

Les arts à l'ère numérique - analyse documentaire

Résumé

Préparé par :

[Nordicity](#)

Préparé pour

[Conseil des arts du Canada](#)

12 août 2016



Résumé

Les industries des arts et de la création — tout comme celles des banques, des soins de santé et du transport, ou même de la restauration et du magasinage – évoluent toutes dans un contexte de bouleversement numérique, une ère numérique. Pour les artistes et les organismes artistiques, l'ère numérique signifie plus que des technologies et des plateformes. Ce sont de nouvelles façons de travailler, quelles que soient les contraintes de temps et d'espace, d'éliminer les distinctions qui existaient avant l'ère numérique entre les créateurs et les publics, de mettre au point des formes artistiques immersives et participatives. En outre, pour pouvoir tirer pleinement profit du potentiel de l'ère numérique, les artistes et les organismes artistiques doivent pouvoir créer et transformer des œuvres, les commercialiser et les diffuser, innover sans cesse et fonctionner de façon créative – avec le soutien de politiques, lois et programmes pertinents et opportuns. En fait, ils doivent s'adapter et même se renouveler afin de fonctionner de façon efficace dans un monde numérique.

Le présent rapport a été préparé par Nordicity et commandé par le Conseil des arts du Canada. Il explore la façon dont les artistes, les organismes artistiques et les organismes de soutien aux arts du Canada et d'ailleurs dans le monde se sont adaptés à l'ère numérique et ont aidé à la façonner. Il tient compte de l'incidence des technologies numériques sur les arts et situe ces développements dans le contexte du plan stratégique du Conseil, *Façonner un nouvel avenir : 2016-2021*, et des ambitions du Conseil au chapitre du numérique. Il examine ensuite les stratégies numériques, de même que les stratégies numériques dans les arts, adoptées par certaines administrations de premier plan au Canada et ailleurs dans le monde. De ces stratégies émanent les programmes et initiatives visant à appuyer l'adoption du numérique dans la création artistique, l'innovation, la diffusion, le renforcement des capacités et l'inclusion sociale. Ces programmes et initiatives sont examinés dans une section ultérieure du rapport. Finalement, le rapport aborde les leçons et répercussions possibles pour le Conseil.

Le rapport s'appuie sur une analyse documentaire approfondie ainsi que sur des entrevues auprès d'organismes de financement des industries des arts et de la création d'un peu partout dans le monde. Il est complété par un projet jumeau (également réalisé par Nordicity) qui consiste en un sondage auprès des artistes, des professionnels des arts et des organismes artistiques quant à leur utilisation des technologies numériques et quant à leurs capacités numériques. Le rapport constitue un examen de la façon dont les organismes et les bailleurs de fonds ont relevé les défis de l'ère numérique, mais ne se veut pas une analyse exhaustive de la transformation du secteur des arts. Il examine la stratégie, la politique et l'administration qui se rapportent à la fois aux industries des arts et de la création, mais l'accent est mis sur des stratégies et programmes à l'intention des arts – artistes et organismes artistiques.

Le rapport, tout comme le sondage, devrait fournir au Conseil de la documentation et des modèles utiles à prendre en considération dans la mise en œuvre de ses politiques, programmes et processus. Il présente des conclusions à soumettre à l'examen du Conseil, sans toutefois être un plan de mise en œuvre ou une feuille de route. Il s'agit d'un examen d'autres administrations dans le but de fournir une documentation destinée aux délibérations internes du Conseil sur la façon d'aider les artistes et organismes artistiques canadiens à relever les défis et donner suite aux perspectives de la technologie numérique.

Transformation numérique et perturbation dans la société

Plusieurs macro-tendances façonnent la société et le milieu où évoluent les artistes et les organismes artistiques. Le terme perturbation a été introduit par le professeur Clay Christensen de la Harvard Business School pour caractériser l'incidence des nouvelles technologies qui ont permis à certaines entreprises de remettre en question les modèles de fonctionnement d'autres

« Les changements sociaux et techniques mettent de plus en plus en valeur l'importance des connaissances, de la créativité, de la culture et des arts dans l'économie, tandis que les technologies numériques et autres font disparaître les contraintes de la distance et du temps pour ce qui est de participation aux arts.

