

Rôles et défis des organisations en quête d'inclusion :

l'exemple des organisations culturelles au Canada

Bérubé, Julie

Université du Québec en Outaouais

Julie.berube@uqo.ca

Doris, Julien

Université d'Ottawa

julien.doris@uottawa.ca

Résumé :

Les questions d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) concernent tous les domaines de la société, y compris le secteur culturel, qui se caractérise par une discrimination systémique. Pour cette recherche, nous nous sommes intéressés au concept d'inclusion, spécifiquement de l'organisation inclusive en prenant le cas des organisations culturelles. Notre objectif de recherche est de comprendre comment les organisations culturelles sont inclusives, en nous arrêtant notamment à leurs efforts, leurs besoins, les défis auxquels elles font face et les enjeux d'inclusion perçus. Pour ce faire, nous avons mené 65 entrevues semi-structurées avec des artistes et des employés d'organisations culturelles de quatre villes canadiennes. Nos résultats montrent un besoin de ressources pour les organisations culturelles afin d'être plus inclusives, notamment des besoins de formation et d'accompagnement ainsi que des besoins financiers. Un questionnaire est aussi soulevé quant à la structure organisationnelle à mettre de l'avant pour que ces organisations soient réellement inclusives. Finalement, au-delà de l'inclusion des employés et membres des conseils d'administration, nos résultats montrent un besoin d'inclusion des publics et des différentes formes d'arts.

Mots-clés : Organisations inclusives, organisations culturelles, artistes, inclusion, secteur culturel.

Rôles et défis des organisations en quête d'inclusion :

l'exemple des organisations culturelles au Canada

1. INTRODUCTION

L'importance et l'intérêt croissants pour les questions d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) au cours des dernières décennies ont eu un impact sur toutes les sphères sociétales et tous les secteurs de l'activité économique (van Ewijk, 2011). Ces préoccupations sociales très présentes dans les discours universitaires (Adamson, Kelan, Lewis, Śliwa, & Rumens, 2021; Heidelberg, 2019; Jaeger et al., 2015; Ohemeng & McGrandle, 2015; Rindfleish, Sheridan, & Sue-Ellen, 2009; van Ewijk, 2011; Warikoo, 2014) et sociopolitiques (van Ewijk, 2011) suscitent l'intérêt des universitaires et praticiens à travers le monde. Le secteur culturel ne fait pas exception ; au contraire, la représentation de la diversité et la sensibilisation des acteurs culturels aux enjeux d'inclusion pourraient avoir des impacts substantiels sur la société (Duncombe, 2016; Novak-Leonard & Skaggs, 2017). Par conséquent, l'écosystème culturel suscite un intérêt considérable, comme en témoigne l'engagement récent du Conseil des arts du Canada à intégrer les concepts de l'ÉDI dans la recherche et les subventions destinées à la communauté artistique et culturelle (Conseil des arts du Canada, 2019). Le Conseil des arts du Canada (s.d.) estime d'ailleurs que « l'excellence passe par l'inclusion » et qu'au cœur même de l'équité se trouve la question de l'inclusion. L'inclusion revêt une importance de plus en plus grande auprès des gouvernements. À titre d'exemple, le Gouvernement du Québec a lancé en 2022 un appel de projets intitulé « Culture et inclusion » afin de soutenir les initiatives et efforts d'inclusion des organismes culturels et communautaires (Gouvernement du Québec, 2023).

En dépit de cet exemple, la documentation et les organismes subventionnaires abordent la question principalement du point de vue des artistes, se préoccupant peu du sort des organisations culturelles, qui sont de plus en plus conscientes de ces enjeux et cherchent à comprendre leur rôle à cet égard (Culture Outaouais, 2019; Cuyler, 2013). Le concept d'organisation culturelle prend différentes connotations selon les auteurs (Castañer, 2014). Dans le cadre de cette recherche, nous retenons celle de Castañer (2014) qui précise que l'organisation culturelle est une entité légale qui offre ou préserve un contenu culturel qui nourrit une communauté en développant un sens de l'identité et qui suscite des émotions. Certes, elles jouent un rôle important dans l'écosystème artistique et leurs responsabilités se définissent et évoluent en fonction des changements que connaît la société (Acosta, 2016). Compte tenu de l'importance du concept d'ÉDI pour le secteur culturel et de la connaissance limitée de ce secteur, nous nous intéressons aux perceptions de l'ÉDI par les artistes et les employés des organisations culturelles, et plus particulièrement au rôle que jouent ces organisations quant à l'inclusion. Les artistes sont généralement des travailleurs indépendants, tandis que les employés des organisations culturelles sont des employés d'une organisation. La prochaine section présente une recension des écrits sur les concepts d'ÉDI dans le secteur culturel, spécifiquement sur le concept d'inclusion. Ensuite, la méthodologie retenue sera présentée, celle-ci s'appuie sur des entrevues semi-structurées. Finalement, les résultats de cette recherche empirique seront présentés. Cette recherche apporte une contribution importante, car elle présente la perception des artistes et des organisations culturelles quant à la manière dont celles-ci peuvent favoriser l'inclusion au sein même de leur organisation et ainsi avoir un impact positif sur le secteur culturel globalement.

2. RECENSION DES ÉCRITS

La popularité actuelle des concepts d'ÉDI a généré une vague d'initiatives, tant dans les milieux académiques, politiques que pratiques, contribuant à l'enrichissement des connaissances scientifiques et des programmes publics. Cependant, les recherches sur le secteur culturel demeurent relativement minces à ce jour. Nous présenterons donc des recherches portant à la fois sur le secteur culturel et le secteur créatif (le secteur culturel étant un sous-secteur du secteur créatif). Dans le même ordre d'idées, il apparaît un réel manque de travaux visant à documenter l'organisation culturelle sous le prisme de l'inclusion. Conséquemment, nous avons décidé d'élargir notre recherche bibliographique aux recherches portant sur l'ÉDI et non exclusivement sur l'inclusion. Nous commencerons donc par définir ces concepts. Ensuite, nous décrirons les principaux problèmes de discrimination observés dans le secteur culturel et le cas des organisations culturelles. Enfin, les lacunes de la documentation scientifique actuelle seront discutées afin d'identifier notre objectif de recherche.

2.1 DÉFINIR L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DANS LE SECTEUR CULTUREL

Les concepts d'équité, de diversité et d'inclusion sont largement discutés dans les sphères académiques et professionnelles, mais ces termes sont polysémiques étant donné qu'il s'agit de construits sociaux (van Ewijk, 2011). Tout d'abord, la notion d'équité peut sans doute recouvrir différentes définitions ; aux fins de la présente étude, nous la définissons comme

synonyme de justice, c'est-à-dire que les personnes, quelle que soit leur identité, sont traitées de manière juste. Cela veut dire qu'il faut veiller à ce que les mécanismes d'affectation des ressources et de prise de décision soient justes pour tous et qu'ils n'introduisent pas de discrimination en fonction de l'identité. Il faut adopter des mesures pour mettre fin à la discrimination et aux inégalités qui ont été signalées et documentées et pour garantir, dans la mesure du possible, l'égalité des chances (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, 2017, p. 4).

