

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**ÉTUDE DE CAS D'UN PROJET DE MUTUALISATION DE DONNÉES
D'ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF EN ARTS DE LA SCÈNE**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GÉNIE INDUSTRIEL**

**PAR
LUCIE V.-TOPPING**

JUIN 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Ce mémoire a été dirigé par :

Pascal Forget, Directeur de recherche, professeur, Université du Québec à Trois-Rivières

Cécile Fonrouge, co-Directrice de recherche, professeure, Université du Québec à Trois-Rivières

Jury d'évaluation du mémoire :

Cécile Fonrouge, professeure	Université du Québec à Trois-Rivières
------------------------------	---------------------------------------

Nadia Lehoux, professeure	Université Laval
---------------------------	------------------

Neila El Asli, professeure	Université du Québec à Trois-Rivières
----------------------------	---------------------------------------

REMERCIEMENTS

Merci à Pascal et Cécile pour leurs conseils et accompagnement tout au long de ce processus.

Merci à Mitacs pour le soutien financier et l'opportunité de stage.

Merci à Synapse C pour l'accueil en stage et la confiance dans la réalisation des différents travaux ayant soutenu la réalisation de ce mémoire.

Merci à toute ma famille pour les oreilles, les révisions, les encouragements et la retraite d'écriture.

Merci à Martin d'avoir veillé à ma santé mentale et d'avoir relu et corrigé les 160 pages.

Merci à toute l'équipe du restaurant Le Hobbit pour m'avoir fourni un espace de travail et avoir veillé à ma santé mentale en assurant mon alimentation, en particulier Marjo, Max et Danie.

Merci à Élisabeth, ma bibliothécaire personnelle.

Merci à toutes et tous mes ami.e.s pour les encouragements et pour avoir compris mes absences aux événements importants.

Merci à tous les autres que je n'ai pas explicitement soulignés ou nommés, chaque petit geste, chaque petit moment a participé à me fournir la persévérance nécessaire pour aller jusqu'au bout.

“A new idea comes suddenly and in a rather intuitive way”, Einstein once said. “But,” he hastened to add, “intuition is nothing but the outcome of earlier intellectual experience.”

-Walter Isaacson

RÉSUMÉ

En 2023, un sous-traitant se voit confier le mandat de conception et d'implantation d'un outil numérique facilitant la mutualisation des données organisationnelles des membres de l'Association des diffuseurs spécialisés en théâtre (ADST) et ce en minimisant les efforts requis par ces derniers. La mutualisation de données est un modèle de gouvernance de données que certains auteurs qualifient d'utopique, entre autres à cause du manque d'exemple de ce modèle dans la pratique. L'étude de cas descriptive unique présentée dans ce mémoire rend compte des efforts de mise en place d'un processus de mutualisation de données dans le milieu de la diffusion spécialisée en théâtre. Les trois premières étapes de collecte de données (l'analyse documentaire interne, les entretiens individuels et l'observation participante) font ressortir les obstacles qui se dressent devant l'ADST dans le cadre de la démarche de mutualisation des données organisationnelles de ses membres. La quatrième étape de collecte données (l'analyse documentaire des livrables du sous-traitant) permet d'identifier des leviers à exploiter pour favoriser le succès de la démarche de l'ADST. Ce mémoire décrit un cas pratique des efforts de mise en place d'un processus de mutualisation de données en tant que modèle de gouvernance de données et les résultats permettent d'observer dans la pratique des limites de terrains avancées par certains auteurs, dont le coût de transaction.

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 - INTRODUCTION.....	1
Chapitre 2 - REVUE DE LITTÉRATURE	5
2.1 Entrepreneuriat artistique.....	5
2.2 Entrepreneuriat des arts de la scène.....	7
2.2.1 Définition	7
2.2.2 Création de valeur pour les OBNL en arts de la scène.....	9
2.2.3 Les défis de la forme juridique sans but lucratif.....	9
2.2.4 Les défis du suivi de la performance	11
2.3 Entrepreneur Culturel	12
2.3.1 Définition	12
2.3.2 Identité entrepreneuriale vs identité artistique	13
2.3.3 La motivation de l'entrepreneur culturel	14
2.4 Les données organisationnelles	16
2.4.1 Analyse de données : définition, utilité et obstacles.....	16
2.4.2 Considérations légales et éthiques.....	19
2.5 La gouvernance des données.....	21
2.5.1 Définition	21
2.5.2 Dimensions	22
2.5.3 Conception du cadre de gouvernance de données	25
2.5.4 La mutualisation de données	26
Chapitre 3 - Méthodologie	30
3.1 Devis : étude de cas unique descriptive	30
3.1.1 Le cas	35
3.2 Milieu et échantillon	36
3.2.1 Le milieu	36
3.2.2 L'ADST et ses membres	37
3.3 Déroulement de la recherche	38
3.3.1 Première étape : analyse documentaire interne.....	39
3.3.2 Deuxième étape : entretiens individuels.....	39
3.3.3 Troisième étape : observation participante	40

3.3.4 Quatrième étape : analyse documentaire externe	44
3.4 Stratégie d'analyse et validité	44
Chapitre 4 - Résultats.....	46
4.1 Première étape : analyse documentaire interne.....	46
4.1.1 Les diffuseurs spécialisés en théâtre, des acteurs essentiels à la scène théâtrale québécoise	47
4.1.2 Rapport annuel 2022-2023.....	48
4.1.3 Étude de repositionnement de l'ADST	49
4.1.4 Projet de mutualisation de données financières et statistiques de l'ADST	50
4.1.5 Étude sur les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de l'ADST de 2017 à 2020	52
4.2 Deuxième étape : entretiens individuels	57
4.2.1 Méthodes d'archivage	58
4.2.2 Chartes et logiciels comptables	58
4.2.3 Éviter l'évaluation de la performance et comparaison	59
4.2.4 Préserver l'anonymat des membres.....	59
4.2.5 Données salariales	59
4.2.6 Billetterie	60
4.2.7 Médiation culturelle et développement disciplinaire	60
4.2.8 Représenter les régions	61
4.3 Troisième étape : observation participante.....	61
4.3.1 Comité de pilotage – première rencontre	62
4.3.2 Comité de pilotage – deuxième rencontre.....	67
4.3.3 Comité de pilotage – troisième rencontre	70
4.4 Quatrième étape : analyse documentaire externe.....	70
4.4.1 Stratégie de données.....	72
4.4.2 Cahier des charges.....	81
4.4.3 Feuille de route.....	94
Chapitre 5 - Discussion	97
5.1 Retour sur l'analyse documentaire interne	97
5.2 Retour sur les entretiens individuels.....	104
5.3 Retour sur l'observation participante et l'analyse documentaire externe	110
5.4 Synthèse.....	113
Chapitre 6 - Conclusion	121
6.1 Limites de l'étude	123
6.2 Implications de l'étude.....	123
6.3 Travaux futurs	124

Références.....	126
ANNEXE 1. Liste des données à mutualiser.....	134
ANNEXE 2. Guide d'entretiens	138
ANNEXE 3. Règles de la stratégie de données	139
ANNEXE 4. Critères d'évaluation des projets proposés.....	142
Critères obligatoires	142
Le système inclut la cybersécurité et la gestion des accès	142
Accessible, en termes de coûts	142
Critères immédiats	143
Systématiser la collecte de données	143
Système convivial	143
Minimiser l'effort requis par les membres	143
Assurer la qualité des résultats	143
Critères éventuels	144
Automatiser le processus	144
Personnaliser les résultats.....	144
ANNEXE 5. Projets à venir.....	145
ANNEXE 6. Ordonnancement des projets et de leurs étapes	169