- Hasan Bakhshi, Radhika Desai and Alan Freeman, *Not Rocket Science: A Roadmap for Arts and Cultural R&D*, 2010.

entreprises en activité sur le marché. Le terme est devenu une façon de décrire l'effet perturbateur sur des entreprises traditionnelles de l'adoption de nouveaux processus rendus possibles par de nouvelles technologies plus simples, moins coûteuses ou plus pratiques que les produits et processus courants. Fondamentalement, la perturbation est le résultat de l'exploitation de la technologie pour créer de nouveaux modèles de fonctionnement.¹ Les perturbations suivantes influent sur de nombreux secteurs de l'économie et la société :

- **La prolifération d'appareils mobiles** a renforcé le mouvement vers un contenu et des communications disponibles en tout temps et partout. La prolifération des applications, plateformes et systèmes d'exploitation qui façonnent la manière dont les utilisateurs communiquent le contenu et interagissent avec ce dernier constitue un corollaire au mouvement vers une utilisation accrue du contenu sur les appareils mobiles. Les créateurs de contenu doivent concevoir ce dernier en conséquence.
- **La transformation de l'engagement du public**, où les « consommateurs » de contenu auparavant passifs sont devenus des cocréateurs actifs de contenu numérique, de même que des participants à ce contenu, et des milieux dans lesquels le contenu est consommé. De plus, les médias sociaux sont devenus la plateforme de mobilisation, un environnement qui transforme les façons pour l'artiste et les organismes artistiques de créer des liens avec le public.
- **L'économie de partage et la désintermédiation** perturbent les modèles de fonctionnement traditionnels des secteurs du tourisme, du transport et d'autres secteurs; les distinctions traditionnelles entre les entrepreneurs et les employés; et les travailleurs occasionnels par rapport aux employés à temps plein ou partiel.
- **Les mégadonnées résultant de la croissance massive de la capacité de traitement** de même que le développement et le déploiement de technologies de mesure. Les données, une fois saisies, stockées, analysées et présentées, constituent une valeur, et les analyses numériques transforment la façon dont les entreprises

¹ <https://techcrunch.com/2013/02/16/the-truth-about-disruption/>

gèrent leurs ressources humaines et matérielles, comprennent leurs clients et élaborent de nouvelles stratégies et initiatives.

- **La répartition inégale de l'infrastructure numérique et l'accès** pour toute la population, où les « nantis » vivant en milieu urbain, instruits, au revenu supérieur peuvent participer plus pleinement à l'ère numérique que les « moins nantis » vivant en milieu rural, moins instruits, au revenu moins élevé.

L'étude relève l'incidence de ces tendances sur certaines industries, à savoir celles des services financiers, des soins de santé, du transport, ainsi que du divertissement et des médias. Il existe des chefs de file et des traînants, des perspectives et des menaces, dans toute l'économie et la société, et le secteur des arts n'est pas le seul aux prises avec les implications des technologies numériques. Parallèlement, plusieurs phénomènes numériques influent profondément sur les secteurs des industries des arts et de la création, dont les suivants :