Parmi les nombreuses définitions de l'inclusion, nous avons retenu celle proposée par Dobusch (2014), qui suggère que l'inclusion concerne les processus et les conditions par lesquels les individus ont accès à des domaines dont ils ont été intentionnellement ou non exclus. Dobusch (2014) précise que les organisations inclusives, d'une part sont sensibles aux relations de pouvoir prenant ancrage dans les inégalités historiques et d'autre part, elles sont caractérisées par des efforts menant au changement. Enfin, comme l'indique van Ewijk (2011), de nombreux chercheurs définissent la diversité de manière limitée, en se référant uniquement à la race, au sexe, à l'ethnicité, à l'âge, aux origines nationales, à la religion et au handicap. Nous préférons adopter une définition plus inclusive, c'est-à-dire que la diversité comprend toutes les façons dont les individus diffèrent et toutes les caractéristiques qui rendent les individus ou les groupes d'individus différents les uns des autres (Cuyler, 2013; Wentling & Palma-Rivas, 1997). Par conséquent, dans le secteur culturel, ce concept inclurait les différentes formes d'expression artistique. Si ces concepts semblent revêtir une importance similaire, Hellerstedt, Uman, et Wennberg (2022) montrent qu'en réalité, la diversité relève d'une logique différente et que cette dernière occupe plus d'espace ou d'importance que l'équité et l'inclusion tant dans la recherche que dans la pratique. Ce constat montre la pertinence de s'intéresser à ces concepts de manière distincte, ce qui à ce jour est peu effectué dans les recherches sur le secteur culturel. En effet, l'accent sur l'importance de la diversité viendrait à diluer l'intérêt sur l'équité ou l'inclusion. Par exemple, avoir une organisation qui reflète la diversité n'est pas synonyme que cette organisation est équitable et inclusive. Nous proposons donc dans cet article de nous concentrer sur l'inclusion dans le secteur culturel.

Celui-ci est composé notamment d'organisations culturelles qui structurent les activités du secteur (Acosta, 2016). Ces organisations ont l'obligation légale, sociale et morale de servir le public sans discrimination (Stein, 2000). Acosta (2016) relève l'importance de considérer le

rôle structurel des organisations culturelles, notamment en ce qui concerne la définition et le développement de politiques culturelles, le développement d'outils et l'allocation de ressources au sein de ce secteur. Ces organisations ont donc un rôle important à jouer dans les questions d'inclusion. Cependant, malgré cela, comme le relate Cuyler (2013), elles ne sont pas en mesure de résoudre les problèmes liés à la diversité en raison, entre autres, d'un manque de préparation et de connaissances en matière d'ÉDI parmi les personnes travaillant dans ces organisations. Les organisations culturelles jouent donc un rôle important au sein du secteur, mais elles semblent mal outillées face aux questions relatives à l'ÉDI. Cette lacune se traduit-elle par des organisations culturelles qui elles-mêmes ne seraient pas inclusives ?

2.2 LE SECTEUR CULTUREL EST-IL INCLUSIF ?

Des recherches ont montré que, théoriquement, le secteur culturel ne devrait pas être affecté par les questions d'inclusion (Florida, 2012). En effet, l'avantage concurrentiel des individus devrait résider dans leur talent et leur créativité et être indépendant de caractéristiques personnelles telles que leur appartenance ethnique, leur sexe ou leur classe sociale (Eikhof, 2017; Florida, 2012); conséquemment, tous devraient être inclus de la même manière, tant dans les organisations que dans le secteur globalement. Pourtant, plusieurs recherches suggèrent que la discrimination systémique existe bel et bien dans le secteur culturel (Eikhof & Warhurst, 2013), exacerbée par des politiques ou par des contraintes structurelles (Eikhof & York, 2015; Oakley, 2006). Il appert donc que le principe théorique d'inclusion quasi universel du secteur culturel ne se concrétise pas en réalité. Les études se sont concentrées principalement sur deux thèmes principaux : les caractéristiques des travailleurs qui contribuent au phénomène de discrimination et l'impact de la structure du secteur sur l'ÉDI. Ainsi, les chercheurs ont montré l'existence de discriminations fondées principalement sur le sexe et l'appartenance ethnique, mais aussi sur les capacités physiques, l'âge et le lieu de travail (Eikhof, 2017; Eikhof & York,

2015; Gill, 2002; Grugulis & Stoyanova, 2012; Harvey & Shepherd, 2016; Randle & Hardy, 2016; Vincent, Coles, & Vincent, 2022). Les recherches sur ces thèmes portent notamment sur le rôle du capital social dans l'exclusion des femmes et des minorités ethniques (Gill, 2002; Randle, Forson, & Calveley, 2014), les implications pour les pratiques d'embauche et de travail (Eikhof & Warhurst, 2013; Randle & Hardy, 2016) et les préjugés sexistes et l'âgisme dans les secteurs créatifs et culturels (Dean, 2008; Eikhof, 2017; Eikhof & York, 2015; Gill, 2002). En ce qui concerne la religion, Ali (2018) a rapporté que le contenu de certains artistes musulmans anglais ferait l'objet de discrimination et d'une forme de censure en raison du contenu plus politisé de leurs œuvres, tandis qu'Idriss (2016) a montré que les artistes arabes en Australie jouent le rôle de « courtier culturel » par leurs formes d'expression artistique dans la société.

Ensuite, concernant la structure de ce secteur, Grugulis et Stoyanova (2012) rapportent que les vertus attribuées au capital social sont dégradées par le fait que ses avantages sont limités aux membres du réseau et qu'il discrimine les non-membres. Enfin, rappelant l'importance des réseaux sociaux au sein du secteur culturel, certaines études font état du développement de discriminations basées sur le genre et l'ethnicité pour les individus en dehors de ces réseaux, ce qui signifie que ces individus ne bénéficient pas d'une stabilité dans leur embauche et leur travail (Grugulis & Stoyanova, 2012). Quant aux organisations culturelles, elles sont parfois perçues comme étant élitistes et conséquemment peu inclusives (Foreman-Wernet, 2017). Il semble que, bien qu'en théorie le secteur culturel devrait être inclusif, il souffre en réalité d'une discrimination systémique.

2.3 LES ORGANISATIONS CULTURELLES ET L'INCLUSION

Face à ce constat de discrimination systémique, Eikhof (2017) a proposé une articulation théorique afin de favoriser une meilleure compréhension de cette discrimination et de la

manière donc le secteur peut être plus inclusif. Elle a orienté son analyse selon trois axes : les individus travaillant dans les secteurs créatifs et culturels et les décisions qu'ils prennent concernant le marché du travail, les travailleurs culturels en tant que preneurs de décisions et le contexte dans lequel les décisions sont prises (Eikhof, 2017). En examinant ce nouveau cadre théorique, nous remarquons que l'auteure n'a pas pris en compte le rôle des organisations culturelles dans l'écosystème culturel. Pourtant, comme nous l'avons mentionné, Acosta (2016) a souligné leur importance dans le processus d'élaboration des politiques. Il apparaît donc que le secteur culturel souffre de discrimination systémique et que le rôle des organisations culturelles n'a pas été étudié face à cette situation. Or, comme les organisations culturelles contribuent à structurer le secteur (Acosta, 2016), il semble juste de croire qu'elles prennent part à cette discrimination. Nous nous questionnons donc sur la manière dont sont gérées ces organisations et si elles sont inclusives. Notre objectif de recherche est donc de comprendre comment les organisations culturelles sont inclusives, en nous arrêtant notamment à leurs efforts, leurs besoins, les défis auxquels elles font face et les enjeux d'inclusion perçus.

3. MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons retenu comme stratégie de recherche l'enquête par entrevues (Brinkmann & Kvale, 2015). En effet, nous voulions nous appuyer sur l'expérience de nos participants afin d'identifier leurs perceptions quant à la manière dont les organisations culturelles sont inclusives.