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Composition du comité de pilotage.....	42
Tableau 2 Actions recommandées pour la mise en œuvre de la mutualisation des données (Filion, 2019).....	52
Tableau 3 Distinctions des membres de l'ADST (Gourdeau, 2021)	54
Tableau 4 Préoccupations des membres	106
Tableau 5 Obstacles à la mutualisation de données.....	107
Tableau 6 Relation entre les préoccupations et les limites de terrain de la mutualisation de données.....	115
Tableau 7 Relation entre les obstacles et les limites de terrain de la mutualisation de données.....	115
Tableau 8 Données organisationnelles à mutualiser - partie 1 (Filion, 2019).....	135
Tableau 9 Données organisationnelles à mutualiser (Filion, 2019), Suite.....	136
Tableau 10 Données organisationnelles à mutualiser (Filion, 2019), Suite.....	137
Tableau 11 Légende des associations objectifs - projets.....	145
Tableau 12 Étapes du projet de mutualisation - l'an 1	147
Tableau 13 Étapes du projet de mutualisation - l'an 1 (suite)	148
Tableau 14 Étapes du projet de mutualisation - l'an 1 (suite)	149
Tableau 15 Étapes du forfait d'hébergement des données	151
Tableau 16 Étapes du forfait d'hébergement des données (Suite).....	152
Tableau 17 Étapes du forfait d'hébergement des données (Suite).....	153
Tableau 18 Étapes du forfait d'hébergement des données (Suite).....	154
Tableau 19 Étapes du projet d'élaboration d'un lexique commun.....	157
Tableau 20 Étapes du projet d'élaboration d'un lexique commun (Suite)	158
Tableau 21 Étapes du chantier sur les chartes comptables.....	162
Tableau 22 Étapes du chantier sur les chartes comptables (suite)	163
Tableau 23 Étapes du chantier sur les chartes comptables (suite)	164
Tableau 24 Étapes du projet d'optimisation du processus de mutualisation	166
Tableau 25 Étapes du projet d'optimisation du processus de mutualisation (Suite)	167
Tableau 26 Étapes du projet d'optimisation du processus de mutualisation (Suite)	168
Tableau 27 Ordonnancement des projets et des étapes	169
Tableau 28 Ordonnancement des projets et des étapes (Suite).....	170

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1 Méthodologie de recherche	32
Figure 3.2 Méthodologie de recherche, suite	33
Figure 3.3 Méthodologie de recherche, suite	34
Figure 3.4 Structure organisationnelle du projet.....	41
Figure 4.1 Illustration de l'écosystème de mutualisation	80
Figure 4.2 Ligne de temps de la feuille de route remise à l'ADST	96
Figure 5.1 Freins à la mutualisation de données	108
Figure 5.2 Contraintes à la mutualisation de données.....	109
Figure 5.3 Limites de terrains de la mutualisation de données.....	116

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ADST : Association des diffuseurs spécialisés en théâtre

CAC : Conseil des Arts du Canada

CAE : Code d'activité économique

CALQ : Conseil des Arts et Lettres du Québec

CAM : Conseil des Arts de Montréal

CRM : Customer Relationship Management

EFVP : Évaluation des Facteurs relatifs à la Vie Privée

ERP : Entreprise Resource Planning

OBNL : Organisme à but non lucratif, synonyme d'OSBL

OSBL : Organisme sans but lucratif, synonyme d'OBNL

PRPRP : Personne Responsable de la Protection des Renseignements Personnels

AVANT-PROPOS

Prévost et Roy (2015) écrivent qu'il y a trois types de raison derrière la volonté de faire une étude : les raisons personnelles, les raisons pratiques et les raisons d'ordre théorique. Il m'apparaît intéressant, en guise d'avant-propos, de partager les raisons pour lesquelles j'ai entrepris une maîtrise.

À la sortie du baccalauréat, je ne savais pas précisément ce que je voulais faire, où je voulais travailler, dans quel environnement de travail je voulais évoluer. Je savais que je voulais exercer ma pratique dans un contexte d'OBNL, sans être certaine de savoir comment exercer le génie industriel dans un contexte de service sans but lucratif. C'est donc en grande partie cette incertitude face à ma pratique qui m'a poussé vers la maîtrise. Je me disais que ma recherche pourrait m'éclairer quant à la manière de pratiquer le génie industriel dans un milieu sans but lucratif. Après avoir trouvé ma direction de maîtrise, les discussions se sont rapidement orientées sur la manière dont je pourrais discuter du milieu sans but lucratif au Québec et au Canada. Un premier enjeu pratique a fait son apparition : il fallait circonscrire davantage le thème de ma recherche parce que faire du milieu sans but lucratif québécois ou canadien mon sujet de recherche était trop large. Je risquais de me perdre dans les différences de contexte des différents champs d'action du milieu sans but lucratif (communautaire, humanitaire, arts et culture, etc.). Une combinaison de

facteurs personnels et d'opportunité ont fait en sorte que l'entonnoir s'est refermé sur les OBNL d'arts et de culture au Québec, puis sur des OBNL en arts de la scène. Pour ce qui concerne les raisons théoriques, j'ai vu une concordance intéressante entre la discipline du génie industriel et l'énoncé que la recherche holistico-inductive « contribue à comprendre la signification d'un phénomène, à en comprendre le contexte en particulier, [... ou] à comprendre les processus en cours [...] » (Prévost et Roy, 2015, p. 62). Reprenant mes raisons personnelles de faire une maîtrise, est-ce que mes raisons théoriques ne se trouvent pas quelque part dans la volonté d'intégrer ce type d'approche dans la pratique de l'ingénieur industriel en contexte de service? Est-ce que je suis en train d'émettre l'hypothèse que l'ingénieur industriel en contexte de service centre sa pratique sur les processus de gestion et les processus humains?

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION

Au Québec, il existe divers organismes culturels qui n'ont pas pour mission de produire ni de diffuser de l'art, mais plutôt de représenter les intérêts de leurs membres auprès des instances gouvernementales, des bailleurs de fonds, des médias et du public. Par exemple, RIDEAU défend les intérêts des diffuseurs en arts de la scène (Association Rideau, 2024), le Conseil Québécois du théâtre (CQT) défend les intérêts des « organismes de théâtre professionnel du Québec » (CQT, 2024), le Regroupement du conte au Québec (RCQ) défend les intérêts des artistes et organismes œuvrant en art du conte (RCQ, 2024), RAPAIL défend les intérêts des artistes et organismes œuvrant dans les arts de la parole (RAPAIL, 2024), le Regroupement québécois de la danse (RQD) défend les intérêts des artistes et organismes œuvrant en danse (RQD, 2024) et le Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV) défend les intérêts des artistes en arts visuels (RAAV, 2024). Tous ces organismes fonctionnent sur la base d'un membrariat qui a implicitement confiance que leurs intérêts sont mieux défendus s'ils sont unifiés sous une bannière commune.

Suivant cette même prémisse, l'Association des diffuseurs spécialisés en théâtre (ADST), constituée en 2004, a pour mission de « contribue[r] à l'avancement [des] pratiques[s] artistique[s de ses membres], à l'amélioration des conditions de diffusions des œuvres qu'ils présentent, au rayonnement de leur mission, à l'élargissement de leur réseau et à l'éducation, la sensibilisation et le développement de leurs publics. » (Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre, 2023). Cependant, en 2017, lors de son assemblée générale, l'ADST fait face à une remise en question de sa légitimité lorsque

ses membres expriment des préoccupations quant à la raison d'être de l'organisation. En réponse à ces préoccupations, l'ADST réalise diverses études ayant pour but de valider sa légitimité et de proposer des avenues pour permettre à l'ADST de mieux l'affirmer. L'une de ces avenues est la mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST pour que celle-ci obtienne de l'information et de la connaissance factuelle et probante sur le milieu de la diffusion spécialisée en théâtre au Québec pour accroître et améliorer la représentation qu'elle fait de ses membres et du milieu de la diffusion spécialisée sur les scènes politique, médiatique et publique. Ainsi, en 2023, l'ADST a confié à un sous-traitant le mandat de concevoir un processus lui permettant de mutualiser les données organisationnelles de ses membres. En échaufaudant un tel processus, les objectifs de l'ADST étaient de mieux servir ses membres grâce à des outils numériques et de produire de l'information utile s'appuyant sur les données statistiques et financières de ses membres.

