

Examen du fonds Stratégie numérique du Conseil des arts du Canada et évaluation des besoins sectoriels

Résumé

Février 2022

REMERCIEMENTS

Nordicity aimerait remercier ses partenaires Vanessa Pfaff et Flavio Caron pour leur encadrement et leurs conseils inestimables. C'est grâce à leur aide que nous avons pu veiller à ce que la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité soient placées au cœur de cet examen et de cette évaluation des besoins.

Nous aimerions aussi remercier le Service de la recherche, des mesures et des analyses des données et le Service des initiatives stratégiques de subventions du Conseil des arts du Canada pour leur soutien et leur collaboration durant ce projet.

Nous remercions enfin les parties prenantes, les partenaires et les fournisseurs de services du secteur artistique pour leur contribution à l'examen et à l'évaluation des besoins lors des entrevues, des consultations et du sondage, qui a été indispensable au processus.

Résumé

En 2017, le Conseil des arts du Canada (le Conseil) a lancé le fonds Stratégie numérique (le fonds ou le FSN) dans l'idée d'encourager une transformation numérique du secteur des arts du Canada. Le Conseil a dépassé son engagement d'investir 88,5 M\$ pour favoriser le développement des compétences numériques dans le secteur artistique. Au titre de ce fonds, qui a été ouvert de 2017 à 2021, on a investi 96,5 M\$ dans des initiatives encourageant les artistes, groupes et organismes artistiques du Canada à comprendre l'univers numérique, à s'y engager et à répondre aux mutations culturelles et sociales qu'il a engendré. Le fonds avait une portée assez vaste pour permettre au secteur de proposer ses propres idées, et était de nature itérative pour permettre au Conseil et aux bénéficiaires de mener de la recherche, d'observer et de s'ajuster au fil des projets. Durant l'évaluation, cette flexibilité a été présentée comme l'une des principales forces du fonds. On a par ailleurs assorti le fonds d'initiatives stratégiques comme l'initiative spéciale pour les bénéficiaires de subventions de base et de plus petites subventions de 50 000 \$, qui pouvaient être utilisées comme passerelle d'accès aux composantes principales. Certaines personnes ont ainsi pu obtenir du financement pour des activités exploratoires de plus petite envergure alors qu'elles n'auraient peut-être pas été prêtes à présenter de demande pour un projet plus vaste ou à le mener avec succès.

Les principales valeurs du fonds – le partage de connaissances, la collaboration et le retour à la collectivité – visaient à ce que les retombées du projet profitent à l'ensemble du secteur artistique du Canada, au-delà des bénéficiaires du fonds.

Au lancement, le fonds Stratégie numérique comprenait trois composantes principales :

1. **Littératie et intelligence numérique**, qui favorisait l'acquisition dans le secteur artistique de connaissances, de compétences et de capacités relatives à l'univers numérique.
2. **Accessibilité aux arts et engagement culturel des citoyens**, qui finançait des artistes, des groupes et des organismes artistiques du Canada pour améliorer l'accès, l'engagement et la participation du public à l'égard des arts par des moyens numériques.
3. **Transformation des modèles organisationnels**, qui aidait les organismes artistiques à s'adapter à l'environnement numérique en transformant leur façon de fonctionner.

En 2018, les bénéficiaires d'un financement de base ont pu profiter d'une initiative ponctuelle pour évaluer leur degré de préparation au numérique et mettre au point un plan stratégique numérique. En 2019 et en 2020, on a ajouté au fonds d'autres composantes qui visaient essentiellement à encourager l'innovation dans la création numérique.

L'évaluation du présent rapport porte sur les trois composantes principales du FSN et sur l'initiative spéciale pour les bénéficiaires de subventions de base. Le cadre d'évaluation a été bâti autour de ces quatre éléments. Pour en établir la validité et rendre compte des résultats du fonds à la mi-2021, l'équipe de consultation a examiné les données internes, sondé les bénéficiaires de subventions et interagi de façon exhaustive avec le milieu.