- **Découvrabilité** – des centaines d'heures de vidéo téléchargées sur YouTube chaque minute; des millions de musiciens en herbe téléchargent leur musique sur des plateformes semblables; les milliers de livres publiés chaque année au Canada seulement et la facilité d'utilisation de nouveaux logiciels ont permis l'expansion rapide de l'auto-édition. Ainsi, les créateurs doivent relever des défis plus grands pour atteindre les publics, ou pour être découverts, dans un monde du contenu surpeuplé. Ils sont aussi en présence de nouveaux gardiens, les principaux étant les géants internationaux de la technologie ou les détaillants internationaux, plutôt que l'éditeur local, la station de radio ou le réseau de télévision d'aparavant. Les artistes et les organismes artistiques sont touchés indirectement par tout ce qui concerne leurs industries de la création, et ils doivent explorer de nouvelles façons de toucher le public, souvent en travaillant avec de nouveaux genres d'intermédiaires.
- **Le rôle changeant des intermédiaires, conservateurs et programmeurs** – les intermédiaires traditionnels entre les artistes et les publics comprennent notamment les galeries, les librairies, les salles de spectacle ou les cinémas. Par contre, étant donné que les publics ont de plus en plus la capacité de choisir leur propre contenu, et cherchent un contenu sur des appareils et plateformes multiples au moment qui leur convient, les artistes et organismes artistiques ont dû réagir à de nouveaux intermédiaires tels les moteurs de recherche, les applications, les services de diffusion audio et vidéo, les détaillants de livres en ligne ou les options de téléchargement sur demande.
- **Œuvres multiformats et transmédia** – dans certaines disciplines, les créateurs essaient d'attirer les publics en ligne et hors ligne, par exemple en publiant des livres électroniques et imprimés, ou en réalisant des vidéos qui peuvent être visionnés dans des formats verticaux et horizontaux. Ce genre de création comporte un coût, tant financier que sur le plan de l'infrastructure et des compétences.
- **Médias sociaux** – comme moyen de créer des liens avec le public et comme moyen de diffuser un contenu. La présence des artistes et des organismes artistiques sur les médias sociaux doit être maintenue et mise à jour régulièrement. Bien que cette activité comporte un coût, les créateurs à la fine pointe dans le domaine du numérique peuvent également tirer avantage des médias sociaux pour sensibiliser à leur contenu et créer des communautés d'utilisateurs et de cocréateurs.

- **Des sources de financement diversifiées, notamment le financement collectif** – pour créer leur capacité numérique, introduire les mises à niveau nécessaires, entreprendre de nouveaux projets numériques ou consolider leur base de financement, certains artistes et organismes artistiques se tournent vers le financement numérique, ou financement collectif. Les avantages : les artistes et les organismes artistiques peuvent s'appuyer sur leurs publics et communautés d'utilisateurs ou les améliorer, et créer un engouement à l'égard de leurs projets à venir. Les désavantages : le financement collectif est de façon générale (quoique pas exclusivement) destiné à des projets ou initiatives uniques, ce qui complique la tâche à long terme de maintenir des compétences, une capacité et des connaissances numériques.
- **Réalité virtuelle et augmentée** – depuis les jeux pour téléphone intelligent jusqu'aux expériences théâtrales, les simulations immersives et les améliorations produites par ordinateur qui interagissent avec des personnes et leur environnement trouvent des applications dans l'ensemble des disciplines artistiques.

Comment les artistes et organismes artistiques utilisent les technologies numériques

Dans une certaine mesure, les technologies numériques imprègnent le secteur des arts, que ce soit par des courriels ou des communications sur appareil mobile, des sites web et des médias sociaux pour sensibiliser, ou par des logiciels destinés à la gestion organisationnelle. Au-delà des opérations d'arrière-guichet, de nombreux artistes et organismes artistiques ont exploité la technologie numérique afin de transformer de façon fondamentale la démarche créatrice, d'engager le public et les cocréateurs, et d'améliorer les processus administratifs. Exemple :

- **Le numérique comme moyen de création** : innover grâce à des projets de nouveaux médias tels que l'événement galerie en ligne/espace de clavardage et réalité mixte, *CyberPowWow* de [Skawennati](#); une poupée de papier/journal chronologique, *Imagining Indians in the 25th Century*; et *TimeTraveller™*, un projet multiplateforme présentant neuf épisodes machinima;
- **Le numérique comme façon de repenser la distribution** : accroître la visibilité des films et vidéos indépendants canadiens sur de multiples plateformes et au sein de nombreuses communautés, tout en innovant les façons d'accéder aux œuvres cinématographiques, vidéo et médiatiques, de les rechercher et de les conserver. VUCAVU regroupe les collections de huit distributeurs d'œuvres d'art médiatiques au Canada et son catalogue s'étend sur 45 années de création, allant d'œuvres cinématographiques et vidéos créées au moment de la naissance de l'art canadien de l'image en mouvement jusqu'à des œuvres contemporaines;
- **Le numérique comme aide à l'efficacité opérationnelle** : rationaliser les opérations d'arrière-guichet, comme à l'aide de CultureJuice, un produit issu de la collaboration de quatre salles de spectacles d'Édimbourg avec un fournisseur de technologie pour créer un site web et une application mobile destinés aux jeunes et aux jeunes professionnels permettant d'acheter des billets à prix réduit et d'assister à des événements dans les quatre salles.