Partant de la problématique de l'ADST qui est son manque d'information pour représenter les intérêts de ses membres et du milieu de la diffusion spécialisée en théâtre, la chercheuse a réalisé une étude de cas descriptive unique sur la mise en place d'un processus de mutualisation des données organisationnelles. Selon Micheli et al. (2020), la mutualisation de données (*data sharing pool*) est une initiative conjointe entre différents détenteurs de données pour créer de la valeur à partir de l'agrégation de données de différentes sources. Étant donné certaines limites de terrain, dont le coût de transaction, les auteurs avancent qu'un tel modèle de gouvernance de données est, dans la pratique,

utopique (Micheli et al., 2020). Cet énoncé est appuyé par Mattioli (2017) qui observe que la littérature fait rarement état d'exemples de mutualisation de données dans la pratique.

Ainsi, l'objectif de cette étude de cas est de décrire la démarche de mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST, participant, du même coup, à combler le manque d'exemple pratique de mutualisation de données dans la littérature. Cet objectif se développe en trois questions de recherche :

1. Quelles sont les motivations de l'ADST derrière la volonté de mutualiser les données de ses membres?
2. Quels obstacles se dressent devant l'ADST pour mutualiser les données de leurs membres? De quelle nature sont-ils (structurelle, humain, organisationnelle, contextuelle, technologique, etc.)?
3. Considérant ces motivations et ces obstacles, quel cheminement est recommandé à l'ADST par le sous-traitant pour concrétiser la mutualisation des données organisationnelles de ses membres?

Par l'entremise d'un stage Mitacs, la chercheure auteure de ce mémoire s'est vue donner la responsabilité de mener à terme le mandat précédemment nommé. Ce mémoire présente donc une étude de cas descriptive unique portant sur les travaux réalisés par le sous-traitant dans le cadre du mandat que lui a confié l'ADST.

Pour orienter l'analyse des résultats, la revue de littérature porte sur l'entrepreneuriat artistique, l'entrepreneuriat des arts de la scène, l'entrepreneur culturel, les données organisationnelles et la gouvernance des données, incluant la mutualisation de données. Ces concepts forment un cadre sensibilisant (Prévost et Roy, 2015) qui guide

la chercheuse dans son analyse et son interprétation des données empiriques collectées pour en dégager une compréhension approfondie du phénomène étudié (Prévost et Roy, 2015).

La suite de ce mémoire est structurée de la manière suivante :

- le chapitre 2 présente la revue de littérature;
- le chapitre 3 présente la méthodologie;
- le chapitre 4 présente les résultats des diverses méthodes de collecte de données, soit l'analyse documentaire interne et externe, ainsi que les entretiens individuels et de groupe;
- le chapitre 5 présente l'analyse des résultats;
- enfin, la conclusion présente les limites et les implications de l'étude de cas et les travaux futurs qui pourraient être réalisés.

CHAPITRE 2 - REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature qui suit présente les concepts d'entrepreneuriat artistique, d'entrepreneuriat des arts de la scène, d'entrepreneur culturel, de données organisationnelles et de gouvernance des données. Les trois premiers concepts soutiennent la compréhension du milieu et des acteurs en jeu dans l'étude de cas qui fait l'objet de ce mémoire, soit des OBNL en arts de la scène. Les deux derniers concepts permettent de mieux appréhender le phénomène à l'étude, soit la mutualisation des données organisationnelles.

2.1 Entrepreneuriat artistique

L'entrepreneuriat artistique est un processus de gestion à travers lequel les travailleurs culturels cherchent à soutenir leur créativité et leur autonomie, à améliorer leur capacité d'adaptation, et à créer de la valeur artistique, économique et sociale (Chang et Wyszomirski, 2015; Toscher et al., 2020). Plus succinctement, l'entrepreneuriat artistique se définit par les efforts individuels et organisationnels déployés par les artistes et les organisations culturelles pour faire la promotion durable (*sustainable promotion*) des arts (Özdemir, 2021). Chang et Wyszormiski (2015) précisent que l'objectif de ce processus de gestion implique un ensemble de choix innovants et de prises de risque pour recombinaison des ressources disponibles et créer de nouvelles opportunités de production de valeurs artistique, économique et sociale. Ainsi, tel que les auteurs le mentionnent, ils rejoignent la description du processus entrepreneurial de Schumpeter, le père de la théorie entrepreneurial. De leur côté, Lindkvist et al. (2015) écrivent que l'entrepreneuriat artistique porte sur la création de multiples processus organisationnels qui visent la

légitimisation, aux yeux des parties prenantes principales, d'une idée, d'un projet culturel, de la raison d'être d'une organisation. Ces auteurs ajoutent que l'entrepreneuriat artistique doit équilibrer les raisons légitimes de créer une organisation selon une logique économique et les raisons légitimes de créer une organisation selon une logique artistique-culturelle (Lindkvist et al., 2015, p.702). Ils définissent la légitimité comme étant un atout socialement affirmé, souvent spécifique à un contexte à l'intérieur duquel les pairs confèrent, par l'évaluation de la performance passée, un statut à l'artiste ou à l'organisation culturelle, selon lequel leur apport comporte un certain poids (Lindkvist et al., 2015). En se basant sur la définition de l'entrepreneuriat artistique de Lindkvist et al. (2015) citée précédemment, l'entrepreneuriat artistique nécessite donc que des processus opérationnels et des processus artistiques soient mis en place pour légitimer une organisation culturelle. Les processus opérationnels parleront aux bailleurs de fonds, ils répondront à la recherche de sens de l'organisation culturelle en termes de régime économique; en parallèle, les processus artistiques parleront aux pairs et à l'auditoire, ils satisferont la recherche de sens de l'organisation culturelle en termes de régime artistique. Dans le même ordre d'idée, Poisson-de Haro et Montpetit (2012) affirment que la légitimité organisationnelle est une ressource clé du modèle d'affaires des organisations en arts de la scène parce qu'elle donne accès à plus de ressources et génère une attitude positive de la clientèle envers l'organisation. Pour guider l'analyse de l'étude de cas, il est utile de considérer la taxonomie des composantes de l'entrepreneuriat artistique proposée par Chang et Wyszomirski (2015) :

- la vision du leadership qui concerne les aspects stratégiques de l'entrepreneuriat;

- les outils du leadership qui concernent les aspects tactiques de l'entrepreneuriat, soit les approches utilisées pour implanter la stratégie;
- les capacités individuelles, c'est-à-dire le savoir-faire, les compétences et les habiletés qui permettent à l'entrepreneur de mener sa vision à terme;
- les traits de personnalité et l'état d'esprit qui sont associés au comportement entrepreneurial et à l'orientation entrepreneuriale (Mylonas et Petridou, 2018);
- l'environnement externe dans lequel l'entrepreneur évolue, le contexte dans lequel l'entrepreneuriat se réalise. Par exemple, dans le contexte de l'entrepreneuriat artistique, il sera précisé s'il est question d'une organisation ou d'un individu, de quelle discipline il est question (arts de la scène, musique, musée, cinéma, etc.), dans quelle communauté s'inscrit la pratique artistique.

2.2 Entrepreneuriat des arts de la scène

Les organisations incluses dans l'échantillon utilisé pour l'étude de cas œuvrant en arts de la scène, il est utile d'affiner le concept d'entrepreneuriat artistique en présentant le concept d'entrepreneuriat des arts de la scène. Une fois ce concept défini, la création de valeur des OBNL en arts de la scène est abordée, puis une sous-section discute des défis de la forme juridique sans but lucratif préconisée par ces organisations. Enfin, les défis du suivi de la performance sont évoqués.