Notre stratégie d'échantillonnage pour cette recherche vise deux groupes principaux : les artistes et les personnes travaillant dans les organisations culturelles. Les participants ont été choisis selon une stratégie d'échantillonnage dirigé (Schwandt, 2015) et par réseau (Bell, Bryman, & Harley, 2022). Le but étant d'identifier des participants qui sont pertinents eu égard

l'objectif de la recherche. Notre recherche s'est concentrée sur le secteur culturel canadien et nous avons retenu quatre villes ou régions canadiennes. Conséquemment, le premier critère de sélection pour choisir les participants était qu'ils travaillent dans le secteur culturel de l'une de ces villes ou régions : Montréal, Toronto, Vancouver et Gatineau-Ottawa. Le deuxième critère était que les participants s'identifient soit comme un artiste soit comme ayant travaillé pour une organisation culturelle pour au moins une année. Afin d'être le plus inclusifs possible et rencontrer des groupes de participants diversifiés, nous n'avons pas retenu d'autres critères de sélection. Les participants potentiels ont été contactés par courriel et ils ont été invités à participer à notre recherche en accordant une entrevue. Nous avons également demandé aux participants de nous aiguiller vers d'autres participants potentiels. Nous avons mené un total de 65 entrevues. Afin d'éviter de placer les participants dans des groupes que nous aurions formés en termes de genre, d'orientation sexuelle, d'origine ethnique, etc. nous avons volontairement évité de leur demander des identifiants personnels. La seule distinction que nous avons voulu apporter est l'appartenance au groupe artistes ou au groupe personne travaillant dans des organisations culturelles. Au total, 40 artistes ont participé et 25 personnes travaillant pour des organisations culturelles (provenant de 21 organisations différentes). Les artistes pouvaient ou non avoir des liens professionnels avec les organisations culturelles. Le tableau 1 indique le nombre de participants par catégorie et par région ou ville.

Tableau 1 : Distribution des participants par catégorie et localisation

| Ville/région | Artistes | Personnes travaillant pour des organisations culturelles |
|------------------------|-----------------|---|
| Montréal | 10 | 7 |
| Toronto | 10 | 6 |
| Vancouver | 10 | 5 |
| Gatineau-Ottawa | 10 | 7 |

Nous avons retenu l'entrevue semi-structurée comme méthode de collecte de données. Nous avons opté pour cette méthode, car elle nous permet de discuter de sujets spécifiques tout en laissant la place à l'émergence de nouvelles idées (Brinkmann & Kvale, 2015). Les entrevues ont duré en moyenne 60 minutes et ont été réalisées à l'aide de vidéoconférence en 2020 et 2021 (la situation sanitaire de l'époque ne permettait pas les entrevues en personne). Les entrevues ont été enregistrées et transcrites. Les thèmes formant le guide d'entrevue étaient liés à l'identité du participant dans un premier temps. Ensuite, nous discutons des politiques et ressources structurant les questions d'inclusion dans les organisations culturelles. Nous avons également abordé le rôle des organisations culturelles quant à l'inclusion dans le secteur. Le dernier thème abordé avait trait aux pratiques d'inclusion des participants. Ce projet de recherche a reçu une certification éthique du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais et tous les participants ont signé un formulaire de consentement. Afin de préserver l'anonymat des participants, nous leur avons donné un code alphanumérique, les artistes sont représentés par la lettre A suivie d'un chiffre et les employés des organisations culturelles par la lettre O suivie d'un chiffre.

Nous avons utilisé le logiciel Nvivo pour coder les entrevues. Nous avons bâti un catalogue de codification à partir du guide d'entrevue. À ces codes s'est ajoutée une codification émergente pendant le processus de codification (Saldaña, 2016). Nous avons choisi une codification séquencée, c'est-à-dire que nous avons codé les cinq premières entrevues afin d'ajuster à la fois le guide d'entrevue et le catalogue de codification. Pour l'analyse, nous avons retenu la méthode descriptive telle que proposée par Miles, Huberman, et Saldaña (2020) pour documenter les pratiques et perceptions en lien avec l'organisation inclusive. Nous avons ensuite effectué une analyse comparative (Miles et al., 2020) afin de comparer les réponses des artistes et des personnes travaillant pour une organisation culturelle. Ceci nous a permis d'identifier les

similitudes et les différences entre les catégories de participants bien que ceux-ci s'entendent sur plusieurs points. La prochaine section présente les résultats et l'analyse de cette recherche.

4. RESULTATS ET ANALYSE

Les 65 entrevues conduites auprès d'artistes et d'employés d'organisations culturelles nous ont permis de comprendre d'une part, les efforts et les besoins pour rendre les organisations plus inclusives et d'autre part, les barrières, enjeux et limites aux initiatives déployées au sein de ces organisations. Plus spécifiquement, lors de l'analyse des entrevues les éléments suivants ont émergé des réponses des participants en lien avec l'organisation culturelle inclusive : les enjeux liés à l'identité dans l'accès au financement artistique et culturel (1) ; les pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion des organisations (2) ; la disposition des ressources et des structures de gestion (3) et finalement, les rôles et responsabilités des organisations culturelles au regard de l'inclusion (4). Pour chacune de ces thématiques, nous proposons un survol synthétique des discussions à partir d'extraits d'entrevues pour comprendre les perspectives de l'organisation culturelle inclusive au Canada ainsi que ses limites.

4.1 L'IDENTITE, UNE VARIABLE D'ATTRIBUTION DU FINANCEMENT ARTISTIQUE ?

Une des premières préoccupations exprimées par les artistes comme par les employés des organisations culturelles est liée à la disponibilité des financements artistiques et culturels. Bien que ceux-ci soient dans le contexte canadien, de plus en plus dirigés vers les publics minoritaires, certains participants ont exprimé un manque de programmes de financements pour soutenir l'organisation inclusive et la diversité :

Nous avons eu l'idée d'organiser un festival pour les artistes immigrants et réfugiés, des artistes émergents en soi, ceux qui sont ici, mais qui n'ont pas de sources de financement ou de bourse et qui comme nous au départ, bataillent de toutes leurs forces pour trouver les ressources suffisantes et pour parvenir

à se bâtir un carnet de contacts et être orientés vers les organisations culturelles (Participant A23).

La carotte au bout du bâton est trop petite. Je sais qu'au niveau fédéral je suis plus chanceuse qu'au niveau provincial. Parce qu'à ce niveau, en tant que francophone hors Québec, je suis vue en tant que minorité, mais ce n'est pas le cas au niveau provincial. Les francophones n'ont pas de statut de minorité pour recevoir du financement artistique. De la même manière que le vietnamien ou le mandarin, le français ne dispose pas d'un statut minoritaire. Donc je sais que je peux trouver du financement au niveau fédéral, mais la recherche de financement est beaucoup plus difficile au niveau provincial. Je le réalise chaque année (Participant A33).

Pour certains participants, les programmes de financement, même si tournés vers l'émergence de nouveaux talents et nourris par des intentions d'inclusion peuvent présenter des résultats contre-intuitifs en raison d'un manque de ressources informationnelles sur les objectifs poursuivis et sur les méthodes pour parvenir à déposer avec succès un dossier. Cette asymétrie d'information engendrée par la forte spécialisation des programmes de financement a été relevée en tant que frein possible à la participation et en tant que réelle limite à l'inclusion dans les organisations culturelles :

Quand je regarde les appels à projets pour du financement, je ne sais pas ce que c'est ou à qui cela s'adresse. Je ne comprends pas quelles sont les règles ; qui est invité à participer ou non. Et dans mon esprit, ce n'est pas cela l'inclusion. Vous comprenez, c'est comme si on ne se sent pas les bienvenus (Participant A5).

