Laboratoire d’apprentissage #2

Résumé

Lors du deuxième laboratoire d'apprentissage de la série, des leaders artistiques d'Ottawa se sont réunis pour discuter du leadership dans le secteur culturel, en mettant l'accent sur la voix et l'expérience des artistes. Notre panel comprenait des intervenants des principales organisations artistiques d'Ottawa :

- Lynn VH Nguyen, membre du conseil d'administration de Debaser
- Sarah Conn, Fonds de création du Centre national des arts
- Alejandro Salgado Cendales, Coalition des artistes multiculturels (MAC-CAM)
- Rachel Weldon, Debaser

Les intervenants ont insisté sur le fait que les artistes devraient être au cœur du leadership, non seulement en tant que créateurs, mais aussi en tant que penseurs stratégiques capables de stimuler l'innovation au sein de l'organisation. En centrant/positionnant les artistes dans le leadership, nous pouvons remettre en cause les barrières systémiques, créer des organisations plus réactives et développer des institutions culturelles plus équitables. Les principaux enseignements ont remis en question les idées reçues :

- Le leadership est une compétence acquise et non un privilège hérité.
- Les structures organisationnelles de prise de décision doivent être flexibles et répondre aux besoins de la communauté.
- Une compensation financière équitable et un engagement significatif sont essentiels pour des écosystèmes artistiques durables.
- La diversité des dirigeants favorise l'innovation et l'évolution Culturelle

Cette discussion a fourni une base pour comprendre comment mieux soutenir et intégrer les artistes dans des rôles de leadership au sein des organisations culturelles. Alors que nous passons à la phase de co-création, nous invitons les participants à nous faire part de leurs points de vue sur la réimagination du leadership artistique. Vous trouverez ci-dessous un résumé de la discussion, y compris les défis spécifiques, les solutions proposées et les impacts potentiels.

Quel est le paysage actuel ?

Contraintes financières

Lynn de Debaser a fait remarquer que les artistes qui ont moins de sécurité financière ont du mal à participer à des rôles de leadership bénévole : "Les gens qui sont mieux établis, qui ont plus de sécurité financière et de temps libre, sont mieux placés pour donner en retour et s'impliquer dans la gouvernance. Cette barrière économique empêche les artistes émergents de jouer un rôle de leader.

Lacunes en matière de connaissances et d'expérience

Rachel, la fondatrice de Debaser, a souligné que le leadership et la prise de décision sont des compétences acquises, et non des capacités inhérentes. Elle a souligné que "je considérais vraiment comme acquis que la prise de décision et le leadership étaient quelque chose dont tout le monde était capable, et tout le monde en est capable, mais cela s'apprend aussi, et c'est une pratique", et que de nombreux bénévoles ne savent pas comment se défendre ou défendre les besoins de leur communauté. Ce manque de compétences et de connaissances est un obstacle pour les artistes qui souhaitent assumer des rôles de direction.

Conflits d'intérêts

Rachel a abordé la question complexe de la prévention de la corruption potentielle tout en maintenant des structures de direction flexibles. Elle a expliqué que les organisations doivent créer des mécanismes pour éviter les conflits d'intérêts tout en garantissant la participation des artistes aux conseils d'administration. Ces mécanismes doivent également définir des limites claires pour le recrutement de bénévoles et les rôles au sein du conseil d'administration afin de déterminer qui prend les décisions en matière de

programmation (et quelle est la portée de ces décisions) et qui peut ou ne peut pas être programmé pendant qu'il occupe ces postes bénévoles.

Il peut être difficile de trouver un équilibre entre la transparence et la prise de décision, d'une part, et la création d'opportunités de leadership accueillantes, d'autre part.

Exclusion systémique

Alejandro, fondateur et directeur du MAC-CAM, a souligné les barrières systémiques dans les « structures eurocentriques et patriarcales » des institutions artistiques canadiennes, qui excluent les artistes marginalisés et IBPOC et créent des obstacles.

Les critères d'évaluation actuels donnent souvent la priorité à la formation universitaire et aux réseaux établis, ce qui rend difficile l'accès aux postes de direction pour les artistes issus de milieux divers. Alejandro évoque la division entre l'histoire et le mythe, ou entre l'art populaire et les beaux-arts. Il explique que « au MAC-CAM, nous essayons vraiment de disséquer et de supprimer toutes ces séparations dans la manière dont nous évaluons l'art ». L'une des façons dont le MAC-CAM a réimaginé cette évaluation consiste à recadrer ou à remplacer la valeur artistique - qui donne généralement la priorité à la formation formelle, aux antécédents professionnels, aux dossiers d'exposition, etc. - par la pertinence artistique. Cette approche permet de renverser les barrières d'accès et de souligner la valeur des diverses sources de connaissances.