2.2.1 Définition

Les chercheurs ont défini le concept d'entrepreneuriat des arts de la scène (*performing arts entrepreneurship*) en tant que processus de démarrage d'un OBNL dans l'intention de générer (créer ou présenter) des performances artistiques (Preece, 2011).

Preece (2011) s'aligne sur la définition de l'entrepreneuriat de Gartner (1985) mettant l'accent sur le processus de création de nouvelles organisations (Lindkvist et al., 2015), plutôt que sur les activités de gestion et de leadership parce que :

In performing arts entrepreneurship, it is more about introducing a known entity (i.e., dance, theater, music) into a new setting, than creating an entirely new product or service (though certainly new creation happens all the time *within* the art form). (Preece, 2011, p.116)

C'est pour cette raison que l'auteur indique que la compréhension des formes d'arts, la compréhension de la communauté et la compréhension du fonctionnement d'une organisation culturelle constituent les notions fondamentales que doit maîtriser l'individu qui réalise l'activité d'entrepreneuriat des arts de la scène (c.-à-d. la composante environnement de l'entrepreneuriat artistique (Chang et Wyszomirski, 2015)). Preece (2011) ajoute que la passion est un prérequis essentiel (c.-à-d. la composante traits de personnalité de l'entrepreneuriat artistique (Chang et Wyszomirski 2015)) pour persévérer et surmonter les obstacles au démarrage d'une organisation en arts de la scène parce que les chances de succès y sont fondamentalement opposées (Preece, 2011). Enfin, Preece (2011) mentionne que l'entrepreneur en arts de la scène doit posséder des habiletés de gestion, d'administration (c.-à-d. la composante capacités individuelles de l'entrepreneuriat artistique (Chang et Wyszomirski 2015)) et de leadership qui lui permettront de mobiliser les gens, les ressources et les parties prenantes (c.-à-d. la composante outils du leadership de l'entrepreneuriat artistique (Chang et Wyszomirski 2015)) en vue de la pérennisation de l'organisation culturelle née de l'activité entrepreneuriale des arts de la scène. Ainsi, la définition de l'entrepreneuriat des arts de la

scène de Preece (2011) évoque la naissance d'une organisation en arts de la scène, tandis que les caractéristiques requises chez l'individu qui crée l'organisation rejoignent les composantes de l'entrepreneuriat artistique de Chang et Wyszomirski (2015).

2.2.2 Création de valeur pour les OBNL en arts de la scène

La création de valeur est étroitement liée à la mission artistique de l'organisation en arts de la scène parce que la stratégie de tarification des organisations dépend de la valeur perçue par l'auditoire, de sa volonté à payer et de son accès à la représentation et aux billetteries (Poisson-de Haro et Montpetit, 2012), les billetteries étant aujourd'hui soutenues par les sites web transactionnels. Pour les organisations culturelles, la création de valeur est intrinsèquement liée à l'engagement culturel de l'auditoire : elle ne s'aligne pas avec la théorie de la chaîne de valeur de Porter, qui lie la création de valeur à la gestion verticale, aux procédures standardisées et sur la mise en place d'une structure organisationnelle efficace (Lin et Lin, 2018). Lin et Lin (2018) avancent que cette approche néglige les relations et le riche contexte dans lequel la valeur se crée pour le secteur des arts de la scène et qu'il ne faudrait pas réduire la création de valeur artistique à un simple enjeu de standardisation des procédures.

2.2.3 Les défis de la forme juridique sans but lucratif

Comme presque toutes les organisations en arts de la scène choisissent la forme juridique sans but lucratif, leur modèle de revenus vise habituellement à ne pas générer de perte (Poisson-de Haro et Montpetit, 2012). Conséquemment, la structure de coûts doit être réduite au minimum, ce qui met de la pression sur la taille des équipes, les coûts de production et les coûts artistiques (Poisson-de Haro et Montpetit, 2012). Considérant cette

pression et la compétition que se livrent les organisations en arts de la scène pour le financement, leur défi est de maintenir leurs capacités dynamiques. Celles-ci sont définies comme étant la capacité organisationnelle à reconfigurer les compétences, les habiletés, le savoir-faire et la connaissance (Poisson-de Haro et Montpetit, 2012). La pression exercée sur la structure de coût fait obstacle aux capacités dynamiques d'une organisation, en même temps que de bonnes capacités dynamiques peuvent agir comme levier pour surmonter les défis amenés par la pression exercée sur la structure de coût (Poisson-de Haro et Montpetit, 2012).

La forme juridique sans but lucratif amène aussi des défis au niveau de la réconciliation de la création de valeur économique et de la création de valeur sociale et artistique (Ponte et al., 2017). Par leur structure sans but lucratif, les organisations en arts de la scène sont orientées sur leur mission plutôt que sur les profits. Pour ces organisations, le défi est de maintenir un focus équilibré entre l'accomplissement de la mission et l'obtention de revenus et de financement (Ponte et al., 2017). Une attention trop grande à la mission peut mener à une gestion déficitaire des opérations, tandis qu'une attention trop grande à la génération de revenus et de financement peut mener à une dérive de la mission (Ponte et al., 2017; Turbide et Laurin, 2009). Preece (2011) a catégorisé les activités entrant dans la création de valeur des arts de la scène. D'une part, pour qu'une performance artistique ait lieu, les activités primaires doivent être accomplies : la programmation, la gestion du personnel, la promotion et la production (Preece, 2011). D'autre part, pour que l'organisation fonctionne, les activités secondaires doivent être exécutées : la gouvernance, l'administration, le financement et la médiation culturelle

(*outreach*) (Preece, 2011). La médiation culturelle fait le pont entre le culturel et le social par le déploiement de stratégies (activités ou projets), pour favoriser la rencontre des publics avec une diversité d'expériences, dans une diversité de cadres institutionnels, qu'ils soient artistiques, patrimoniaux, municipaux ou communautaires (Fourcade, 2014). Les activités primaires identifiées par Preece (2011) se rapportent à la mission, à la création de valeur sociale et artistique, à l'identité artistique d'une organisation culturelle, tandis que les activités secondaires se rapportent à la création de valeur économique, à l'identité entrepreneuriale de l'organisation. L'une ne va pas sans l'autre, mais un déséquilibre dans l'attention qui leur est accordée nuira à la mission ou aux opérations (Ponte, Pesci et Camussone, 2017).

2.2.4 Les défis du suivi de la performance

Le suivi de la performance des OBNL en arts de la scène doit utiliser un ensemble d'indicateurs, principalement non-financiers, parce que leur mission vise l'enrichissement de la culture par l'accomplissement artistique (Turbide et Laurin, 2009). Les indicateurs doivent exploiter des données organisationnelles qui mettent l'emphasis sur la qualité de la performance et la satisfaction du client (Turbide et Laurin, 2009). Cependant, la difficulté à mesurer des résultats qualitatifs, le manque de capacité technologique pour générer des données pertinentes et opportunes, un faible engagement de la direction et l'absence de formation appropriée pour le personnel font obstacles à la mise en place de ce type d'indicateurs (Turbide et Laurin, 2009). Enfin, selon Vakharia et al. (2018), les défis de suivi de la performance qui attendent les OBNL des arts de la scène relèvent de trois domaines de la capacité organisationnelle :

- les systèmes, outils et technologies;
- la coordination entre la direction et le conseil d'administration;
- les compétences et le développement des compétences du personnel.

2.3 Entrepreneur Culturel

Cette section examine la situation de l'entrepreneur culturel qui travaille au sein d'une organisation culturelle où s'exercent l'entrepreneuriat artistique et l'entrepreneuriat des arts de la scène. L'entrepreneur culturel est d'abord défini, puis le conflit entre l'identité entrepreneuriale et l'identité artistique de l'entrepreneur culturel est analysé. Enfin, la section se termine en abordant les motivations de l'entrepreneur culturel.