Il y a aussi le fait que le financement et ses objectifs peuvent parfois apparaître comme restrictifs et limitatifs à la créativité. Il est apparu que certains participants ne souhaitaient pas déposer de dossier de financement dans le cadre de certains appels pour ne pas compromettre leur intégrité : « Je ne vais pas me creuser la tête à me demander quel genre de projet je vais mener pour rentrer dans tel type ou tel type de bourse » (Participant A2).

De la même manière, certains participants ont partagé subir parfois le syndrome de l'imposteur dans le cadre de leurs demandes de financement. D'autres participants ont exprimé à l'inverse que les programmes faisant la promotion de la diversité ne les concernaient pas parce qu'ils ne se sentaient pas victimes de discriminations. « Parce que je suis privilégiée, je ne me tourne pas vers ces programmes de financements » (Participant A4).

Il y a enfin la question de la définition du travail artistique professionnel qui semble poser un problème réel pour les organisations culturelles et leur capacité à favoriser l'inclusion dans l'accompagnement en lien avec le financement artistique.

Je vois des ateliers ponctuels de rédaction de demandes de subvention. Mais je pense qu'il y a une barrière avant cela. C'est-à-dire, qui peut se permettre de juger qui est un artiste professionnel ou qui ne l'est pas ? Je ne connais pas la réponse à cette question, mais elle doit être posée. Par exemple, si les gens ne peuvent pas s'imaginer dans cette position, ils n'iront pas aux ateliers proposés par telle ou telle organisation (Participant A5).

4.2 LES PRATIQUES ET LES MODES D'ORGANISATION DES STRUCTURES DE GESTION

Pour favoriser l'inclusion, les organisations culturelles sollicitées dans le cadre des entrevues ont mis en évidence certaines pratiques innovantes. Les participants s'accordaient sur l'importance des actions visant à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion : « Il est fondamental que les organisations se donnent le mandat et le cadre institutionnel pour représenter l'ensemble de la société. Il faut vraiment se donner les moyens pour donner la parole à tout le monde ; à tous les acteurs de notre société » (Participant A1).

Les artistes et employés des organisations culturelles reconnaissent que celles-ci agissent de bonne foi pour promouvoir l'inclusion. Si les objectifs sont louables, les moyens en revanche sont parfois remis en question au travers des programmes et pratiques mis de l'avant.

Un premier élément a trait à la nature et à la durée des initiatives et projets portés. Certains participants ont indiqué que la durée limitée des projets artistiques offerts par les organisations culturelles posait de véritables enjeux et formes de questionnements pour améliorer l'inclusion à plus long terme :

Je pense que les projets à long terme peuvent être un très bon moyen pour favoriser l'inclusion. S'engager avec des artistes sur une longue période ou inviter des gens à collaborer durablement et voir comment les choses évoluent, cela signifie investir de façon plus qualitative dans les relations entre les artistes et les organismes (participant A5).

Les participants ont ensuite exprimé le désir d'être mieux informés sur les initiatives ou les bonnes pratiques pour assurer l'inclusion des organisations culturelles. Plusieurs projets semblent en place, mais les stratégies de communication autour de ces initiatives visant à favoriser l'inclusion ne semblent pas toujours efficaces. En général, on ressentait dans les témoignages une certaine déception quant aux communications entre les organisations culturelles et les artistes pour aborder des pratiques et initiatives en lien direct avec l'équité, la diversité et l'inclusion. « J'ai l'impression que l'une des actions des institutions culturelles est de mettre en place des espaces de discussion et de réflexion profonde. Vous savez, pour porter un engagement envers la communauté. Que ce soit écrit, verbal ou visuel, tout est question de communication » (Participant A5).

En diffusant largement les initiatives réussies, les organisations culturelles pourraient atteindre un large public, permettant aux initiatives de s'étendre à l'extérieur, auprès d'autres organisations. Certains participants ont admis qu'ils n'étaient au courant d'aucun projet ou d'aucune initiative pour favoriser l'inclusion dans leur organisation.

Au-delà des enjeux et des stratégies de communication, la structure des organisations et le mode de gestion pouvaient parfois constituer un frein à la promotion de l'inclusion au travers des initiatives et pratiques. La plupart des organisations culturelles ont généralement une structure relativement verticale dans leur mode de fonctionnement. Cela implique que les décisions sont prises par un très petit nombre de personnes qui sont à la tête de l'organisation et qui sont ensuite appliquées au reste de membres. Il y a des problèmes potentiels avec ces types de structures. D'abord, certains groupes de personnes vont avoir plus facilement accès aux postes de direction au sein de l'organisation. Deuxièmement, peu importe qui est le responsable de l'organisation, si les décisions sont prises par un petit groupe de personnes, cela va nécessairement affecter l'inclusion. Les participants ont exprimé leur préférence pour des modes de gouvernance plus horizontaux. Bien sûr, une structure plus horizontale n'est pas sans présenter certains enjeux de gestion et ne saurait être une fin en soi pour une organisation inclusive, mais cela permettrait pour les participants de faire entendre plus de voix et de mieux refléter la diversité :

Le racisme, le sexisme, le capacitisme et toutes ces choses existeront toujours dans une structure horizontale. Ce n'est donc pas l'alpha et l'oméga. On parle de leadership, mais de plus en plus de gens commencent à penser que c'est une mauvaise idée d'avoir une personne au sommet de l'organisation qui concentre toutes les responsabilités et les prises de décisions (Participant A12).

4.3 LES RESSOURCES ET LES ATTITUDES ORGANISATIONNELLES ENVERS L'INCLUSION

Les employés des organisations culturelles que nous avons interrogés ne connaissent pas toutes les politiques et tous les programmes entourant l'inclusion que ce soit au sein de leur organisation ou à l'externe. L'une des croyances mentionnées est que les programmes de financement qui soutiennent les initiatives d'inclusion au sein des organisations culturelles ne reflètent pas les besoins réels des employés. Plusieurs employés ont mentionné avoir été encouragés à participer à des formations formelles pour accroître la conscience individuelle de

soi et d'autrui, mais que ces ressources, bien qu'informatives apportaient des résultats limités en termes de changement de perception. Certains des employés interrogés ont indiqué percevoir leur environnement de travail comme discriminatoire. Plusieurs participants qui occupent des postes de direction se sont dits concernés par l'inclusion dans leurs processus d'embauche et dans leurs pratiques de gestion, mais beaucoup ont reconnu ne pas suivre une politique clairement définie : « la question de la représentation est complexe et profonde » (Participant O19). Ce participant comme d'autres ont pu sembler sceptiques à l'égard d'initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion mises de l'avant dans certaines organisations culturelles. Celles-ci sont souvent perçues comme des initiatives d'opportunité en vue d'obtenir du financement. De même que plusieurs employés ont souligné que les dynamiques de gestion des organisations culturelles pouvaient s'avérer être le résultat de facteurs politiques : « On voit comment l'institution culturelle est une institution politique. Nous [les organisations culturelles] voulons faire plus, mais nous ne voulons pas non plus trop nous avancer dans des luttes qui sont aussi très politiques » (participant O12).

Beaucoup partageaient des points de vue similaires et ont admis que les discussions sur l'inclusion n'étaient pas toujours honnêtes ou sincères et consistaient bien souvent à éviter d'aborder des sujets difficiles tels que les rapports entre les groupes ethnoculturels et les mécanismes de discrimination. La relation entre les pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion et ce que plusieurs participants perçoivent comme étant des comportements politiques mettait également en évidence la complexité de la distinction entre discrimination interpersonnelle et discrimination institutionnelle.

