

Planification de la relève : préparer une nouvelle génération d'artistes et de gestionnaires culturels - Une proposition

Susan Annis, directrice général, Conseil des ressources humaines du secteur culturel

16 au 18 novembre 2011
Whitehorse (Yukon)



OPSAC
Organismes publics
de soutien aux arts
du Canada

CPAF
Canadian
Public Arts
Funders

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

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

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

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

Mars 2012

Planification de la relève : préparer une nouvelle génération d'artistes et de gestionnaires culturels - Une proposition

Susan Annis, directrice général, Conseil des ressources humaines du secteur culturel

Continuité organisationnelle/planification de la relève/mentorat

Il est essentiel d'établir la continuité au sein d'un organisme pour garantir sa santé et sa vitalité.

C'est en faisant une planification réfléchie de la relève que l'on y parviendra.

Or, on peut affirmer ici que le mentorat est essentiel à la planification de la relève et par là même, la continuité organisationnelle.

La planification de la relève en détail

Il devient de plus en plus évident qu'il est urgent de bien planifier la relève au sein des organismes culturels et des compagnies artistiques du Canada. Certains tirent la sonnette d'alarme depuis au moins dix ans, alors qu'une génération de gérants part à la retraite après avoir consolidé et perfectionné nos infrastructures culturelles, et alors que des artistes renommés tirent leurs dernières révérences et que leurs compagnies cherchent de nouvelles personnalités pour poursuivre leur travail.

En 2002, afin d'attirer l'attention sur ce problème endémique et d'inciter les gens à trouver des solutions, la Conférence canadienne des arts (CCA) a commandé un rapport traitant du thème suivant : [Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle](#). Ce document a servi de base pour la table ronde entre les chefs de file et les gérants du milieu culturel. Cette étude cherchait à répondre aux questions suivantes : « Comment retenir dans le milieu culturel les gestionnaires expérimentés, et assurer leur renouvellement, et comment attirer et retenir une nouvelle génération de gérants motivés, tout en leur permettant de se perfectionner, afin qu'ils poursuivent l'œuvre des chefs de file actuels? »

Concernant l'aspect créatif, comment les artistes assurent-ils leur relève alors qu'ils cherchent à faire passer à la postérité les formes d'art et l'expression artistique qui sont les leurs? Quelle est la part de création interne des compagnies de danse ou de théâtre, ainsi que des orchestres et des ensembles musicaux? Dans quelle mesure dépendent-ils des artistes extérieurs pour se renouveler et conserver leur place à l'avant-garde?

Nous sommes à la fin de la première décennie de ce nouveau millénaire. Nous avons vécu le raz-de-marée du numérique qui n'était qu'une vaguelette en 2002. Notre environnement en a été modifié de manière significative, mais le problème de la planification de la relève est plus pressant que jamais.

Planification de la relève et mentorat

Le Conseil des Arts du Canada, tout comme le CRHSC, s'est attaqué à ce problème dans de récentes publications : le Conseil des Arts du Canada, dans son rapport intitulé [Patrimoine, transition, succession](#), rédigé par Roy MacSkimming, et le CRHSC, dans son outil RH appelé [Encadrement professionnel, mentorat et planification de la relève](#).

Dans ces documents ainsi que dans le rapport de la CCA, le mentorat représente un excellent moyen d'assurer une bonne planification de la relève. Pendant longtemps, on a reconnu que l'apprentissage « sur le tas » était la meilleure façon d'acquérir des connaissances dans le milieu culturel. Tout n'est pas dans les livres. L'expérience est plus importante que les connaissances. Et le mentorat est le moyen le plus simple d'apprendre par l'expérience.

Il faut encourager le mentorat afin d'exploiter de manière stratégique tous les avantages qu'il représente en matière de planification de la relève. Et la planification de la relève doit se structurer sur la base d'un mentorat de qualité.