2.3.1 Définition

Il est utile de distinguer l'entrepreneur culturel de l'entrepreneur artistique. Pour Dallaire (2020), l'entrepreneur culturel est un concept complexe et évolutif :

We have seen that the function of the cultural entrepreneur has evolved over time. At first the cultural entrepreneur was a financier engaged with artists, then an intermediary between artists and their customers. Gradually this role expanded, and cultural entrepreneurs began to influence the market and the artists themselves by acting as their advisor or providing them with the goods and services they needed to develop their art. (Dallaire, 2020, p.42)

Ainsi, pour Dallaire (2020), l'entrepreneur culturel est celui qui travaille avec le talent des autres, tandis que l'entrepreneur artistique est un artiste qui opère son entreprise sur la base de son propre talent (Dallaire, 2020). Cette définition est aussi mise de l'avant par Parkman et al. (2012) qui écrivent que l'entrepreneur artistique désigne généralement une variété d'artistes, musiciens, *performers* et designers qui génèrent une valeur ajoutée

commerciale à leur créativité artistique. Par une revue historique des concepts d'entrepreneurs artistique et culturel, Dallaire (2020) démontre que la relation entre l'art et l'entrepreneuriat n'est pas nouvelle. Cependant, cette réalité a parfois été dans l'ombre d'un paradigme romantique de l'art pour l'amour de l'art (*art for art's sake*) qui s'est développé en parallèle (Dallaire, 2020). Des artistes se sont mis à rejeter l'idée de l'argent et du gain économique, et l'image de l'artiste bohème critique de la bourgeoisie et des gestionnaires s'est installée (Dallaire, 2020). Dans ce mémoire, le terme entrepreneur culturel sous-entend toute personne qui travaille à produire ou à diffuser l'art, donc l'artiste lui-même, mais également les personnes qui réalisent les activités de l'entrepreneuriat des arts de la scène et les personnes qui réalisent les activités de l'entrepreneuriat artistique. L'entrepreneur culturel est celui qui travaille à créer une synergie entre les fonctions artistiques et économiques (Dallaire, 2020), que ce soit l'individu artiste ou l'individu qui opère l'organisation culturelle.

2.3.2 Identité entrepreneuriale vs identité artistique

L'identité entrepreneuriale évolue au contact d'interactions sociales et détermine le comportement adopté par un individu en fonction de la compréhension qu'il a de son rôle (Maurant et al., 2022; Murphy et Ryan, 2020; Werthes et al., 2017). L'identité entrepreneuriale est un ensemble d'énoncés entourant les fondateurs, les organisations et les opportunités de marché d'une entité entrepreneuriale, donnant un sens à sa vision et à sa mission (Bhansing et al., 2020). Werthes et al. (2017) ajoutent que de ne pas se reconnaître en tant qu'entrepreneur constitue l'un des attributs communs des entrepreneurs culturels. Ainsi, l'identité artistique prédomine et entre en conflit avec ce

qui est perçu comme des valeurs entrepreneuriales : « *Entrepreneurs are just out to make money. But making money is not my main interest – although of course I need some* » (Werthes et al., 2017, p.301). Idéalement, l'entrepreneur culturel combinerait les valeurs artistiques et les valeurs d'affaires, mais en réalité, l'identité artistique est priorisée au point où l'identité entrepreneuriale est dépréciée (Werthes et al., 2017), de sorte qu'elles entrent entièrement en opposition (Carey, 2021). Les valeurs d'affaires sont souvent négligées ou perçues comme un frein à la créativité. Conséquemment, l'entrepreneur culturel a l'impression qu'il doit choisir entre les valeurs artistiques ou les valeurs d'affaires (Werthes et al., 2017).

2.3.3 La motivation de l'entrepreneur culturel

La motivation précédant l'action (Toscher et al., 2020), il est utile de comprendre les motivations de l'entrepreneur culturel pour tenter de comprendre ses réticences à l'entrepreneuriat. Dans la perception traditionnelle de l'entrepreneuriat associée à l'homo-economicus (Toscher et al., 2020), la motivation du profit est centrale. L'entrepreneur assume les risques et fait le pari qu'il aura les capacités d'assembler et de réassembler ses ressources de manière innovante, pour générer des gains pécuniaires personnels (Preece, 2011). Dans le contexte d'un OBNL en arts de la scène, où il y a absence de profit, l'entrepreneur culturel est motivé par le sentiment d'accomplissement généré par la réalisation de la mission organisationnelle artistique (Preece, 2011). Pour éviter les conflits de motivation, une bonne compréhension de l'identité artistique de l'entrepreneur culturel est nécessaire; comme elle guide les décisions créatives et les décisions d'affaires, elle est centrale à la proposition de valeur (Carter et Carter, 2020). Les ambitions et

motivations des individus prenant part au développement d'une organisation se combinent pour former la mission de l'organisation, pour devenir les motivations organisationnelles (Preece, 2011). Ainsi, quand l'entrepreneur culturel choisit la forme juridique sans but lucratif, il déclare, par le fait même, que le profit n'est pas sa principale motivation. De fait, les motifs organisationnels des OBNL en arts de la scène, cités dans la littérature, sont plutôt la production d'art à un certain niveau de qualité, le développement d'une performance exigeant un goût raffiné pour l'art, ou encore la diffusion de l'art et de la culture auprès du plus grand nombre possible (Preece, 2011).

Ainsi, l'entrepreneur culturel jongle avec une identité artistique dominante et une identité entrepreneuriale accessoire à la réalisation des motivations de son identité artistique. L'identité entrepreneuriale amène à réaliser les activités de l'entrepreneuriat des arts de la scène individuellement ou au sein d'un OBNL en arts de la scène. L'accomplissement des motivations individuelles et organisationnelles par la réalisation réussie de ces activités entrepreneuriales requiert des habiletés exceptionnelles, autant artistiques que managériales, dont la coordination du travail, l'obtention et le traitement de l'information et le suivi de la performance, ce qui nécessite une gestion serrée des actifs de l'organisation (Preece, 2011). Parmi ces actifs, il y a les données organisationnelles qui constituent un actif informationnel stratégique (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020; Khatri et Brown, 2010; Micheli et al., 2020; Yallop et al., 2021), tel que les prochaines sections permettront de le constater.

2.4 Les données organisationnelles

Ayant présenté des concepts qui aident à la compréhension du milieu et des acteurs faisant l'objet de l'étude de cas, cette section dirige la lecture vers des concepts qui aideront à la compréhension du phénomène faisant l'objet de l'étude de cas, soit la création d'un processus de mutualisation des données organisationnelles. Entre autres, cette section développe les concepts entourant les données organisationnelles : l'analyse et l'utilisation des données, leurs obstacles et enfin les considérations légales et éthiques de la donnée.

2.4.1 Analyse de données : définition, utilité et obstacles

2.4.1.1 Définition

L'analyse de données (*analytics* ou *business analytics* ou *business intelligence* (Sedkaoui, 2018)) est définie comme l'usage intensif des données, de l'analyse statistique et quantitative, des modèles exploratoires et prédictifs, des logiciels de systèmes d'information et des méthodes de recherche opérationnelle pour explorer, visualiser, découvrir et communiquer des tendances qui, avec la gestion basée sur les faits, viennent guider la prise de décision et les actions (Sedkaoui, 2018). L'analyse de données commence avec une base de données qui croît à mesure que les systèmes internes existants collectent des données sur les opérations (Sedkaoui, 2018). Les technologies numériques sont utilisées pour emmagasiner les données, les sécuriser et les analyser afin de dégager des indicateurs pertinents qui soutiennent la prise de décision et la performance organisationnelle (Sedkaoui, 2018).