Un autre aspect abordé dans les entrevues est la façon dont les organisations culturelles appréhendent l'inclusion du point de vue de leurs ressources et de leurs dispositifs de gestion.

Selon certains participants, l'équité, la diversité et l'inclusion s'apparenteraient à un ensemble de cases à cocher, ce qui sous-entendrait qu'une fois que toutes les cases cochées il n'y aurait plus d'enjeux d'inclusion.

J'ai entendu des dirigeants blancs réagir de cette façon selon les termes suivants : « oh la diversité, nous avons tellement de diversité au sein de notre organisation, vous pouvez le vérifier par vous-même ! ». Je pense que ce type de propos est souvent très réducteur et perçu avec beaucoup de méfiance, particulièrement par les personnes de couleur (Participant A12).

Cette essentialisation de la diversité peut ainsi sembler réductrice et paradoxale dans le sentiment d'inclusion. En effet, les artistes interrogés se sont questionnés sur cette pratique sous-jacente des cases à cocher quand vient le temps « d'administrer la diversité ». Suffit-il d'avoir des employés et des administrateurs de caractéristiques différentes pour prétendre qu'une organisation est véritablement inclusive ? Les participants ont indiqué dans leurs interventions que les organisations devaient davantage être sensibilisées aux enjeux de l'inclusion et aux barrières inconscientes et invisibles. Un participant a ainsi estimé qu'il avait été approché par une organisation pour siéger sur son conseil d'administration parce que membre d'une minorité visible :

Je pense que j'ai été approché parce que je suis issu de la diversité. Ils ne se sont même pas privés de le cacher et m'ont dit : « oh vous êtes de la diversité. Vous seriez utile pour nous ». Et puis maintenant je crains d'être catalogué comme une personne qui va porter le flambeau de la diversité au milieu de prédominance blanche. En fait, je suis la seule personne de couleur dans mon équipe. Donc encore une fois, je suis mise dans cette position où je dois défendre un groupe auquel j'appartiens, mais c'est surtout sur la base de mon expérience vécue. Or je le fais déjà dans le cadre de mon art. Je ne dis pas que ce n'est pas important. Mais devrais-je être la seule au sein de mon organisation à porter cette parole ? (Participant A15).

Ce type de situation peut amener à se questionner sur la démarche même de l'inclusion : pourquoi être sollicité ? Qui devrait porter les questions d'inclusion au sein de l'organisation ? Ces questions ne devraient-elles pas être abordées que par des personnes qui se considèrent

comme diverses ? Est-ce que ceux qui se considèrent comme appartenant à la diversité accepteront toujours de porter le flambeau ? Qu'attend-on exactement de ces personnes ? Inversement, les personnes qui ne se considèrent pas comme appartenant à la diversité, peuvent-elles s'attaquer à ces questions d'inclusion ?

Le simple fait de soulever ces questions en entrevue a mis certains participants mal à l'aise et a nécessité une profonde réflexion. Cet exemple illustre fondamentalement l'idée selon laquelle les acteurs des organisations sont pavés de bonnes intentions à l'endroit de l'inclusion, mais que lorsque vient le temps de mettre en place des discussions et des politiques de gestion entourant ces enjeux, les méthodes apparaissent ensuite discutables.

Aussi, et aux yeux de plusieurs participants, la gestion de l'inclusion dans les organisations culturelles revêt de nombreuses incohérences en termes de politiques et de pratiques mises de l'avant. La question de savoir comment les organisations perçoivent l'équité, la diversité et l'inclusion en est révélatrice. Un artiste interrogé a souligné une autre incohérence basée sur sa propre compréhension de l'inclusion. Selon lui, certaines ressources, politiques ou certains programmes sont réservés à des personnes présentant certaines caractéristiques. Pour cet artiste, l'idée même de créer des distinctions entre les individus est contraire aux fondements de l'inclusion : « Plus nous fabriquons de boîtes, plus nous nous coupons des autres. C'est comme la devise qui dit "diviser pour mieux régner". Un thème qui touche la communauté noire, je pense que tout type d'artiste pourrait pouvoir en discuter librement » (Participant A2).

Des réflexions plus approfondies sur les fondements mêmes de l'équité, de la diversité et de l'inclusion seraient ainsi nécessaires, car la compréhension de ces concepts semble loin de faire l'unanimité au sein des organisations culturelles approchées.

4.4 QUELLES RESPONSABILITÉS DES ORGANISATIONS CULTURELLES POUR DÉPASSER CES CONSTATS ?

Les participants se sont accordés sur le besoin d'en faire davantage dans les organisations culturelles pour aborder l'inclusion. Le besoin de formation des participants figurait en bonne place dans les données recueillies des entrevues. Plusieurs ont indiqué qu'ils avaient besoin d'un soutien additionnel pour pouvoir entreprendre des changements à l'échelle des pratiques de gestion. Les employés des organisations aimeraient des directives plus claires, mais soulignent en même temps qu'à mesure que des politiques sont mises en place, celles-ci peuvent faire émerger autant de tensions potentielles entre les employés. Une question se pose alors : comment inciter et soutenir les employés des organisations culturelles pour mettre en place des politiques d'inclusion ? De nombreux participants ont souligné l'importance d'écouter les communautés, mais peu de références existent sur l'écoute active des communautés. Selon plusieurs participants que nous avons interrogés, l'intérêt de cette question découlerait davantage de l'expérience personnelle que de la responsabilité organisationnelle. « C'est une motivation interne et personnelle et non une démarche institutionnelle » (Participant O22). En retour, les efforts d'inclusion et d'ouverture sont souvent soutenus par les employés qui prennent l'initiative d'efforts éducatifs moins formels. Un travail de sensibilisation reste à faire à l'interne comme à l'externe et beaucoup de « salariés appartenant à des groupes minoritaires doivent porter ce poids » (Participant O12). Un employé que nous avons interrogé estimait que le travail d'inclusion passait par la promotion d'une plus grande justice sociale et non simplement par un effort de mobilisation qui reposerait sur les groupes victimes de discrimination au sein d'un système qui les marginalise. Certains employés de groupes minoritaires que nous avons rencontrés se sont sentis sollicités de manière informelle pour sensibiliser leurs collègues du fait que leur organisation aspirait à davantage d'inclusion, mais

ne disposait que de peu de ressources. Cette sollicitation est apparue comme un véritable enjeu. Alors que les organisations culturelles mettent en place des initiatives de mentorat et de la formation en équité, diversité et inclusion, les employés appartenant à des groupes minoritaires participent-ils par réel intérêt ou par sentiment d'obligation ou encore par crainte de résultats négatifs en leur absence ?

