnel : qu'adviendra-t-il de nos emplois ? Où seront situés les bureaux ? Quelle organisation ou quelle direction générale sera maintenue ?

Les directions générales ont souvent été mises en garde : en amorçant ce processus, elles prenaient le risque de rendre leur propre rôle, et celui de leurs équipes, redondant. Pourtant, elles étaient conscientes qu'elles ne rempliraient pas pleinement leur mandat sans s'engager dans cette démarche. Il était également clair que sans transformations opérationnelles majeures, il serait difficile de faire évoluer les activités tout en maintenant les effectifs.

L'impact des organisations repose sur la force de leurs équipes. L'un de leurs principes fondamentaux est d'offrir un environnement de travail sain et respectueux, axé sur l'humain. Il allait donc de soi que chaque personne trouve sa place, tout au long du processus et au-delà.

Même si certains rôles et responsabilités se chevauchaient, chaque membre de l'équipe occupait une place bien définie. Le processus de fusion a favorisé une collaboration plus étroite que lors des projets précédents, permettant de mieux cerner les forces et compétences de chacun, tout en mettant à l'épreuve le modèle de gestion des ressources humaines envisagé. Le travail en présentiel au bureau a également renforcé les liens interpersonnels et permis une meilleure compréhension des intérêts et expertises de tous.

Tournées vers l'avenir, les deux équipes se sont réjoui de former un groupe élargi, propice à l'apprentissage et au soutien mutuel. Elles ont aussi été portées par l'enthousiasme et l'engagement de la communauté tout au long du processus.

# Annoncer la fusion en y intégrant une touche artistique

Un aspect essentiel de la fusion a été de communiquer le processus de manière claire, accessible, engageante et transparente à la communauté artistique d'Ottawa.

Avec l'appui de LeBlanc (& co) Communications, une agence spécialisée en communications à impact social dans le secteur à but non lucratif, nous avons mis en place une stratégie de communication dédiée à la fusion. Nous avons reconnu que des communications claires et cohérentes étaient essentielles pour établir et maintenir la confiance de la communauté envers le processus, et pour susciter un intérêt envers la nouvelle organisation.

Notre approche transparente en matière de communication fait écho au partage de savoir collectif qui a caractérisé les consultations publiques et les espaces de co-création.

Les outils de communications ont également servi de point d'entrée pour le public, lui permettant de partager ses idées. Cette ouverture a renforcé notre reddition de comptes et favorisé un apprentissage partagé.

Différents rapports ont également été partagés publiquement à chaque étape du processus. Cela nous a permis d'informer les personnes n'ayant pu participer et de leur offrir la possibilité de contribuer.

Notre approche en communication visait à raconter la fusion en établissant un fil conducteur et une direction cohérente : présenter aux artistes l'occasion de s'impliquer dans les prochaines étapes, rejoindre des personnes en dehors des réseaux habituels, et partager les constats suite aux consultations publiques.

L'information a été mise à jour sur notre site web à chaque jalon. Des mises à jour régulières ont également été diffusées sur diverses plateformes, dont nos infolettres et nos réseaux sociaux.

L'intérêt des médias locaux nous a également permi d'élargir notre auditoire et d'attirer de nouvelles personnes aux ateliers de co-création, y compris des gens qui ne connaissaient pas encore RAO ou le CAO.

- CBC – All in a Day avec Alan Neal (19 mars 2024) Remue-méninge sur l'avenir des arts à Ottawa
- Ottawa Business Journal (8 avril 2024) Ottawa's arts community: The merger of Arts Network Ottawa and Ottawa Arts Council

Une feuille de route évolutive a permis de suivre les progrès réalisés depuis l'annonce initiale, mise à jour à chaque étape franchie.

Tous les ateliers et activités de mobilisation ont été documentés. Les rapports détaillés produits par l'équipe d'Evoke Culture 2.0 ont été mis en ligne et partagés. Afin de maintenir l'engagement de la communauté sans la submerger d'information, nous avons diffusé les faits saillants des consultations publiques et des ateliers de design thinking sur les réseaux sociaux.

Chaque publication offrait un aperçu clair, permettant à notre public de rester informé sans avoir à consulter l'ensemble des documents.

Chaque nouvelle annonce faisait le lien entre les réalisations passées et les prochaines étapes, avec des résumés concis. L'objectif était d'offrir un repère clair à ceux qui suivaient le processus depuis le début, tout en facilitant l'intégration de nouvelles personnes.