2.4.1.2 Utilité

Fernando et al. (2018) écrivent que, pour réussir l'optimisation des affaires par l'innovation, les entreprises de services utilisent l'analyse de données structurées et non structurées pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement. L'utilisation de la donnée accroît la flexibilité, la réactivité, le service à la clientèle et la fiabilité, elle est essentielle dans la prise de décision efficace et opportune nécessaire à l'amélioration globale de la performance (Fernando et al., 2018). Une infrastructure de technologies de l'information fiable soutient la collecte et l'analyse de données et l'efficacité de la réponse au changement d'une entreprise (Fernando et al., 2018). Par exemple, dans les années 90, l'Opéra Métropolitain de New York s'est donné le défi d'optimiser ses processus d'affaires en ayant pour objectif d'accroître la satisfaction de son auditoire (Ravanas, 2007). Rapidement, l'organisation a constaté que, pour être entièrement efficace, elle avait besoin d'un accès instantané à toute l'information concernant son auditoire (Ravanas, 2007). Cependant, ces données étaient hautement fragmentées et stockées dans différents systèmes :

“We had three separate databases,” continues Sharon, “a ticketing one, a subscriber one and a donor one, plus a multitude of Excel spreadsheets that people kept on their personal computers. Any extraction and reconciliation required extensive manual effort. Bridging these databases would always be a problem. We needed to operate all our functions from a single platform, with a single database.” (Ravanas, 2007, p. 82)

Aujourd'hui, la disponibilité croissante des données, structurées ou non, provenant de diverses sources, allant des médias sociaux aux progiciels de gestion (*Enterprise Resource Planning* - ERP, *Client Relationship Management* - CRM), ne fait qu'accroître

les défis techniques que l'équipe de l'Opéra Métropolitain a vécus il y a 30 ans lorsqu'elle a voulu optimiser ses processus d'affaires, en plus d'amener à l'avant-plan des enjeux de sécurité et de confidentialité des données (Fernando et al., 2018).

2.4.1.3 Obstacles

2.4.1.3.1 Structure et infrastructure

Tel que l'exemple précédent l'indique, l'utilisation des données est freinée par la manière dont elles sont structurées dans la variété des systèmes utilisés par les organisations. La structure des organisations et des processus d'affaires crée des silos (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020) de données parce qu'elles sont stockées dans des systèmes d'information souvent incompatibles entre eux (Abraham et al. 2019).

2.4.1.3.2 Étendue de l'expertise requise

Le manque de personnel possédant l'expertise nécessaire à la conduite de l'analyse de données fait aussi obstacle à l'utilisation de la donnée (Fernando et al., 2018). Pour les entreprises, il faut du personnel habilité à exploiter la quantité de données (structurées ou non) disponibles et à leur donner un sens, ce qui requiert des compétences en mathématique et en statistique, en modélisation, en exploration de données (*data mining*), en programmation, ainsi que le sens des affaires (Sedkaoui, 2018; Tucci et Viscusi, 2022). Tucci et Viscusi (2002) ajoutent qu'une formation en sciences humaines et sociales et en psychologie est nécessaire pour éviter les angles morts lors de l'interprétation des données. Une bonne capacité d'adaptation est également utile pour suivre l'évolution rapide des technologies numériques, dont l'intelligence artificielle, l'infonuagique, l'Internet des objets et l'analyse des données massives (Sedkaoui, 2018).

2.4.1.3.3 Mauvaise compréhension des capacités et bénéfices de l'analyse de données

Capurro et al. (2021) indiquent que des lacunes au niveau de la compréhension des capacités et bénéfices potentiels de l'analyse de données, dans une perspective de transformation numérique, font obstacle à l'adoption de l'analyse de données dans la prise de décision stratégique. Fernando et al. (2018) font un constat similaire : le manque d'évidence sur les bénéfices de la donnée pour accroître la performance de la chaîne d'approvisionnement des services fait obstacle à l'adoption de l'analyse de données dans les pratiques des entreprises de services.

2.4.2 Considérations légales et éthiques

La qualité de la donnée est une autre préoccupation centrale à l'utilisation de la donnée organisationnelle, parce que la prise de décision basée sur les données (*data-driven decision making*) (Abraham et al., 2019) est présentée comme une avenue à l'amélioration de la performance organisationnelle (Gupta et Cannon, 2020). Dans cet ordre d'idées, les organisations doivent être en mesure de reconnaître la valeur intrinsèque des données qu'elles utilisent pour limiter la collecte, le stockage, l'analyse et le partage aux seules données nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs (Abraham et al. 2019), et ce, en tenant compte des considérations éthiques et légales. Gérées légalement et éthiquement, les données personnelles de la clientèle peuvent s'avérer un avantage compétitif important en donnant aux organisations une compréhension détaillée du comportement en ligne et hors ligne de leur clientèle, à condition que l'obtention de ces données ne viole pas la vie privée des gens :

While analysis of Big Data is generally regarded as beneficial to business (Strong, 2013), there are widely held ethical and privacy concerns, which

dominate the literature that critiques it (Richards and King, 2014; Román, 2007; Barocas and Nissenbaum, 2014). There are also concerns around security (Nunan and Di Domenico, 2013), extraction of relevant information from the wealth of data (Fulgoni, 2013), mistakes in interpretation (Mayer-Schönberger and Cukier, 2013), and not least the risk of a data breach (Mayer-Schönberger and Cukier, 2013). (Blakesley et Yallop, 2019, p.283)

Les organisations qui collectent des données sur leur auditoire ont un devoir de diligence concernant l'entretien, la sécurité, la confidentialité et l'utilisation éthique de celles-ci (Blakesley et Yallop, 2019). L'éthique de la donnée requiert des organisations qu'elles aient une compréhension approfondie des exigences de conformité liées à l'utilisation et la gestion de la donnée, des lois portant sur la protection des données et sur l'utilisation des nouvelles technologies (Yallop et al., 2021). Les préoccupations éthiques (Higman et al., 2015; Perko, 2022), telles que la sécurité et la confidentialité des données, sont au cœur des préoccupations découlant de l'utilisation croissante des données par les organisations : il existe un risque de préjudice pour les sujets de données, particulièrement lorsque des données de différentes sources sont combinées (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020). Pour répondre à ces préoccupations, les organisations doivent se doter d'un cadre de gouvernance de données favorisant une utilisation transparente, équitable et éclairée des données collectées, partagées, stockées et analysées (Abraham et al., 2019; Micheli et al., 2020; Perko, 2022; Yallop et al., 2021). Enfin, la relation entre la donnée et les technologies doit être maîtrisée pour concevoir un cadre de gouvernance de données holistique (Gupta et Cannon, 2020) ayant pour finalité la collecte, le partage, l'analyse et l'interprétation des données pertinentes pour dégager de l'information et de la connaissance utiles à l'amélioration des capacités organisationnelles, de la performance

et de la prise de décision entreprise, tout en adoptant des pratiques éthiques et appropriées à la sécurité et à la confidentialité des données (Fernando et al., 2018).

2.5 La gouvernance des données

Ayant conclu la section précédente en mentionnant le besoin de concevoir un cadre de gouvernance de données, cette section vient éclairer ce concept en le définissant et en s'attardant au modèle de gouvernance que constitue la mutualisation des données.

2.5.1 Définition

Abraham et al. (2019) constatent qu'il n'existe pas de définition standard de la gouvernance des données. De leur analyse de 145 textes issus des littératures scientifique et grise, ils proposent la définition suivante :

Data governance specifies a cross-functional framework for managing data as a strategic enterprise asset. In doing so, data governance specifies decision rights and accountabilities for an organization's decision-making about its data. Furthermore, data governance formalizes data policies, standards, and procedures and monitors compliance. (Abraham et al., 2019, p.8)

Ainsi, la gouvernance de données est un ensemble de politiques et de procédures alignées sur la stratégie organisationnelle pour contrôler et gérer collaborativement la donnée en tant qu'actif stratégique (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020; Khatri et Brown, 2010; Micheli et al., 2020; Yallop et al., 2021). La gouvernance des données explicite les rôles et responsabilités impliqués dans la gestion des données et a pour objectif de maximiser la valeur des actifs informationnels d'une organisation en minimisant les coûts et les risques associés (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon 2020; Khatri et Brown, 2010; Micheli et al., 2020; Yallop et al., 2021). La gouvernance de

données est un défi sociotechnique (Micheli et al., 2020), telles qu'en témoignent les différentes dimensions proposées par Abraham et al. (2019).