Quels sont les obstacles pour d'autres artistes et organismes artistiques qui suivent cette voie? Des études réalisées au R.-U. et aux É.-U. font valoir des questions de culture numérique, de financement, de compétences, d'infrastructure technique et de stratégie organisationnelle. Les programmes et initiatives en place dans un éventail d'administrations décrits dans le présent rapport ont cherché à résoudre ces problèmes.

Stratégies numériques

De nombreux pays, dont le Canada, le R.-U., la France, la Suède, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, Singapour, l'UE et d'autres ont publié des stratégies numériques nationales. De façon générale, ces stratégies adoptent un point de vue global des technologies numériques et de leurs applications aux soins de santé, à l'éducation, à l'économie de l'innovation et à de nombreux autres secteurs touchés par le numérique. Cependant, ces stratégies ne portent généralement pas sur les arts. Si les industries de la création ou le contenu artistique sont pris en considération, la discussion a tendance à se limiter à la conservation numérique de la culture matérielle, aux droits de propriété intellectuelle et au potentiel de la mobilisation en ligne dans le cadre des processus de consultation du public.

Le Québec et la Fédération Wallonie-Bruxelles ont examiné des plans de culture numérique (le Québec a déjà publié son plan, la Fédération est en train d'élaborer le sien) pour tenir compte de la création numérique, de la diffusion et de l'innovation dans les industries des arts et de la création. À cette fin, le gouvernement du Québec, souvent par l'entremise de ses organismes culturels et d'autres partenaires, a lancé plus de 50 initiatives ciblant les arts, les industries culturelles, les musées et les archives.

Bien que des plans culturels numériques soient rares, des organismes artistiques et de financement de la culture ont intégré des aspects numériques à leurs plans et visions stratégiques. Ces stratégies doivent prendre en compte deux approches discernables : Premièrement, les organismes de financement des arts tels le Arts Council England (ACE) et Creative Scotland adoptent une approche « horizontale » des technologies numériques : le numérique est une question transsectorielle qui touche à la totalité de leurs stratégies et programmes, et les programmes de financement ouverts ont fragmenté les modèles de financement propres à une discipline employés antérieurement. Une approche plus « verticale » a été adoptée par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et par les organismes de développement de l'industrie de la création, notamment la Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario (SODIMO). Les plans stratégiques de ces organismes comportent des objectifs précis concernant le volet numérique et celui du financement spécifique visant à encourager l'adoption du numérique dans leurs secteurs. De façon générale, les deux approches abordent certains thèmes clés, à savoir :

- utiliser les technologies numériques dans le développement et la création de nouvelles œuvres;
- appuyer l'innovation dans les industries des arts et de la création;
- permettre un plus grand accès aux œuvres créatives et leur diffusion grâce aux technologies numériques;
- renforcer la capacité organisationnelle des organismes artistiques et de création grâce aux technologies numériques;
- renforcer l'inclusion sociale par le numérique.

Par conséquent, ces thèmes clés constituent les catégories en vertu desquelles nous décrivons les programmes de financement des industries des arts et de la création qui se rapportent au numérique.

Organismes de financement de programmes et d'initiatives numériques des industries des arts et de la création

Nordicity a examiné quelque 20 programmes et initiatives de financement au Canada, au R.-U., en France, dans les pays nordiques et aux É.-U. afin de recenser les approches novatrices ou instructives pour rapprocher les arts et les technologies numériques (voir à l'annexe 3 un résumé des programmes internationaux examinés).