Évaluation des points principaux

Recherche et expérimentation : Le fonds Stratégie numérique est parvenu à encourager le secteur artistique à explorer l'univers numérique. La presque totalité des bénéficiaires a mené des recherches et testé – voire créé – de nouveaux outils, prototypes, cadres de référence, applications et technologies numériques. Comme beaucoup d'artistes et d'organismes artistiques évoluent dans un contexte relativement précaire, ils sont souvent contraints d'éviter les activités et les expérimentations risquées (exception faite des expérimentations associées à une pratique ou une expression artistique) pour concentrer les ressources sur des activités fondamentales. Dans l'univers numérique, l'expérimentation exige par ailleurs beaucoup de ressources, notamment financières. Avec le fonds Stratégie numérique, les créatrices et créateurs ont bénéficié du soutien financier nécessaire pour

encourager l'exploration de l'univers numérique tout en atténuant les risques. Beaucoup de participantes et de participants à l'étude ont aussi indiqué que l'accès à ce fonds durant les périodes de fermeture économique entraînées par la pandémie leur avait permis d'essayer des technologies, des outils et des applications numériques, et d'adapter leurs activités en conséquence.

Littératie numérique : Au titre de la composante Littératie et intelligence numérique, on a appuyé près de 200 projets. Il s'agit d'un investissement considérable dans la consolidation de la littératie numérique du secteur artistique canadien. Beaucoup de participantes et de participants à l'étude ont indiqué que le fonds les avait encouragés à réfléchir de manière proactive et à se renseigner sur des enjeux numériques qu'ils avaient évités jusqu'alors. Le fonds a donc contribué à jeter les bases d'une littératie numérique dans le secteur, et à placer les enjeux du numérique et de la transformation au premier plan, ce qui était urgent selon beaucoup de participantes et participants. Si certaines lacunes demeurent, les capacités numériques à l'échelle du secteur ont été considérablement bonifiées.

Collaboration accrue : Le fonds a contribué à atténuer les silos et à améliorer la collaboration intrasectorielle, interdisciplinaire et intersectorielle. Les bénéficiaires ont aussi indiqué avoir collaboré dans le cadre de leurs projets avec divers partenaires issus des milieux universitaire, technologique, des ressources humaines, des logiciels et de la consultation en gestion, avec des gouvernements locaux ou régionaux et avec le secteur public. Les participantes et les participants confirment que le fond leur a donné les ressources nécessaires pour établir des liens avec d'autres membres de la communauté artistique canadienne. Les résultats du sondage suggèrent que ces liens continuent d'évoluer vers une collaboration durable¹.

Encourager la transformation numérique à l'échelle organisationnelle : Le fonds Stratégie numérique a été particulièrement fructueux dans l'appui à la transformation numérique des organismes artistiques. Les projets entrepris ont souvent donné lieu à la création de stratégies, d'outils, de cadres opérationnels et de lignes directrices de politiques touchant le numérique et pouvant guider les organismes dans l'adoption d'un fonctionnement plus axé sur le numérique. La majorité (90 %) des bénéficiaires sondés avaient doté leur organisme d'une stratégie numérique après leur ou leurs projets. Tous les bénéficiaires qui avaient terminé leur projet signalaient aussi avoir intégré de nouveaux outils numériques à leurs opérations. La pandémie de COVID-19 ayant passablement accéléré la transformation numérique des organismes artistiques, il est heureux que le milieu canadien ait pu profiter du fonds Stratégie numérique. L'accès à ce fonds durant les périodes de fermeture économique entraînées par la pandémie a permis aux organismes d'essayer des technologies, des outils et des applications numériques, et d'adapter leurs activités en conséquence.

Résultats de l'évaluation

Les tableaux suivants résument les résultats de l'évaluation. Les objectifs sont classés selon leur visée à court, à moyen ou à long terme. On précise aussi s'ils ont été atteints, si le travail est toujours en cours, si les données sont insuffisantes ou si les objectifs ne sont pas encore atteints.