Le CRHSC et le mentorat

Le CRHSC a été le témoin direct de la réussite du mentorat. Pendant plus de quinze ans, le CRHSC a dirigé le [Programme Jeunes stagiaires](#) (PJE) pour le compte de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) et du ministère du Patrimoine canadien (MPC). En dépit de ses limitations (les stages ne sont ouverts qu'aux personnes de moins de 30 ans et ne concernent que la première expérience de travail), le programme a remporté un franc succès et était constamment submergé par les inscriptions, ce qui illustre l'intérêt qu'il représente pour les artistes en devenir et les agents culturels. Devant la nécessité, pour les organismes culturels, d'utiliser ces possibilités pour créer la prochaine génération de chefs de file de l'industrie culturelle, le CRHSC a offert aux participants du Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral (PSJSPF) des postes liés à la pratique des arts et à la gestion d'organismes culturels, et a inclus, dans ses critères, un élément important de mentorat.

Participant de longue date au PSJSPF, le CRHSC incite fortement les bailleurs de fonds à encourager le mentorat, et les employeurs du milieu culturel à utiliser le mentorat, comme outil principal de planification de la relève. Si on laisse tomber les restrictions dans l'actuel PSJSPF, le mentorat sera à même de fournir la formation en milieu de travail dont ont tant besoin les artistes à la mi-carrière, les artistes de la relève et les gestionnaires. De plus, le programme permettra d'identifier les artistes chevronnés et les gestionnaires qui pourraient devenir des mentors officiels.

Les avantages du mentorat inversé

Avec les changements profonds que connaissent la création, la production, la présentation, la distribution et la préservation de toutes les formes d'art dans le sillage de la technologie numérique, la relève prend un tout autre visage. Cela signifie, évidemment, préparer la future génération à assumer des rôles de direction. Cela signifie également s'assurer que l'organisation s'adapte au nouveau leadership. Le transfert des connaissances acquises par des artistes accomplis et expérimentés, vers les nouveaux travailleurs du milieu culturel et les artistes en début de carrière, peut tirer profit de l'apprentissage inverse.

Plutôt que de simplement transmettre à un artiste ou un gestionnaire d'organisme culturel débutant des connaissances éprouvées et une marche à suivre propres à l'entreprise, et de doter celui-ci de compétences qui ne sont plus en usage, il faut, pour créer cette nouvelle relève, incorporer aux pratiques actuelles les compétences dans le domaine numérique et les réseaux sociaux, avec lesquels les travailleurs de la relève du milieu culturel ont grandi, et qu'ils sont capables d'appliquer à leur réalité professionnelle. Une bonne planification de la relève aide les organisations à s'adapter à l'ère numérique, tout en préparant les chefs de file à faire progresser leur organisation.

En plus de former la prochaine génération de dirigeants, le mentorat pour les artistes et les travailleurs culturels est à même d'offrir des débouchés aux gestionnaires et aux artistes chevronnés, ainsi qu'aux organisations. Chacun pourrait apprendre des artistes et des gestionnaires de la relève, qui apportent de nouvelles idées, de nouvelles compétences et des points de vue nouveaux. À une époque où tout change rapidement, cette approche est incontournable pour assurer le renouvellement des pratiques artistiques et du fonctionnement organisationnel. Bien que l'on reconnaît, habituellement, que ce genre de mentorat inversé se fait « naturellement », il serait avantageux de l'articuler, le documenter et le façonner, de façon à ce que tous en profitent.

Un modèle pour encourager le mentorat

Le modèle de programme qui encourage le mentorat, pour en faire un instrument efficace de planification de la relève et des pratiques exemplaires en matière de ressources humaines, est simple.

Comment le programme fonctionne-t-il? Un organisme de coordination reçoit les demandes des mentors ou des équipes de protégés, provenant, soit du volet artistique de l'organisation, soit du volet de la gestion. Les demandes qui mettent de l'avant la valeur du mentorat par rapport à la planification de la relève, et celles qui prévoient un échange réciproque de l'apprentissage entre mentor et protégé sont favorisées. Les honoraires modestes versés au mentor peuvent être une motivation intéressante et contribuer à faire reconnaître l'importance du rôle de mentor.