- Pour ce qui est de l'utilisation du numérique pour la **création**, nous avons examiné le Programme de production à micro-budget de Téléfilm Canada, qui soutient financièrement des projets depuis le stade du développement jusqu'à la commercialisation et la diffusion. Parmi les autres programmes explorés, mentionnons le Fonds SCAN de la France, qui appuie les projets d'arts numériques qui réunissent des artistes, des chercheurs et des techniciens; et Grants for the Arts, d'ACE, des subventions ouvertes qui financent des projets de diverses disciplines et activités.
- Pour ce qui est de **l'innovation et de la recherche-développement (R-D)**, nous avons exploré le New York State Council for the Arts et le Nordic Culture Fund, dont les initiatives stimulent de façons intéressantes la prise de risques en création; le Digital R&D Fund du R.-U., qui stimulait le développement de publics et la culture numérique au sein des organismes artistiques; et le Lab culturel du Québec, qui a documenté les leçons tirées d'un éventail de petits projets d'innovation en arts.
- En ce qui a trait à l'utilisation de technologies numériques pour le développement des publics et la commercialisation, nous avons examiné une branche du Dispositif pour la création artistique numérique et multimédia (DICRÉAM) de la France, qui appuie la création, l'exposition et la diffusion d'œuvres d'art numérique, le Fonds pour les produits multimédias interactifs numériques de la SODIMO; le portail culturel lancé par Télé-Québec, La Fabrique culturelle, et l'initiative du British Council visant à renforcer les relations culturelles avec l'Inde par l'entremise du programme UK-India 2017 Digital.
- On explore le **renforcement des capacités** par des initiatives de mesure des arts lancées par ACE et DataArts (aux É.-U.). Pendant qu'ACE encourage des organismes du portefeuille national à recueillir, partager et utiliser les données sur les publics, DataArts fournit aux organismes artistiques américains les données financières et relatives aux programmes recueillies dans le cadre d'un sondage. Au R.-U., The Space est pris en compte pour son nouveau rôle dans la prestation de conseils et d'expertise aux artistes naviguant dans les espaces numériques, tandis qu'au Canada, le Conseil des ressources humaines du secteur culturel appuie l'acquisition de compétences et de connaissances. Finalement, l'Australian Cultural Fund offre un exemple intéressant de financement collectif pour les arts.
- Le potentiel des technologies numériques dans les arts pour promouvoir **l'inclusion sociale** est pris en considération pour les communautés autochtones et éloignées (Scènes ouvertes, au Québec) et pour les jeunes (TTS.Digital de Creative Scotland). Nous examinons aussi la façon dont le programme de production à micro-budget appuie les créateurs autochtones et de langue officielle en situation minoritaire.

Observations tirées de cet examen

Grâce à l'analyse documentaire et aux entrevues, ainsi qu'à notre analyse des programmes susmentionnés, nous en sommes arrivés à un certain nombre de facteurs à prendre en considération par le Conseil dans son examen de sa propre stratégie numérique.

Premièrement, la **culture numérique** a constitué un obstacle et un vecteur pour les organismes artistiques et les organismes de financement des arts.² Dans le cadre de la présente étude, les organismes artistiques qui maîtrisent le numérique peuvent être des partenaires pour d'autres organismes artistiques et, ainsi, permettre un processus d'acquisition de compétences et d'apprentissage collectif. Par contre, là où le financement pour les technologies numériques est disponible, les organismes artistiques gênés par une absence de culture numérique n'ont pas été en mesure de mettre sur pied des projets vraiment novateurs. Pour corriger cette absence de culture numérique, il faut des organismes de financement des arts très compétents pour orienter les demandeurs de fonds vers des partenaires éventuels, des plateformes et des ressources numériques.

Deuxièmement, les problèmes de **souplesse administrative et de rapidité** de la part de l'organisme artistique étaient récurrents. Le défi pour les administrateurs de programmes artistiques consiste à concevoir des politiques et des lignes directrices suffisamment ouvertes pour permettre de mettre en œuvre des projets véritablement novateurs, mais qui permettent d'éliminer les projets qui proposent des utilisations moins novatrices du numérique. En outre, compte tenu de la vitesse à laquelle la technologie évolue et les innovations se produisent, il faut des administrateurs de fonds qui réagissent rapidement aux demandes. Cependant, au cours des premières années d'un programme, il est également important pour les administrateurs de fonds de prendre le temps d'expliquer leurs attentes et leurs intentions concernant le programme, et d'aider à orienter les demandeurs dans le processus.