¹ Dans le contexte de cette évaluation, le terme **collaboration** désigne un partenariat opérationnel qui perdure au-delà d'un projet et qui unit des membres du secteur artistique du Canada et d'autres secteurs.

Résultats de l'évaluation – Objectifs à court terme

Objectif	Résultats	Indicateurs et observations
Augmentation de l'expérimentation avec les technologies, les outils et les applications numériques	Objectifs atteints	Les bénéficiaires du FSN ont indiqué expérimenter davantage avec les technologies, les outils et les applications numériques grâce à la réalisation du ou des projets.
Amélioration de la littératie numérique	Travail en cours	Si les résultats du sondage suggèrent une amélioration de la littératie numérique des bénéficiaires, les participantes et les participants ont indiqué qu'il restait du travail à faire, plus globalement, dans le secteur artistique. En effet, les plus petits organismes, les artistes, communautés et organismes de milieux ruraux ou isolés sur le plan géographique, et les communautés historiquement désavantagées ou marginalisées ont rencontré des obstacles qui les ont empêchés de tirer pleinement parti du fonds Stratégie numérique.
Adoption de stratégies et de cadres de référence numériques	Objectifs atteints	Quelque 90 % des bénéficiaires sondés ont indiqué avoir adopté une stratégie numérique après leur projet. Si l'on compare le nombre de bénéficiaires qui avaient une telle stratégie avant et après le projet, on constate une augmentation de 62 %. Ces résultats démontrent que la prévalence d'un cadre et d'une stratégie numériques augmente de façon considérable grâce aux projets financés.
Bonification de l'accès de la population aux expériences proposées par des artistes et des organismes, de la qualité de ces expériences ou des interactions de la population avec des artistes et des organismes	Données insuffisantes	Si les résultats du sondage ont indiqué une meilleure portée des activités des bénéficiaires sur les plateformes numériques, nous manquons de données sur l'expérience de la population avec les artistes et les organismes artistiques. Ce constat suggère la nécessité de mener d'autres études.
Amélioration de la collaboration intersectorielle	Objectifs atteints	Quelque 66 % des bénéficiaires sondés ont indiqué avoir établi des partenariats intersectoriels (milieux universitaire, technologique, gouvernemental, des ressources humaines, des logiciels et de la consultation en gestion, secteur public, etc.). Du lot, 69 % ont maintenu ces partenariats au-delà du projet ² .

² Dans le contexte de cette évaluation, le terme **partenaire de projet** désigne un organisme, une ou un artiste ou une entreprise qui a participé ou travaillé au projet financé au titre du fonds Stratégie numérique avec la ou le bénéficiaire (fournisseurs de services y compris).

Objectif	Résultats	Indicateurs et observations
Amélioration de la collaboration intrasectorielle	Objectifs atteints	Quelque 79 % des bénéficiaires sondés ont indiqué avoir mené leur projet avec des partenariats issus de la communauté artistique. Une proportion de 76 % a par ailleurs indiqué avoir continué ces partenariats au-delà du projet, ce qui indique une augmentation des collaborations continues. Les participantes et participants ont noté une grande amélioration de la collaboration entre les artistes et les organismes artistiques du pays grâce au fonds Stratégie numérique.
Amélioration de la collaboration entre les secteurs artistiques du Canada et de l'étranger	Travail en cours	La majorité des bénéficiaires sondés (67 %) n'ont pas établi de partenariat avec des organismes d'ailleurs. Même si la stimulation des collaborations internationales n'était pas un objectif initial du fonds, plus du quart (28 %) des personnes sondées ont dit avoir eu des partenaires à l'international. L'établissement de collaborations internationales a cependant été mitigé par des lacunes en matière de capacités et par un manque général de connaissances sur la manière d'établir des contacts appropriés à l'étranger.
Adaptation des organismes à des méthodes de travail nouvelles, novatrices et appropriées au numérique	Objectifs atteints	Tous les bénéficiaires ayant terminé leur projet ont dit avoir adopté des technologies explorées durant le projet. Les entrevues appuient ce constat; beaucoup de bénéficiaires ont indiqué avoir commencé à utiliser de nouveaux outils pour la gestion des relations avec la clientèle, la gestion des tâches, ainsi que la gestion et la diffusion de contenu.