En se penchant sur l'interprétation du rôle des organisations culturelles par les participants, on constate une position commune : celle d'augmenter la représentation des minorités au sein des structures ainsi que dans leur programmation. Un participant a affirmé que « le rôle des organismes culturels devrait être de s'assurer qu'il y ait une représentation interne et pas seulement externe » (participant O13). Comme l'ont mis en évidence les entrevues, les organisations culturelles qui ont vocation à accroître la diversité et l'inclusion doivent être sensibilisées à certains enjeux et prendre des mesures adéquates pour que les employés issus de groupes minoritaires se sentent inclus et participent à l'effort collectif. En général, on dit que les initiatives en faveur de l'inclusion sont favorisées par les conversations et la compréhension d'autrui. Une constatation importante qui ressort des données est que la capacité d'écoute est un facteur important pour favoriser le dialogue. En effet, la place « des publics » a été souvent évoquée. Plusieurs participants ont estimé que les publics de divers groupes démographiques pouvaient souvent être mal à l'aise de s'engager dans des institutions culturelles qui sont parfois considérées comme des espaces hostiles et peu accueillants. Des questions et enjeux en termes d'inclusion se posent quant à l'intégration et à la diversification des publics : cette ouverture aux pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion apportera-t-elle de nouveaux publics ? L'accès aux organisations culturelles à plus de groupes est-il directement corrélé à l'ouverture d'une programmation plus diversifiée ?

Ce qui nous manque à présent c'est une réflexion sur les arts et leur mise en contexte (...). Notre préoccupation est que les artistes comme les professionnels de la culture reflètent l'image et les perceptions des publics (...). Les organisations doivent promouvoir que l'art est avant tout un dialogue avec une époque. Les organisations pour être citoyennes doivent mettre en évidence cette unicité entre les artistes et les publics, quelle que soit la fonction occupée au niveau de la chaîne : cela est tout aussi valable pour le spectateur ou pour le créateur. Il faut effectuer un travail de démocratisation par des stratégies de médiation culturelle, ce qui implique de résister à toute logique de consommation de la culture. (Participant O8).

Certains des employés ont interrogé les conditions de cette co-construction avec les publics et les ressources nécessaires pour y parvenir. Les ressources organisationnelles sont-elles suffisantes? Un responsable de la stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion d'une des organisations approchées a fait la remarque suivante : « Sommes-nous prêts pour la diversité ? Les institutions veulent bien faire, mais elles ne prennent pas le temps de documenter ce qui a déjà été fait ailleurs en faveur de l'inclusion » (Participant O12). L'importance de documenter et de diffuser les bonnes pratiques en réponse aux possibles « angles morts » des organisations culturelles demeure ainsi une priorité. Pour que cela se produise, il faut prendre le temps et ne pas agir impulsivement pour traiter de problèmes complexes.

Dans notre tentative de comprendre le rôle des organisations culturelles en faveur de l'inclusion, nous avons constaté que la plupart des participants interrogés ont clairement indiqué que les organisations culturelles devaient prendre les devants : « Nous avons un rôle à jouer en matière d'inclusion. Nous devons être un lieu plus inclusif qui accueille la diversité et qui reflète notre société d'aujourd'hui » (Participant O6).

Nos données ont ainsi révélé des points de vue divergents, mais aussi des variations entre les intentions et les pratiques d'inclusion des organisations culturelles. Néanmoins, la plupart des

participants ont convenu que l'inclusion devait servir de principe cardinal à la gestion de toute organisation.

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

Les constats principaux de notre recherche étant présentés, nous nous attarderons dans cette section aux similitudes et différences entre les participants quant à leur perception de l'inclusion au sein organisations culturelles. Nous soulignerons la contribution de cette recherche ainsi que les pistes de recherche ayant émergé. Nous conclurons en présentant les limites et les implications pratiques.

5.1 RECONNAÎTRE ET PROMOUVOIR L'INCLUSION DANS LES ORGANISATIONS CULTURELLES : UN DISCOURS COMMUN ENTRE LES ARTISTES ET LES EMPLOYÉS DES ORGANISATIONS CULTURELLES

Un consensus majeur s'est dégagé parmi les artistes et les travailleurs des organisations culturelles interrogés : l'importance de l'institutionnalisation effective des principes d'inclusion. Il ne s'agit pas seulement de formuler des vœux pieux, mais de donner le pouvoir concrètement aux organisations culturelles de jouer leur rôle social, de mettre de l'avant leurs priorités de gestion et de permettre à leur public de mettre en place les moyens d'agir pour favoriser l'inclusion. L'idée est donc d'aller au-delà du désir de changer, mais de se doter des moyens pour changer. Ceci rappelle les résultats de recherche obtenus par Kolbe (2021) dans le secteur de la musique en Allemagne. Ainsi, un participant a indiqué que les politiques d'inclusion ne relèvent pas uniquement d'un changement organisationnel, mais également d'apprentissage organisationnel. Dans la même veine, des participants ont exprimé le besoin de développer davantage de programmes de formation et de subventions pour promouvoir l'inclusion. Certaines recherches suggèrent des moyens d'améliorer l'inclusion et l'ÉDI de manière globale

dans le secteur culturel (par exemple, Barrios et Villarroya (2022)), mais la formation au sein des organisations culturelles ne semble pas avoir été mise en avant dans les recherches précédentes de manière aussi maquée que dans notre recherche. Les participants ont également recommandé d'améliorer la sensibilisation et la communication concernant les programmes existants grâce à des lignes directrices précises. Cela permettrait d'obtenir davantage de données sur des exemples réussis de politiques d'inclusion mises en œuvre dans différentes organisations culturelles. Cependant, il faut faire attention de tomber dans le piège d'instrumentaliser les personnes issues de la diversité dans ces processus. En effet, un participant expliquait le danger de créer des cases à cocher. Ce constat est conséquent avec Burchiellaro (2021) qui a étudié les organisations accueillantes aux employés appartenant au groupe LGBT et qui souligne les attentes et la normativité sur la manière dont l'orientation sexuelle d'une personne devrait (re)produire les valeurs queers. Il conclut en mettant en garde sur la manière dont les impératifs financiers peuvent venir contrôler les organisations dites inclusives.

La plupart des participants ont également convenu que les subventions pouvaient être perçues comme un moyen crucial de mettre en œuvre et de réaliser les politiques d'inclusion au sein des organisations culturelles, bien qu'ils aient reconnu que ce n'était pas le seul moyen. Plusieurs participants estiment que le gouvernement et les universités devaient contribuer davantage à promouvoir l'inclusion et la diversité dans les organisations culturelles, en particulier dans le cadre des programmes universitaires en art. Dans cet ordre d'idées, Cuyler, Durrer, et Nisbett (2020) soulignent le manque de diversité parmi les étudiants des programmes universitaires en art ; les résultats de leur recherche sont cohérents avec les propos de nos participants.

En résumé, les artistes et les employés d'organisations culturelles ont souligné un besoin commun d'obtenir plus d'informations sur les politiques et les initiatives existantes qui ont fait

leurs preuves. Ils ont également fait part de leur besoin d'accéder à des programmes de subvention permanents (plutôt que périodiques) et plus de formations, disponibles dans tous les types d'organisations culturelles. Les programmes de subvention existants sont jugés trop restrictifs et plusieurs participants ont identifié cette logique d'exclusion comme une lacune majeure. Il semblerait donc que des programmes de subvention visant l'inclusion créent en réalité un problème d'exclusion.

5.2 QUELLES PRIORITÉS POUR DES ORGANISATIONS CULTURELLES PLUS INCLUSIVES ?

La contribution la plus importante de cette recherche est d'offrir une meilleure compréhension de l'organisation culturelle comme organisation inclusive. Les 65 entrevues réalisées à travers le Canada ont permis à cette recherche de mettre en lumière de nombreuses avenues porteuses de sens pour les artistes et les employés des organisations culturelles afin de rendre ces dernières plus inclusives. Parmi les éléments marquants, nous retenons le besoin criant de formation et d'accompagnement des organisations culturelles. Les objectifs et les intentions des organisations sont louables, mais les moyens sont parfois remis en question d'où l'importance de recevoir un accompagnement adéquat. Évidemment, améliorer l'inclusion des organisations culturelles requerra des ressources financières, humaines et intellectuelles, ainsi qu'un engagement du secteur culturel globalement.