Troisièmement, il y a eu de nombreuses initiatives visant à appuyer l'innovation dans les arts, et de nombreuses « leçons apprises » utiles qui pourraient être communiquées à la communauté artistique et aux organismes de financement des arts. Ces « leçons apprises » peuvent être saisies dans des évaluations de programmes, ainsi que dans des évaluations de projets mises à la disposition de la communauté artistique dans son ensemble, et lors d'ateliers, de séminaires et en ligne. Ces leçons peuvent porter sur la gestion de projets, la façon de trouver des partenaires dans le domaine de la technologie ou de la recherche, de trouver du personnel qualifié dans le domaine numérique, d'élaborer des stratégies appropriées de développement des publics, ou de chercher du financement.

Quatrièmement, certains organismes de financement des arts ou d'autres organismes publics ont appuyé la mise au point de **plateformes uniques, partagées pour la diffusion numérique**, notamment des portails web. Par contre, en même temps, ces plateformes doivent compléter et non dédoubler des plateformes bien établies comme YouTube, Vimeo ou d'autres.

2L'université Cornell définit la culture numérique comme étant « la capacité de trouver, d'évaluer, d'utiliser, de partager et de créer un contenu à l'aide de technologies de l'information et d'Internet ». Voir <http://www.teachthought.com/pedagogy/literacy/the-definition-of-digital-literacy/>. Pour la présente étude, la notion de culture numérique est plus avancée : nous supposons que les organismes artistiques et les organismes de financement des arts sont en mesure d'utiliser les technologies numériques, mais pas nécessairement au niveau requis pour créer des œuvres d'art numérique, mettre en œuvre des solutions logicielles concernant des fonctions opérationnelles comme la gestion des relations avec la clientèle (GRC), entreprendre des campagnes de commercialisation numérique ou exploiter le plein potentiel des médias sociaux afin de créer des communautés de cocréateurs et d'utilisateurs engagés.

Cinquièmement, le fait qu'une **grande partie du financement des arts repose sur des projets** peut présenter des **défis** pour les organismes artistiques qui cherchent à développer, élargir ou améliorer leurs infrastructures numériques actuelles. Les organismes financés peuvent utiliser une partie des fonds provenant de leurs projets créatifs pour acquérir de l'équipement ou une technologie qui est reliée au projet, mais il est difficile pour ces organismes de créer une capacité numérique cohérente, uniforme pour un grand nombre de ces projets. Les organismes artistiques possédant une solide stratégie numérique qui comporte des objectifs échelonnés, des logiciels et des plateformes uniformes et une sensibilisation aux compétences nécessaires semblent mieux gérer leurs projets.

Sixièmement, certains organismes de financement constatent que les avantages de créer des programmes plus inclusifs peuvent être considérables, pour la communauté artistique comme pour les organismes de financement. Les communautés exclues ou marginalisées, lorsqu'on leur offre les ressources pour utiliser des technologies numériques de façon créative, peuvent offrir de nouvelles perspectives à l'égard des publics et de la démarche créatrice. Par contre, ces communautés doivent collaborer à la conception et à la réalisation des programmes qui les appuient.

Septièmement, des **mesures de l'efficacité** de ces programmes et initiatives sont relativement **rares**. Souvent, cette absence de mesure est attribuable au fait que de nombreux programmes de financement du numérique dans les arts sont relativement nouveaux et n'ont pas appuyé une masse critique de projets à évaluer. De façon générale, les bailleurs de fonds ont besoin d'un compte rendu après la réalisation du projet de la part de l'organisme artistique; cependant, étant donné la diversité des projets financés (en particulier ceux qui concernent des approches novatrices ou d'avant-garde), il est difficile de pouvoir regrouper les résultats de tous ces projets en un seul rapport d'évaluation. Il est plus facile de compiler les mesures « axées sur la production » étant donné qu'elles ont trait à l'attribution du financement à des projets en fonction de la langue, de la région, de la discipline, etc. Pour leur part, les mesures « axées sur les résultats » qui ont trait à l'incidence globale des projets financés, lorsqu'elles sont recueillies, ont tendance à se concentrer sur les publics (p. ex., le nombre de personnes présentes à un événement, le genre de populations rejointes en ligne, les billets vendus, etc.). Un plus grand investissement de la part des administrateurs de programmes dans la mesure est probable, afin de leur permettre de se donner des outils novateurs de la mesure du rendement (p. ex., mesures qualitatives) pour évaluer ces programmes.