Ce programme peut dépasser la simple coordination des équipes de mentors et de protégés avec des outils pour appuyer ces équipes : par exemple, en animant des ateliers de formation pour les mentors, fondés sur les tableaux et les profils de compétences du CRHSC, et en offrant des possibilités de réseautage aux protégés et aux mentors, afin de leur permettre de parler de leurs expériences et leurs apprentissages. Dans la mesure où les protégés se préparent à former la future génération de dirigeants, ces réseaux leur seront utiles à l'avenir, et renforceront de façon continue le secteur de la culture.

Pourquoi le programme fonctionne-t-il? Pour les organismes culturels, la préparation des futurs chefs de file du milieu de la culture, autant parmi les artistes que parmi les gestionnaires, est évidemment une préoccupation sérieuse. La planification stratégique de la relève est une pratique efficace en matière de ressources humaines. À cet égard, les programmes de mentorat qui s'incorporent à la planification de la relève ont fait leurs preuves. Depuis les dix (10) dernières années, le CRHSC a changé sa façon de voir les choses; il a réalisé l'importance de mettre en place des bonnes pratiques en matière de ressources humaines dans le secteur de la culture. Les organismes culturels « comprendront » si les bailleurs de fonds des programmes de mentorat leur disent, par exemple, de montrer qu'ils ont des pratiques efficaces en matière de ressources humaines en reliant leurs demandes à la planification de la relève.

En outre, le mentorat offert aux artistes et aux gestionnaires débutants et à la mi-carrière a l'avantage d'apporter du sang neuf et des façons de penser originales, ou d'encourager les artistes ou les gestionnaires expérimentés à convoiter des postes de direction. Ce qui importe ici, c'est recruter et conserver le personnel.

Pour finir, le versement d'honoraires aux artistes ou aux gestionnaires accomplis vient reconnaître la valeur de leur expérience et de leur expertise. Les partenariats créés au moyen du mentorat procurent à ces chefs de file la possibilité de profiter de l'influence et des connaissances des protégés, et de donner à leur organisation des orientations nouvelles.

Un triplé gagnant

Le rapport de la CCA dont il est question ci-dessus est un bon exemple de l'utilisation efficace du mentorat dans le but de faciliter la planification de la relève. On parle, dans le rapport, du « Triplé gagnant : mentorat-avancement-congé sabbatique ».

« J'aimerais avoir la possibilité d'être jumelé avec un jeune administrateur, de chez nous ou d'une autre compagnie, ce qui me permettrait de lui servir de mentor pendant le cycle de travail de la compagnie, soit 8 à 9 mois. Il apprendrait peu à peu à diriger notre organisme. À la fin de cette période, je prendrais un congé sabbatique de 6 mois, avec réduction de salaire. Pendant ce temps, mon collègue serait directeur général par intérim de la compagnie. Cela me laisserait le temps de me régénérer et de me ressourcer. La compagnie serait entre de bonnes mains pendant mon absence; un futur chef aurait bénéficié d'un mentorat sur le tas et d'un avancement certain. C'est un triplé gagnant. » Directeur général d'une compagnie théâtrale de Vancouver

En résumé : l'impact du mentorat

Préparer la future génération de chefs de file dans le domaine culturel afin d'assurer la continuité des organismes culturels est l'objectif d'une bonne planification de la relève. Le mentorat aide à réaliser cela. L'incidence du mentorat sur la planification de la relève et de la continuité organisationnelle concerne :

* les artistes et les gestionnaires chevronnés du milieu culturel, qui agissent comme mentors lorsqu'ils approchent de leur retraite, restent engagés dans leur pratique artistique et leurs organismes, et sont reconnus pour leur talent, leur savoir et leur expérience (ils peuvent en outre rester « à jour », grâce à ce que leur apprennent leurs protégés!).

* les artistes et les gestionnaires débutants et à la mi-carrière, qui construisent leur carrière, tout en profitant d'une expérience pratique inspirée des réalisations d'artistes accomplis.

* des compagnies créatives et performantes, qui régénéreront et stimuleront leurs créations, et des organismes et des entreprises culturels, qui prépareront leur relève, et conserveront les connaissances propres à l'entreprise, et en profiteront.

C'est un triplé gagnant.