2.5.2 Dimensions

Selon Abraham et al. (2019), la gouvernance de données comporte six dimensions : les mécanismes de gouvernance, la portée organisationnelle, la portée des données, la portée du domaine de décision, le contexte organisationnel (interne et externe) et les effets de la gouvernance de données.

2.5.2.1 Les mécanismes de gouvernance

Les mécanismes de gouvernance sont structurels, procéduraux ou relationnels.

Governance mechanisms comprise formal structures connecting business, IT, and data management functions [les mécanismes structurels], formal processes and procedures for decision-making and monitoring [les mécanismes procéduraux], and practices supporting the active participation of and collaboration among stakeholders [les mécanismes relationnels]. (Abraham et al., 2019, p. 12)

Les mécanismes structurels définissent la structure hiérarchique (niveaux stratégique, tactique et opérationnel), les organes de gouvernance, les rôles et les responsabilités, en précisant comment est allouée l'autorité de la prise de décision (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020). Les mécanismes procéduraux ont pour but d'assurer l'exactitude et la sécurité des données, de même que leur utilisation efficace et appropriée (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020). Ils incluent les politiques, les standards, les processus, les procédures et les contrats qui appuient le suivi de la performance, la surveillance de la conformité et la gestion des incidents (Abraham et al., 2019). Enfin, les mécanismes relationnels favorisent la collaboration des parties prenantes

en identifiant les canaux de communication et la formation à dispenser et en coordonnant la prise de décision (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020).

2.5.2.2 La portée organisationnelle

Il s'agit d'identifier les frontières de la gouvernance de données. La portée organisationnelle peut être intraorganisationnelle et se limiter à une organisation, ou être interorganisationnelle et englober plusieurs organisations (Abraham et al., 2019). La portée organisationnelle influence le nombre et la nature des parties prenantes, de même que la complexité des mécanismes structurels et procéduraux (Abraham et al., 2019).

2.5.2.3 La portée des données

Il s'agit de la nature et du type des données concernées par la gouvernance de données. Il peut s'agir de données dites traditionnelles ou de données massives (Abraham et al., 2019; Lichtenthaler 2021), de données institutionnelles concernant les opérations ou de données de recherche (Gupta et Cannon, 2020). La portée des données implique d'inventorier les données (et métadonnées) collectées, stockées, analysées et partagées pour répertorier, entre autres, leur format (texte, nombre, image, son, vidéo, etc.) (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020).

2.5.2.4 La portée du domaine de décision

Il s'agit d'identifier le sujet de la prise de décision qui est encadrée par la gouvernance de données (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020). Typiquement, les sujets de la prise de décision sont la qualité des données, la sécurité des données, l'architecture des données, le cycle de vie des données, les métadonnées, le stockage de données ou l'infrastructure (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020; Higman et al.,

2015; Khatri et Brown, 2010). Par exemple, le choix de l'infonuagique pour entreposer les données implique qu'une partie des risques et des décisions concernant la sécurité, l'intégrité et l'accès des données est externalisée, sans pour autant que la responsabilité le soit (Gupta et Cannon, 2020).

2.5.2.5 Le contexte organisationnel interne et externe

Le contexte organisationnel interne réfère à la stratégie, la structure de l'organisation, les systèmes technologiques et d'information et la culture organisationnelle (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020). Le contexte externe réfère à l'industrie dans laquelle une entreprise opère, la localisation géographique, les normes et les lois (Abraham et al., 2019; Gupta et Cannon, 2020).

2.5.2.6 Les effets de la gouvernance de données

Il s'agit de décrire les impacts anticipés par la gouvernance de données pour être en mesure d'en informer les parties prenantes concernées par la collecte, le stockage, l'analyse et le partage des données (Gupta et Cannon, 2020). La gouvernance de données permet aux organisations d'adopter une posture pro-active, plutôt que réactive (Abraham et al., 2019), entraînant des effets sur la performance organisationnelle (Abraham et al., 2019; Khatri et Brown, 2010) et la gestion de risque. Pour Gupta et Cannon (2020), les effets de la gouvernance de données réfèrent aux questions auxquelles les données permettent de répondre et les actions ou les changements qu'elles instiguent. Enfin, pour Lichtenthaler (2021), les effets de la gouvernance de données concernent la performance financière, environnementale et sociale. À noter qu'au Québec, les organisations ont maintenant l'obligation de réaliser une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée

(EFVP) (RLRQ, c. P-39.1, art. 3.3). L'EFVP est une « forme d'analyse d'impact » (CAI, 2024) qui elle doit être réalisée avant de commencer un projet. Elle est « évolutive et doit être revue tout au long du projet » (CAI, 2024). Les projets concernés sont les projets :

technologique[s] ou autre[s], susceptible[s] d'impliquer la collecte, l'utilisation, la communication, la conservation, ou la destruction de renseignements personnels. Il peut s'agir, par exemple, du stockage de renseignements personnels dans l'infonuagique à l'extérieur du Québec, de l'achat d'un système d'information ou d'un projet de communication de renseignements personnels à un chercheur. (CAI, 2024)

2.5.3 Conception du cadre de gouvernance de données

Le cadre de gouvernance de données devrait être conçu sous la supervision du responsable en chef des données (*chief data officer*) d'une organisation (Fernando et al., 2018; Gupta et Cannon, 2020) et favoriser la conformité, la qualité, la confiance et l'éthique des données (Gupta et Cannon, 2020; Micheli et al., 2020; Yallop et al. 2021). Au Québec, les organisations ont maintenant l'obligation de nommer une personne responsable de la protection des renseignements personnels (PRPRP) (RLRQ, c. P-39.1, art. 3.1). À défaut d'avoir un responsable en chef des données, les organisations québécoises devraient impliquer leur PRPRP dans la conception du cadre de gouvernance de données. Les organisations doivent former leur personnel en matière de gouvernance de données et faire appel à des experts de la donnée pour concevoir leur cadre de gouvernance de données (Yallop et al., 2021). La gouvernance de données se distingue de la gestion de données parce qu'elle se concentre sur le type de décisions qui doivent être prises et par qui, tandis que la gestion de données se concentre plutôt sur l'exécution quotidienne de ces décisions (Abraham et al. 2019; Micheli et al., 2020). Il s'ensuit que la

performance de la gestion de données dépend du cadre de gouvernance de données implanté. Enfin, Gupta et Cannon (2020) écrivent qu'il n'y a pas de modèle de gouvernance de données unique généralisable à toutes les organisations. Avant la conception du cadre de gouvernance de données, les dirigeants doivent identifier ce qu'ils cherchent à accomplir par l'instauration d'une gouvernance de données, qui aura le mandat d'en concevoir le cadre et comment celui-ci s'accordera à la culture organisationnelle.

2.5.4 La mutualisation de données

Dans cet ordre d'idée, Micheli et al. (2020) décrivent quatre modèles de gouvernance de données, dont la mutualisation de données, qu'ils qualifient d'idéaux au sens Wébérien : « *an ideal type [...] is a mental construct (Gedankenbild) [that] cannot be found empirically anywhere in reality. It is a utopia.* » (Weber, 1949, p. 90). Mattioli (2017) semble appuyer cette perspective lorsqu'il mentionne que les récents exposés journalistiques portant sur les bénéfices potentiels de la mutualisation de données font rarement état d'exemples de terrain.