Résultats de l'évaluation – Objectifs à moyen terme

Objectif	Résultats	Indicateurs et observations
Meilleur accès au contenu numérique pour divers publics canadiens	Travail en cours	Les personnes sondées ont indiqué avoir entrepris des activités pour améliorer l'accès à leur contenu numérique depuis la fin du ou des projets. Les entrevues ont toutefois suggéré qu'il reste du travail à faire pour optimiser l'accès dans certains contextes (ex. : pour des œuvres numériques plus anciennes) et pour créer et offrir au public davantage de contenu en ligne.
Meilleure prévalence de l'infrastructure numérique	Objectifs atteints	Après avoir terminé leur projet, quelque 82 % des bénéficiaires sondés ont investi dans de nouveaux outils ou infrastructures numériques ou changé les outils qu'ils utilisaient. En résultante, une majorité de ces personnes confirmaient utiliser les outils numériques plus régulièrement dans leurs activités.
Adoption pérenne dans le secteur artistique canadien des outils, modèles et prototypes créés durant les projets	Travail en cours	Plusieurs des projets appuyés avec le fonds visaient à développer de nouveaux outils pour le secteur artistique canadien. Comme le développement d'outils technologiques peut demander beaucoup de temps, bon nombre des projets sont encore en cours. Il faudra probablement attendre encore avant de pouvoir prendre la pleine mesure de ces résultats.
Meilleure découvrabilité du contenu artistique et culturel canadien	Données insuffisantes	La découvrabilité a été un sujet de recherche très populaire dans les projets. Il est toutefois difficile de dire dans quelle mesure ces recherches ont débouché sur des actions d'envergure nationale améliorant la découvrabilité des arts et de la culture du Canada. Il se peut que la réalisation de cet objectif exige davantage de temps et de recherche.

Objectif	Résultats	Indicateurs et observations
Adoption accrue d'outils numériques	Objectifs atteints	Parmi les personnes sondées, 48 % ont adopté après leur projet des outils numériques prêts à l'emploi ou de nouveaux outils numériques. Par ailleurs, 67 % des répondants ont confirmé avoir intégré à leurs processus opérationnels la technologie acquise à l'occasion du projet.
Utilisation des stratégies numériques et de la fonction du numérique comme composantes centrales au fonctionnement des organismes artistiques du Canada	Travail en cours	Les données sur l'engagement et les conclusions du sondage ont indiqué que les fonctions et les stratégies numériques jouent un rôle plus central dans le fonctionnement des organismes artistiques. Jusqu'ici, des obstacles financiers ont entravé la réussite de cet objectif, puisque de nombreux organismes n'ont pas été en mesure d'embaucher de personnel permanent dans des postes associés au numérique.
Création de modèles d'affaires numériques diversifiant les sources de revenus des artistes et des organismes artistiques	Travail en cours	La moitié des bénéficiaires sondés ont indiqué avoir adopté de nouveaux modèles d'affaires numériques grâce aux activités du projet. Quelque 32 % des bénéficiaires ont indiqué avoir développé de nouvelles sources de revenus, qui représentaient généralement de 0 à 25 % de leurs revenus annuels. Bien qu'on ne parle ici que du tiers des répondants, 82 % d'entre eux considéraient que ces nouvelles sources de revenus étaient « plutôt essentielles » ou « fondamentales » à leur fonctionnement actuel. L'engagement suggère qu'il est difficile de tirer des revenus d'une offre numérique et que, lorsque c'est possible, le prix demandé est souvent beaucoup plus bas que celui de l'offre habituelle. Il faudra mener davantage de recherche pour découvrir dans quelle mesure le secteur des arts optimise les modèles d'affaires numériques potentiels.
Amélioration des compétences numériques dans l'organisme	Travail en cours	Les bénéficiaires sondés ont généralement indiqué être beaucoup plus à l'aise avec l'utilisation d'outils numériques grâce à leur projet. Certaines personnes ont cependant indiqué que l'amélioration n'était pas égale à l'échelle de l'organisme ni dans l'ensemble du secteur. On comprend qu'il reste du travail à faire pour atteindre pleinement cet objectif.