L'épuisement des bénévoles

Une participante a fait part de son combat personnel pour l'engagement des bénévoles, notant que dans les petites organisations, les responsabilités de gouvernance incombent souvent à une ou deux personnes. L'absence de rémunération et le temps considérable qu'il faut y consacrer font qu'il est difficile pour les artistes de conserver des rôles de direction. Ils ont insisté sur le fait que cette situation est plus fréquente dans les groupes défavorisés. Les intervenants ont reconnu que l'épuisement des bénévoles est un problème systémique dans les petits organismes artistiques à but non lucratif, en particulier dans ceux qui ont des ressources limitées et des besoins communautaires complexes. La discussion a mis l'accent sur la nécessité de modèles durables qui ne reposent pas exclusivement sur le travail non rémunéré.

Culture organisationnelle

Sarah, productrice artistique du Fonds national de création du CNA, a insisté sur la nécessité de réimaginer le leadership, suggérant que les institutions devraient considérer les rôles administratifs comme des pratiques créatives. Elle cherche à recruter des dirigeants qui peuvent "penser en même temps" que l'organisation et qui n'ont pas peur de remettre en question les structures existantes. Ces obstacles créent un paysage complexe dans lequel les artistes ont beaucoup de mal à accéder à des postes de direction au sein des organisations artistiques et à les conserver.

Solutions proposées pour changer le système

Des structures de gouvernance souples

Sarah a fait preuve d'une approche innovante de la gouvernance en créant un comité consultatif qui subvertit les modèles consultatifs traditionnels. Elle choisit intentionnellement des membres qui "n'ont pas peur d'être provocateurs". Sarah note également que les artistes qui participent à ce comité sont payés à l'heure, ce qui rend le leadership plus accessible. Le comité n'a pas de pouvoir de décision, mais il apporte un éclairage critique, Sarah précisant qu'il n'est "pas rare qu'il nous remette en question".

Rachel a également mis en place des appels ouverts pour les postes au sein du conseil d'administration et des comités de programmation, assurant ainsi de multiples points d'entrée pour la participation de la communauté et une rotation des rôles de direction pour éviter la stagnation.

Renforcement des capacités et apprentissage

Les intervenants ont insisté sur le besoin crucial de développer les compétences en matière de leadership. Rachel a explicitement déclaré que le leadership s'apprend et nécessite une formation continue, soulignant l'importance de l'apprentissage entre pairs et de la création d'environnements où les bénévoles peuvent développer leurs compétences.

Alejandro a conçu des ateliers de renforcement des capacités ciblant spécifiquement les compétences professionnelles et commerciales que les artistes n'acquièrent généralement pas dans le cadre d'une formation traditionnelle. Sarah va plus loin en considérant son organisation comme une opportunité de former de futurs dirigeants, en

offrant délibérément "une exposition nationale et une vision institutionnelle" à des dirigeants artistiques émergents comme une voie vers une transformation institutionnelle plus large.

Lutte contre les obstacles économiques

Les contraintes économiques sont apparues comme un défi important, Lynn soulignant que les artistes ayant moins de sécurité financière ont du mal à participer à la gouvernance. Alejandro a proposé des solutions telles que la création de comités consultatifs rémunérés et le développement de programmes offrant des opportunités rémunérées aux artistes. Rachel a parlé de l'approche de Debaser qui consiste à donner la priorité à la durabilité du personnel plutôt qu'à une croissance constante, en se concentrant sur "de meilleures conditions de rémunération, des avantages en matière de santé et de bien-être, et le développement professionnel". Ces stratégies visent à rendre les rôles de direction financièrement viables pour les artistes issus de milieux économiques divers.

Démanteler les barrières systémiques

Alejandro a présenté la critique la plus complète des barrières systémiques, affirmant que le "concept de l'art en tant que structure universelle est une construction artificielle imposée par les puissances occidentales". Il a plaidé pour une remise en question des critères d'évaluation eurocentriques et pour la création d'espaces qui normalisent les diverses expressions artistiques.

Sarah a renforcé cette idée en développant des processus de conservation au sein du Fonds national pour la création qui n'utilisent pas de mesures rigides mais cherchent plutôt à "rencontrer l'artiste, l'œuvre et le public auquel ils s'adressent" avec une véritable curiosité. Ces approches visent à déconstruire les hiérarchies traditionnelles et à créer des voies de leadership plus inclusives.

Transformation de la culture organisationnelle

Les intervenants ont collectivement mis l'accent sur la transformation de la culture organisationnelle par la transparence, la responsabilité et l'établissement de relations. Sarah a décrit son approche comme consistant à traiter "les institutions comme des œuvres d'art" et à considérer les processus administratifs comme des pratiques créatives.

Cette perspective fait passer le leadership d'un rôle transactionnel à une entreprise collaborative et créative qui cherche à équilibrer le leadership avec les besoins de la communauté et la vision artistique.