Finalement, les artistes et organismes artistiques qui participent activement à des technologies numériques font la démonstration du potentiel transformateur de ces technologies pour ce qui est de la création, des publics et des activités afin de maintenir la cadence avec les transformations numériques que vivent la société et l'économie. De façon générale, les organismes de financement des arts ont répondu, quoique de façon progressive et plus mesurée, ajoutant les programmes de financement et les politiques numériques aux méthodes de financement actuelles.

Autres modèles

Ces observations nous amènent à soumettre certaines stratégies et certains modèles à l'examen du Conseil. Ces modèles ne sont pas mutuellement exclusifs, mais se concentrent effectivement sur des éléments différents des thèmes de la création, de l'innovation, de la diffusion, du renforcement des capacités et de l'inclusion sociale.

Un premier modèle est axé sur la création. La stratégie consisterait à encourager le recours aux technologies numériques pour créer une masse critique d'œuvres d'art numérique de grande qualité, et d'œuvres d'art créées à l'aide du numérique. L'objectif serait de permettre aux organismes artistiques d'utiliser en toute confiance et en tout confort les technologies

numériques pour créer des œuvres ou transformer des œuvres actuelles en formats numériques. On insisterait aussi sur la **mobilisation du public**, de sorte que les organismes artistiques pourraient tenter des expériences avec la création d'œuvres interactives ou participatives, ou de susciter des possibilités de création collaborative. Par conséquent, les programmes de financement pourraient insister sur l'innovation et l'expérimentation, les attentes relativement au succès commercial ou au public étant faibles au départ. Une fois que l'on a atteint une masse critique et que la culture numérique au sein des organismes artistiques et des bailleurs de fonds augmente, l'accent peut être porté sur la diffusion/exposition, le développement des publics, le renforcement des capacités ou d'autres aspects.

Un deuxième modèle met l'accent sur le renforcement des capacités. La stratégie consisterait à acquérir des compétences numériques, à élargir l'utilisation des technologies numériques pour la commercialisation, à accroître l'accès numérique des publics aux œuvres, et à encourager les organismes artistiques à travailler en collaboration. Par conséquent, des programmes de financement pourraient appuyer des projets qui offrent une formation en création numérique, commercialisation, gestion et développement des publics. Ils pourraient aussi appuyer la création de services partagés pour les organismes artistiques (p. ex., billets en ligne, portails pour l'exposition d'œuvres d'art, ou collecte en temps réel de données sur les publics).

Un troisième modèle met l'accent sur la transformation. La stratégie consisterait à utiliser des technologies numériques pour transformer la façon dont les organismes artistiques créent, s'adressent au public et gèrent leurs processus. Les projets financés pourraient explorer de nouvelles méthodes d'entretien des relations avec les publics dans des espaces immersifs ou cocreatifs, et de mobilisation des publics plus jeunes et plus diversifiés. On pourrait encourager les organismes artistiques à mettre en œuvre de nouveaux modèles de fonctionnement, notamment des partenariats avec l'industrie de la création commerciale ou des compagnies de technologie, afin de partager des plateformes, d'acquérir des compétences et de miser sur la vision créatrice d'artistes pour inspirer de nouvelles applications technologiques au-delà des arts. De plus, les projets pourraient encourager l'organisme artistique à se restructurer à l'aide de nouvelles formes de travail d'équipe et de collaboration dans le temps et l'espace.

Quels que soient la stratégie ou le modèle adoptés, on nous rappelle le message exprimé par un grand nombre des personnes interviewées : la technologie numérique est un moyen et non une fin. Les fins, en ce qui concerne les organismes artistiques et les organismes de financement des arts, sont permanentes : excellence artistique, mobilisation du public, inclusion, résilience, innovation. Les technologies numériques, bien que transformatrices et omniprésentes, constituent un mécanisme pour atteindre ces fins.