Résultats de l'évaluation – Objectifs à long terme³

Objectif	Résultats	Indicateurs et observations
Amélioration de la participation et de l'engagement de la population à l'égard des activités et du contenu artistiques et culturels grâce à des moyens numériques novateurs	Données insuffisantes	Si beaucoup de progrès ont eu lieu, compte tenu du positionnement actuel du secteur dans ce cheminement, nous ne pouvons pas mesurer l'atteinte de cet objectif en ce moment.

³ Pour les objectifs à long terme, on s'attend à ce que les bénéfices se manifestent plus tard, **une fois que** les objectifs à court et à moyen termes auront été atteints. Comme beaucoup de projets sont toujours en cours ou n'ont été terminés que récemment, il est probable que, pour l'instant, nous ne puissions pas mesurer pleinement les résultats associés à ces objectifs.

Objectif	Résultats	Indicateurs et observations
Accessibilité et intérêt du contenu artistique et culturel canadien par une société où l'on entretient des liens diversifiés	Données insuffisantes	Beaucoup de signes encourageants indiquent une amorce du progrès vers l'atteinte de cet objectif, mais nous n'avons pas assez de données pour en confirmer la réalisation.
Plus grande présence des arts et de la culture du Canada et témoignage d'un leadership sur la scène internationale	Travail en cours	Les bénéficiaires du fonds ont généralement indiqué qu'avant le lancement du fonds Stratégie numérique, le secteur artistique canadien n'était pas un leader international dans l'application de technologies numériques. Les personnes sondées reconnaissaient cependant que le secteur était maintenant un peu mieux reconnu comme leader dans ce domaine. Les consultations ont aussi permis de déterminer que les connaissances acquises grâce au projet n'avaient pas encore été diffusées aux personnes qui n'y étaient pas directement impliquées. Des personnes sondées ont donné des exemples de leadership éclairé en matière de transformation numérique. Globalement, il reste du travail à faire pour promouvoir ces efforts sur les scènes nationales et internationales.

Besoins et possibilités à venir en matière de transformation numérique du secteur

De façon générale, les participantes et les participants ont indiqué que le fonds Stratégie numérique avait réussi à stimuler une transformation numérique dans le secteur. Il est cependant bien entendu que cette transformation ne fait que commencer, et que le secteur est engagé dans un long cheminement qui n'en est qu'à ses débuts. Les discussions ont permis de cibler bon nombre de besoins et de possibilités en matière de transformation numérique du secteur des arts, que l'on peut grouper sous les thèmes suivants :

- Appui de la **durabilité et de la continuité** de la transformation numérique, notamment dans l'application des approches et des processus créés dans le cadre des projets financés. Citons, par exemple, l'interopérabilité à l'échelle du secteur et l'amélioration des compétences de littératie des données.
- Amélioration des **capacités organisationnelles**. Ce paramètre est capital pour de nombreux organismes artistiques qui, pour entreprendre des activités de transformation numérique, doivent rediriger des ressources initialement destinées à leurs activités fondamentales. Beaucoup ont par exemple indiqué que, dans les prochaines initiatives de financement, un meilleur appui des coûts associés aux ressources humaines et à l'administration favoriserait cette démarche.
- Considération de la transformation numérique comme mesure **d'adaptation au monde post-COVID**, notamment en tenant compte des ressources supplémentaires nécessaires pour fonctionner correctement dans un environnement hybride et du besoin de mieux comprendre l'évolution des préférences du public.