# Résumé des étapes clés et des enjeux

## Si votre organisation envisage une fusion, certaines étapes clés sont essentielles pour garantir un processus stratégique, inclusif et aligné sur votre mission ainsi que vos objectifs.

Voici l'approche que nous avons adoptée :

1. **Évaluation initiale des organisations :** nous avons commencé par évaluer la mission, les valeurs et les objectifs des deux organisations afin de valider leur compatibilité. Une analyse de la santé financière et de la stabilité de chacune a été menée, incluant les actifs, les passifs et les sources de financement.
2. **Mobilisation des parties prenantes :** l'une des étapes les plus importantes a été de placer la voix de la communauté au cœur du processus de fusion. Pour y parvenir, nous avons organisé des sondages, des consultations publiques, des ateliers de discussion et des séances de co-création. Ces activités ont alimenté le développement du modèle organisationnel. Une communication transparente a permis de maintenir l'engagement des parties prenantes et d'instaurer un climat de confiance.
3. **Décentralisation du pouvoir décisionnel :** Nous avons exploré la mise en place d'un système de fonctionnement s'éloignant de la gestion hiérarchique traditionnelle. Plutôt que de centraliser le pouvoir décisionnel, nous l'avons réparti plus largement au sein du secteur artistique d'Ottawa. Cette approche vise à responsabiliser les organisations et les leaders à tous les niveaux, en favorisant l'équité, la transparence et la participation.
4. **Modèle organisationnel préliminaire et conformité juridique/financière :** nous avons identifié les enjeux juridiques, financiers et opérationnels potentiels. Il est essentiel d'assurer la conformité avec les règlements encadrant les organismes à but non lucratif. Le développement d'un plan organisationnel préliminaire permet de tester et d'ajuster le modèle de gouvernance et de fonctionnement avant son déploiement complet.
5. **Préparation et expertise :** nous avons offert une formation préparatoire aux membres du personnel et aux membres du conseil d'administration pour les outiller face aux changements. Le recours à des consultants spécialisés en fusion et en mobilisation a également permis de bénéficier d'un accompagnement stratégique tout au long du processus.
6. **Financement par projets :** l'obtention de subventions a été un levier essentiel pour faire avancer la fusion de manière structurée et efficace.

# Mot de la direction

En partageant cette étude de cas, nous souhaitons raconter l'histoire de notre fusion, et transmettre es apprentissages et réflexions tirés de ce moment charnière.

Cette étude de cas retrace le parcours stratégique, de la conception à la mise en œuvre, en mettant en lumière les étapes clés du processus collaboratif.

**Nous explorons les possibilités concrètes qu'offre une fusion, tout en cherchant à servir d'exemple vivant pour repenser, en temps réel, le rôle et la forme qu'une organisation de services aux arts peut prendre dans le contexte actuel du secteur.**

Ce document, à l'image de notre démarche globale, s'appuie à la fois sur l'histoire de nos organisations et sur les politiques publiques en matière d'arts, tout en traduisant une volonté profonde d'incarner le changement. Il est important de souligner que la décision de fusionner, ainsi que la redéfinition même de l'organisation des services aux arts, résultent directement des transformations du secteur culturel et de notre réflexion sur notre rôle au sein de cet écosystème.

Ce cheminement n'aurait pas été possible sans le soutien et la confiance de notre communauté et de notre secteur. Mentionnons que plus de 550 artistes, leaders, partenaires et bailleurs de fonds ont pris part activement au processus de fusion.

Portée par les artistes et fondée sur des principes de transparence, d'équité et d'innovation, cette fusion représente une intervention systémique.

C'est grâce à une démarche de co-création que s'est dessinée, collectivement, la vision d'une organisation artistique plus réceptive, inclusive et porteuse d'impact.

Nous espérons que cette étude de cas encouragera d'autres organisations à explorer des approches collaboratives, qu'il s'agisse de fusions, de partenariats stratégiques ou d'autres formes d'alliances.

Le changement systémique est une opportunité de construire des structures plus inclusives, résilientes et porteuses d'impact, capables de répondre aux besoins des communautés et de faire face aux défis d'un environnement en constante évolution.

Cette approche a permis de bâtir une organisation plus résiliente, innovante et inclusive, mieux préparée à accomplir sa mission et à servir sa communauté.

Nous vous souhaitons la même réussite.