Le thème de la représentation de la diversité et l'inclusion est apparu comme une question équivoque, formulée différemment dans les diverses entrevues. Alors que tous les participants ont dénoncé les limites intrinsèques du symbolisme, une pluralité de défis liés à l'inclusion et à la représentation de la diversité ont été discutés. Bien que le fait de refléter une plus grande diversité dans la structure organisationnelle et dans le grand public ait été considéré comme primordial, les artistes ont également soulevé la question plus tangible de l'inclusion dans la

création, la diffusion et l'exposition artistique. En ce sens, nous faisons la distinction entre un concept d'inclusion basé sur l'intégration et une approche axée sur la diffusion. Une approche intégrative semble être une préoccupation urgente pour le secteur culturel. Cela se traduit par la reconnaissance de la nécessité de modifier les structures organisationnelles en les ouvrant à une composition plus diversifiée issue de tous les secteurs de la culture. Les travailleurs des organisations culturelles considèrent la nécessité d'augmenter la représentation des minorités dans les organisations culturelles comme un défi à relever en matière de diversité et d'inclusion. L'ouverture du secteur culturel à une diversité de publics a également été discutée comme une nécessité pour surmonter les politiques basées sur le seul symbolisme. L'inclusion va donc au-delà des employés et membres des conseils d'administration, mais s'étend également au niveau des publics qui fréquentent ces organisations. Ensuite, de nombreux artistes ont défendu une approche de diffusion des arts dans leurs entrevues. Ils ont fait valoir que les politiques d'inclusion des organisations ne devraient pas seulement être spécifiquement encadrées en termes de principes sociaux et de gestion. L'inclusion devrait également être interprétée comme une responsabilité de mieux représenter la création artistique du point de vue des groupes marginalisés tout en permettant de rencontrer et d'engager de nouveaux publics à l'intérieur des organisations culturelles.

En d'autres termes, les artistes et les organisations culturelles ont défini, de manière complémentaire, les priorités des organisations culturelles pour traduire les principes d'inclusion aux pratiques organisationnelles et artistiques. Bien que certaines variations aient été notées en ce qui concerne les ressources et l'ordre des priorités, aucun des participants n'a minimisé ou omis de reconnaître que l'inclusion est un enjeu important pour les artistes et les organisations culturelles au 21^e siècle.

5.3 L'ORGANISATION CULTURELLE INCLUSIVE : PISTES DE RECHERCHE, LIMITES ET IMPLICATIONS PRATIQUES

Cette recherche se voulait une première exploration de l'organisation culturelle comme organisation inclusive. Nous avons été en mesure de mettre en lumière les points forts soulevés par les participants qui étaient des artistes et des employés de ces organisations. Nous avons également soulevé les enjeux et les ressources nécessaires afin de favoriser cette inclusion au sein des organisations culturelles. Bien que nous ayons été en mesure de dégager de grandes tendances dans les réponses des participants, certaines différences persistent et ouvrent la porte à de nouvelles pistes de recherche. Par exemple, les questions d'inclusion dans les organisations sont intrinsèquement liées au contexte. Nous nous questionnons donc à savoir dans quelle mesure les politiques d'inclusion, les ressources, les enjeux, les besoins, etc. varient d'un secteur culturel à un autre, ou encore d'un pays à un autre. Ensuite, la question des subventions est revenue dans plusieurs entrevues. Il serait donc intéressant d'explorer davantage le rôle des programmes de subventions pour permettre aux organisations d'être plus inclusives. Finalement, la structure organisationnelle des organisations culturelles est ressortie comme élément problématique pour l'inclusion. S'il n'existe pas de structure organisationnelle parfaite, il serait pertinent d'explorer les différentes formes de structures des organisations culturelles et s'interroger sur l'impact du choix d'une structure sur l'inclusion au sein de cette organisation.

En ce qui concerne les limites de cette recherche, nous avons tout d'abord étudié un seul pays. Les politiques et les programmes en place peuvent avoir un impact sur la perception des questions liées à l'inclusion. Le même type de recherche pourrait donc être effectué dans d'autres pays. Deuxièmement, nous avons étudié plusieurs domaines du secteur culturel, mais nous n'avons pas effectué d'analyses transversales. Une étude plus détaillée visant à identifier les similitudes et les différences entre les domaines du secteur culturel permettrait de réaliser

des analyses plus fines. Par exemple, est-ce que les enjeux d'inclusion dans les organisations culturelles du secteur théâtral sont les mêmes que les organisations du secteur des arts visuels ? Dans le même ordre d'idées, nous avons choisi de ne pas nous attarder au profil socio-démographique des participants, mais une étude qui met en relief les différents profils serait certainement riche.

Pour conclure, nous avons identifié quelques implications pratiques liées à l'inclusion dans les organisations culturelles, celles-ci sont synthétisées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Synthèse des implications pratiques

| Quoi ? | Qui ? | Résultats attendus |
|--|--|--|
| Développer une formation spécifique à l'inclusion destinée aux organisations culturelles | Organisations culturelles et gouvernements | Les employés des organisations culturelles auront une meilleure compréhension des moyens d'améliorer l'inclusion dans leur organisation. Ils seront aussi plus outillés. |
| Organiser des événements ou forums pour les organisations culturelles afin qu'elles puissent échanger entre elles sur les bonnes pratiques en termes d'inclusion | Organisations culturelles et gouvernements | Créer de nouvelles initiatives pour favoriser l'inclusion dans les organisations et construire une perception commune de l'inclusion entre les organisations. |
| Créer des plateformes de discussion entre les artistes et les organisations culturelles pour discuter des enjeux d'inclusion | Organisations culturelles, artistes et gouvernements | Promouvoir une compréhension commune de l'inclusion et des problèmes inhérents afin que les organisations soient inclusives aux yeux de tous. |
| Accorder des subventions à long terme aux organisations culturelles pour favoriser l'inclusion | Gouvernement | Permettre aux organisations d'intégrer des projets basés sur l'inclusion à long terme et de se doter de politiques inclusives. |
| Mettre en place un programme d'accompagnement pour favoriser l'inclusion dans les organisations culturelles | Organisations culturelles et gouvernements | Favoriser un accompagnement qui prend en compte le contexte spécifique de l'organisation afin de favoriser l'inclusion |