Stratégies pratiques

Sarah a partagé des approches pragmatiques de la mise en œuvre du changement, telles que l'élaboration d'initiatives en tant qu'"expériences" pour réduire la pression et la discussion des objectifs en tant que travail "vers un horizon". Ces stratégies linguistiques et conceptuelles créent un espace pour l'innovation et la prise de risque. Ce type d'encadrement permet une approche plus souple et itérative qui encourage également un dialogue ouvert. Rachel a souligné l'importance "d'être réactif, de mettre en œuvre le retour d'information et d'être transparent", considérant la critique comme une "générosité" de la part des membres de la communauté qui croient au potentiel de l'organisation.

Les intervenants ont collectivement plaidé en faveur de multiples mécanismes d'engagement communautaire - appels ouverts, conservateurs invités, programmes de bénévolat - qui offrent aux artistes des moyens flexibles de participer à la direction de l'organisation.

Rachel explique l'intérêt pour Pique de faire appel à un artiste invité pour assurer la programmation :

"Nous avons des commissaires invités pour la plupart des éditions de Pique et ils ne s'occupent pas de l'ensemble du programme, mais ils disposent d'un budget, d'une rémunération de commissaire et généralement d'un budget de consultation pour mettre en place leurs propres programmes. Nous reconnaissons que nos connaissances et notre expertise en matière de programmation artistique sont limitées, et nous voulons donc être en mesure de puiser dans différents savoirs et différentes scènes underground pour être en mesure de représenter une offre vraiment diversifiée".

Le modèle MAC-CAM d'Alejandro pour l'implication progressive de la communauté offre une approche structurée mais adaptable pour construire des cultures organisationnelles inclusives. Il l'articule autour de cinq étapes : informer, consulter, impliquer, collaborer et responsabiliser.

Modification potentielle du système

Innovation artistique et évolution culturelle

Sarah a parlé de l'impact national du leadership des artistes, en s'appuyant sur son travail de soutien aux artistes à travers le Canada. Elle a décrit la création artistique comme une « contribution essentielle » qui non seulement alimente l'innovation, mais fait évoluer activement la culture. Pour Sarah, le leadership artistique ne consiste pas seulement à produire de l'art, mais aussi à « façonner notre monde » en influençant la façon dont la culture est définie et soutenue au niveau systémique. Elle a insisté sur le fait qu'en donnant aux artistes des rôles de leadership, notamment par le biais de plateformes nationales et de l'élaboration de politiques, un écosystème culturel plus dynamique et plus réactif peut émerger, un écosystème qui remet en question les structures existantes et ouvre l'espace à de nouvelles possibilités.

Autonomisation des communautés

Le point de vue d'Alejandro est ancré dans le travail local et communautaire des artistes multiculturels. Il a souligné le potentiel transformateur du leadership des artistes comme une voie vers "l'autodétermination et l'autogestion". Alejandro a souligné l'importance de soutenir les artistes pour qu'ils construisent et dirigent leurs propres espaces. En donnant la priorité aux artistes, en particulier ceux issus de communautés marginalisées, dans les rôles de direction, Alejandro et les autres intervenants envisagent un changement vers des institutions culturelles qui ne sont pas seulement plus équitables, mais qui reflètent également les communautés qu'elles visent à servir.

Réactivité de l'organisation

Rachel a souligné que le leadership des artistes crée des organisations plus authentiques et plus réactives. En faisant participer directement les artistes à la gouvernance, les organismes peuvent « rencontrer les gens là où ils sont » et créer des relations plus significatives et fondées sur la confiance. Cette approche permet aux organisations d'être plus souples, plus adaptables et de s'aligner sur les besoins réels des communautés artistiques.

Durabilité et résilience

Les intervenants ont suggéré que le leadership des artistes pourrait créer des modèles organisationnels plus durables. En intégrant les compétences créatives des artistes en matière de résolution de problèmes dans les fonctions administratives, les organisations

peuvent devenir plus innovantes pour relever les défis. Pour Sarah, il s'agit de traiter « les institutions comme des œuvres d'art » et l'administration comme une pratique créative.

Un impact culturel plus large

Sarah a insisté sur le fait que le leadership artistique consiste à préparer « la prochaine génération de dirigeants artistiques » et à contribuer à une transformation culturelle plus large. En créant des voies permettant aux artistes émergents d'assumer des rôles de leadership, les intervenants imaginent un écosystème artistique plus dynamique et inclusif qui se régénère continuellement.

Valeur spécifique :

1. Intégrer des perspectives diverses dans la prise de décision
2. Remettre en question les structures de pouvoir existantes
3. Créer des organisations plus authentiques et plus réactives
4. Développer des approches plus innovantes de l'administration artistique
5. Offrir des opportunités de développement de carrière aux artistes

Rachel a saisi l'essence de cette vision en déclarant que les organisations ne sont « rien sans les personnes qui nous soutiennent et font partie de notre communauté ».

Chaque intervenant imagine collectivement un avenir où les artistes sont des créateurs qui façonnent activement les institutions culturelles et les récits sociétaux plus larges. Le potentiel de transformation réside dans la réimagination du leadership, non pas comme une position fixe, mais comme un processus collaboratif et créatif centré sur les expériences, la créativité et la vision des artistes.