**Cassandra Olsthoorn**

**Codirection Stratégie et mobilisation**

Arts Ottawa (anciennement le Réseau des arts d'Ottawa)

**Nicole Milne**

**Codirection Opérations et développement des revenus**

Arts Ottawa (anciennement Conseil des arts d'Ottawa)

## Références et ressources complémentaires


1. A Renewed Action Plan for Arts, Heritage and Culture in Ottawa (2013-2018); Ville d'Ottawa ; 2012 A_Renewed_Action_Plan_2013-2018_EN.pdf (ottawa.ca)
2. Arm's Length Cultural Sector Development Feasibility Study Final Report, Alliance culturelle d'Ottawa ; 2018 https://ottawaculture.ca/wp-content/uploads/2019/02/OCA-Feasibility-Final-Report-Feb-19_EN.pdf
3. A Liveable City for All: A New Cultural Roadmap for Ottawa 2019-22; Alliance culturelle d'Ottawa ; 2019 Cultural Roadmap – (artsottawa.ca/fr/_files/ugd/a98cda_590b796d053544e59e883addbbd6653b.pdf)
4. Turf, Trust and the Collaboration Spectrum; Tamarack Community ; 2015 https://www.tamarackcommunity.ca/latest/turf-trust-and-the-collaboration-spectrum
5. Using Emergence to Take Social Innovation to Scale ; 2020 https://berkana.org/resources/pioneering-a-new-paradigm/

# Annexe 1

## Exemple d'enjeu : besoins en ressources humaines et en main-d'œuvre dans le secteur des arts

Voici une approche préliminaire visant à répondre aux besoins en ressources humaines et en main-d'œuvre dans le secteur artistique, en mettant l'accent sur des enjeux clés tels que la rétention, l'émergence de nouveaux types de leadership inclusifs, l'adaptation des rôles, ainsi qu'un travail équitable et rémunéré à sa juste valeur.

### Étape 1 : définir les objectifs et le champ d'action

**Groupe stratégique de direction**

- Définir clairement ce que nous souhaitons accomplir
- Préciser la portée de l'initiative : s'adresse-t-elle à un type particulier d'organisme artistique, à une zone géographique spécifique, ou à l'ensemble du secteur ?

### Étape 2 : mobiliser les parties prenantes

**L'Équipe de coordination, en collaboration avec le Groupe consultatif communautaire, amorce la création d'un espace de co-création.**

- Identifier les parties prenantes : artistes, travailleurs culturels, directions d'organismes, bailleurs de fonds, décideurs politiques.
- Mettre en place des stratégies visant à recueillir une diversité de perspectives et d'expériences.

### Étape 3 : collecter et analyser les données

**L'équipe de coordination et l'espace de co-création mobilisent des ressources pour la collecte de données.**

- Données quantitatives : salaires, évolution du marché du travail, tendances de l'emploi.
- Données qualitatives : témoignages, attentes professionnelles, défis liés au leadership ou à l'évolution des rôles.
- Analyse : repérer les tendances, obstacles et occasions pouvant orienter les décisions stratégiques.

### Étape 4 : générer des idées

**Espace de co-création**

- Ateliers et séances de remue-méninges : stimuler des pistes de solution créatives en réunissant des participants aux profils variés.
- Prototypage : tester des solutions potentielles, comme de nouvelles politiques RH, des programmes de développement du leadership ou des modèles de financement innovants appuyant des salaires équitables. Expérimenter des idées et des collaborations nouvelles.

## Étape 5 : mise à l'essai et projets pilotes

**Espaces de co-création et équipe de coordination**

- Sélectionner quelques idées à tester à petite échelle pour en évaluer la pertinence.
- Recueillir les commentaires de toutes les parties prenantes concernées afin d'évaluer l'impact et la réception des initiatives.

## Étape 6 : évaluation et ajustement

**Espaces de co-création et groupe stratégique de direction.**

- Création d'un rapport avec le groupe consultatif communautaire.
- Évaluer la réussite des projets pilotes en fonction des objectifs fixés.
- En cas de résultats non-concluants, ajuster les approches en s'appuyant sur les apprentissages réalisés.

## Étape 7 : ajustements et intégration

**L'Équipe de coordination mobilise les ressources ou procède à l'ajustement des initiatives..**

- L'espace de co-création peut être élargi, dissous ou redirigé selon l'évolution des besoins.
- Mettre en œuvre les stratégies retenues dans le secteur ou dans les zones ciblées.
- Travailler avec les partenaires pour intégrer les pratiques réussies dans les politiques et processus.

## Étape 8 : suivi et adaptation

**L'Équipe de coordination assure un suivi régulier et effectue des comptes-rendus**

- Observer les effets des changements mis en place.
- Ajuster les approches si de nouveaux enjeux émergent.