RÉFÉRENCES

- Acosta, J. J. H. (2016). The Role of Arts Organizations in Cultural Policy: The "Cultural Return" Analysis. *International Journal of Arts Management*(Special Edition), 56-83.
- Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations: The Interdisciplinary Journal of Organization, Theory and Society. *Organization*, 28(2), 211-227. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/1350508420973307>
- Ali, R. (2018). Homegrown censored voices and the discursive British Muslim representation. *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance*, 23(3), 373-388. <http://dx.doi.org/10.1080/13569783.2018.1474095>
- Barrios, M., & Villarroya, A. (2022). What is needed to promote gender equality in the cultural sector? Responses from cultural professionals in Catalonia. *European Journal of Cultural Studies*, 25(4), 973-992. <http://dx.doi.org/10.1177/13675494211048903>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods* (Sixth edition. éd.). Oxford: Oxford University Press.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews : learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd éd.). Los Angeles: Sage Publications.
- Burchiellaro, O. (2021). Queering Control and Inclusion in the Contemporary Organization: On 'LGBT-friendly control' and the reproduction of (queer) value. *Organization Studies*, 42(5), 761-785. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840620944557>
- Castañer, X. (2014). Chapter 11 - Cultural Innovation by Cultural Organizations. Dans V. A. Ginsburgh & D. Throsby (Éds.), *Handbook of the Economics of Art and Culture* (Vol. 2, pp. 263-276): Elsevier.
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada. (2017). Guide du candidat: Tenir compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans votre demande. Repéré à https://www.nserc-crsng.gc.ca/doc/EDI/Guide_for_Applicants_fr.pdf
- Conseil des arts du Canada. (2019). L'équité: un engagement continu. Repéré à <https://conseildesarts.ca/engagements/equite>
- Conseil des arts du Canada. (s.d.). Priorités continues. L'équité: un engagement continu. Repéré à <https://conseildesarts.ca/priorites/priorites-continues/equite>
- Culture Outaouais. (2019). Les arts & la culture échangent sur l'inclusion. Repéré à <https://cultureoutaouais.org/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-Forum-inclusion-VF.pdf>
- Cuyler, A. (2013). Affirmative Action and Diversity: Implications for Arts Management. *Journal of Arts Management, Law & Society*, 43(2), 98-105. <http://dx.doi.org/10.1080/10632921.2013.786009>

- Cuyler, A. C., Durrer, V., & Nisbett, M. (2020). Steadfastly White, Female, Hetero and Able-Bodied: An International Survey on the Motivations and Experiences of Arts Management Graduates. *International Journal of Arts Management*, 22(3), 5-16.
- Dean, D. (2008). No Human Resource is an Island: Gendered, Racialized Access to Work as a Performer. *Gender, Work & Organization*, 15(2), 161-181. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00389.x>
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 220-234. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/EDI-08-2012-0066>
- Duncombe, S. (2016). Does it work? The effect of activist art. *Social Research*, 83(1), 115-134. <http://dx.doi.org/10.1353/sor.2016.0005>
- Eikhof, D. R. (2017). Analysing decisions on diversity and opportunity in the cultural and creative industries: A new framework. *Organization*, 24(3), 289-307. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508416687768>
- Eikhof, D. R., & Warhurst, C. (2013). The promised land? Why social inequalities are systemic in the creative industries. *Employee Relations*, 35(5), 495-508. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/ER-08-2012-0061>
- Eikhof, D. R., & York, C. (2015). 'It's a Tough Drug to Kick': A Woman's Career in Broadcasting. *Work, Employment and Society*, 30(1), 152-161. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017015601859>
- Florida, R. L. (2012). *The rise of the creative class, revisited*. New York: Basic Books.
- Foreman-Wernet, L. (2017). Reflections on Elitism: What Arts Organizations Communicate About Themselves. *Journal of Arts Management, Law & Society*, 47(4), 274-289. <http://dx.doi.org/10.1080/10632921.2017.1366380>
- Gill, R. (2002). Cool, Creative and Egalitarian? Exploring Gender in Project-Based New Media Work in Euro. *Information, Communication & Society*, 5(1), 70-89. <http://dx.doi.org/10.1080/13691180110117668>
- Gouvernement du Québec. (2023). Appel de projets Culture et inclusion. Repéré à <https://www.quebec.ca/culture/aide-financiere/aide-aux-projets-appel/appel-de-projets-culture-et-inclusion/programme-complet>
- Grugulis, I., & Stoyanova, D. (2012). Social Capital and Networks in Film and TV: Jobs for the Boys? *Organization Studies*, 33(10), 1311-1331. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840612453525>
- Harvey, A., & Shepherd, T. (2016). When passion isn't enough: gender, affect and credibility in digital games design. *International Journal of Cultural Studies*, 20(5), 492-508. <http://dx.doi.org/10.1177/1367877916636140>

- Heidelberg, B. M. (2019). Evaluating equity: assessing diversity efforts through a social justice lens. *Cultural Trends*, 28(5), 391-403. <http://dx.doi.org/10.1080/09548963.2019.1680002>
- Hellerstedt, K. H., Uman, T., & Wennberg, K. (2022). *Fooled by Diversity? When Diversity Initiatives Exacerbate rather than Mitigate Inequality*. Communication présentée Academy of Management Perspectives.
- Idriss, S. (2016). Racialisation in the Creative Industries and the Arab-Australian. Multicultural Artist. *Journal of Intercultural Studies*, 37(4), 406-420. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/07256868.2016.1190698>
- Jaeger, P. T., Cooke, N. A., Feltis, C., Hamiel, M., Jardine, F., & Shilton, K. (2015). The Virtuous Circle Revisited: Injecting Diversity, Inclusion, Rights, Justice, and Equity into LIS from Education to Advocacy. *Library Quarterly*, 85(2), 150-171. <http://dx.doi.org/10.1086/680154>
- Kolbe, K. (2021). Producing (Musical) Difference: Power, Practices and Inequalities in Diversity Initiatives in Germany's Classical Music Sector. *Cultural Sociology*, 16(2), 231-249. <http://dx.doi.org/10.1177/17499755211039437>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (Fourth edition. éd.). Los Angeles: SAGE.
- Novak-Leonard, J., & Skaggs, R. (2017). Public Perceptions of Artists in Communities: A Sign of Changing Times. *Artivate*, 6(2), 5-22.
- Oakley, K. (2006). Include Us Out—Economic Development and Social Policy in the Creative Industries. *Cultural Trends*, 15(4), 255-273. <http://dx.doi.org/10.1080/09548960600922335>
- Ohemeng, F. L., & McGrandle, J. (2015). The Prospects for Managing Diversity in the Public Sector: The Case of the Ontario Public Service. *Public Organization Review*, 15(4), 487-507. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11115-014-0285-8>
- Randle, K., Forson, C., & Calveley, M. (2014). Towards a Bourdieusian analysis of the social composition of the UK film and television workforce. *Work, Employment and Society*, 29(4), 590-606. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017014542498>
- Randle, K., & Hardy, K. (2016). Macho, mobile and resilient? How workers with impairments are doubly disabled in project-based film and television work. *Work, Employment and Society*, 31(3), 447-464. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017016643482>
- Rindfleish, J., Sheridan, A., & Sue-Ellen, K. (2009). Creating an "agora" for storytelling as a way of challenging the gendered structures of academia. *Equal Opportunities International*, 28(6), 486-499. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02610150910980783>

- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (Third edition. éd.). Los Angeles: SAGE.
- Schwandt, T. A. (2015). *The SAGE dictionary of qualitative inquiry* (Fourth edition. éd.). Los Angeles: SAGE.
- Stein, T. S. (2000). Creating Opportunities for People of Color in Performing Arts Management. *Journal of Arts Management, Law & Society*, 29(4), 304.
<http://dx.doi.org/10.1080/10632920009597308>
- van Ewijk, A. R. (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 680-694.
<http://dx.doi.org/10.1108/09534811111158921>
- Vincent, C., Coles, A., & Vincent, J. B. (2022). Opera-ting on inequality: gender representation in creative roles at The Royal Opera. *Cultural Trends*, 31(3), 205-221.
<http://dx.doi.org/10.1080/09548963.2021.1966295>
- Warikoo, N. K. (2014). Ethnicity and Education in England and Europe: Gangstas, Geeks and Gorjas. *Contemporary Sociology*, 43(1), 97-98.
<http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0094306113514539u>
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (1997). Diversity in the workforce: a literature review. Dans N. C. f. R. i. V. Education (Éd.), *Diversity in the Workforce Series Report No.1*. Berkeley: University of California.