La mutualisation de données est un cadre de gouvernance dans lequel différents acteurs joignent leurs données pour en faire l'analyse et combler des lacunes de connaissances en minimisant le dédoublement des efforts (Shkabatur, 2019; Micheli et al., 2020). Il s'agit d'une initiative conjointe entre plusieurs acteurs désirant combiner et agréger leurs données en vertu d'une entente de participation limitée en copropriété des données mutualisées pour créer une valeur ajoutée pour toutes les parties impliquées (Micheli et al., 2020). Mattioli (2017) décrit le processus de mutualisation de données en

ces termes « un administrateur central collecte les données de différents détenteurs de données, les analyse, puis, en retour, fournit des informations utiles aux contributeurs, en plus de, possiblement, rendre les données accessibles à des tiers par l’entremise de licence d’utilisation » (Mattioli, 2017). Selon Micheli et al. (2020), l’aspect clé de la mutualisation de données est la réciprocité entre les détenteurs de données, mais il est important de noter que ceux-ci ne sont pas les sujets de données. Malgré la volonté de réciprocité entre les parties prenantes, ces derniers sont, la plupart du temps, exclus du processus (Micheli et al., 2020).

La mutualisation de données est une pratique de partage de données, ce qui accroît la complexité des défis à surmonter liés à la collecte, au stockage et à l’utilisation des données (Perko, 2022). Dans un tel contexte, la gouvernance de données implique certaines prises de décision, entre autres :

- où et comment stocker les données personnelles;
- comment maintenir le niveau de qualité des données;
- comment partager les données;
- quels droits liés aux données sont transférés lorsqu’elles sont partagées;
- comment être compensé pour le partage de données;
- quand et comment supprimer les données (Perko, 2022).

Plus spécifiquement, la mutualisation de données requiert des mécanismes de gouvernance techniques (une plateforme de partage ou des *application programming interface* - API, par exemple) et légaux. Par exemple, l’un des mécanismes clés est le contrat, soit un cadre de travail juridique et politique qui définit les modalités et les

finalités du partage et des manipulations des données (Micheli et al., 2020). La mutualisation de données est particulièrement utile pour les organisations qui ne possèdent pas le savoir-faire ni l'expertise légale pour tirer parti de leurs données (Micheli et al., 2020). Micheli et al. (2020) mentionnent trois limites de terrain de ce modèle : le coût de transaction, la présence d'un partenaire dominant et l'exclusion des sujets de données du partenariat. Le coût de transaction, qui inclut les démarches contractuelles, la préparation des données, la protection de la vie privée et l'interopérabilité, limite la capacité des petites organisations à s'impliquer dans un tel modèle (Micheli et al., 2020). Mattioli abonde dans le même sens :

« [...] contributing data to a pool can entail steep up-front costs. It is costly to record, organize, and store vast amounts of data on an ongoing basis.¹⁵ It is even costlier to ensure that data is accurate, that it is disclosed in a manner that comports with various laws and regulations (pertaining to privacy, for instance), that its provenance and pedigree are adequately documented and disclosed, and so forth. » (Mattioli, 2017)

La présence d'un partenaire dominant menace la prétention du modèle à maintenir durablement des relations horizontales entre les partenaires (Micheli et al., 2020). Mattioli (2017) va plus loin en écrivant que la mutualisation de données pose un dilemme social soit une situation où une entité reçoit un bénéfice plus grand si elle fait le choix égoïste plutôt que collectif, mais où toutes les entités sortent gagnantes si elles font le choix collectif (Dawes, 1980). En d'autres mots, dès qu'une entité n'adhère pas au contrat social, le contrat entier s'effondre pour toutes les parties.

Enfin, la troisième limite de terrain citée par Micheli et al. (2020) réfère au fait que les entités qui détiennent de la donnée et qui participent à une mutualisation de données

ne sont pas les sujets de la donnée mutualisée. Par exemple, dans le cas de la mutualisation des données portant sur le traitement du cancer, les détenteurs de données sont les hôpitaux, tandis que les sujets de données sont les patients (Mattioli, 2017). Conséquemment, la mutualisation de données est accompagnée des préoccupations éthiques déjà mentionnées. En ce sens, Micheli et al. (2020) sont d'avis que tout modèle de gouvernance de données doit s'ancrer dans les cadres législatifs existants et à venir. Au Québec, selon la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, les détenteurs de données personnelles doivent maintenant informer le sujet de données :

- des données personnelles qu'il collecte à son sujet (RLRQ, c. P-39.1, art. 8);
- de la finalité prévue justifiant la collecte (RLRQ, c. P-39.1, art. 8);
- des moyens employés pour la collecte (RLRQ, c. P-39.1, art. 8);
- de ses droits d'accès et de rectification (RLRQ, c. P-39.1, art. 8);
- de son droit de retrait du consentement à la communication ou à l'utilisation des données personnelles collectées (RLRQ, c. P-39.1, art. 8).

Enfin, ils doivent pouvoir remettre au sujet de données les données qui le concernent, et ce, dans un format technologique structuré et couramment utilisé (RLRQ, c. P-39.1, art. 3.3).

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

Cette section présente la méthodologie utilisée pour répondre aux questions de recherche. La méthodologie est dépendante des deux autres éléments qui constituent le paradigme de recherche, soit les positions ontologique et épistémologique. La cohérence des composantes du paradigme de recherche assure la rigueur de la démarche de recherche (Prévost et Roy, 2015). Le cadre opératoire de cette recherche est ancré dans un paradigme constructiviste adoptant une posture ontologique relativiste (existence de multiples réalités (Denzin et Lincoln, 2018)) et une posture épistémologique subjectiviste (le connaisseur et le connu interagissent et s'influencent l'un l'autre (Denzin et Lincoln, 2018)). Ces postures orientent le devis de recherche vers une méthodologie qualitative centrée sur l'étude de cas unique et les méthodes d'analyse documentaire, d'entretiens et d'observation participante (Schwandt et Gates, 2018). Ce chapitre détaille le devis de recherche, le cas, le milieu et l'échantillon, puis le déroulement de l'étude de cas.

3.1 Devis : étude de cas unique descriptive

Dans une position constructiviste, la description du phénomène (la mutualisation des données organisationnelles de 17 organisations) nécessite de comprendre la représentation de la réalité des individus (incluant le chercheur) (Lincoln et al., 2018) impliqués dans le phénomène; la « réalité est explorée telle que les participants la perçoivent » (Fortin et Gagnon, 2022, p. 22). Dans une telle démarche de recherche, le chercheur tient une position de participant et de facilitateur (Lincoln et al, 2018). L'accumulation et le transfert de la connaissance se produisent par procuration, soit par l'intermédiaire d'étude de cas (Lincoln et al, 2018). En ce sens, la recherche s'appuie « le

plus possible sur les vues des participants [... et la] collecte de données [...] favoris[e] l'interrelation » (Fortin et Gagnon, 2022, p.22). Les approches constructivistes impliquent une immersion du chercheur dans le phénomène étudié : le chercheur contribue à la construction de la réalité étudiée (Prévost et Roy, 2015). L'immersion du chercheur dans le phénomène étudié implique une logique inductive et une stratégie de recherche souple, donc des méthodes qualitatives (Prévost et Roy, 2015). Cette stratégie de recherche est illustrée au diagramme de flux présenté aux figures 3.1 à 3.3.

De là, le devis de recherche choisi est celui de l'étude de cas unique descriptive où l'unité d'analyse est le processus de mutualisation. Il convient de bien faire la distinction entre le phénomène et le cas : le phénomène étudié est celui de la mutualisation de données et le cas par lequel il est étudié est celui de l'ADST et ses membres. L'étude de cas unique a été choisie parce que le cas se présentant à la chercheuse n'avait pas été précédemment étudié et il représentait une occurrence unique (Schwandt et Gates, 2018). Enfin, l'étude de cas unique descriptive est choisie parce qu'elle convient au raisonnement par les cas (*case-based reasoning*), un type de raisonnement fréquemment employé en ingénierie (Schwandt et Gates, 2018). En ce sens, l'intention n'est pas de fournir des résultats dont la généralisation est possible, mais plutôt de fournir un point de comparaison duquel des analogies peuvent être dérivées dans des démarches de résolution de problème (Schwandt et Gates, 2018). L'étude de cas unique descriptive se pose en tant qu'exemple qui vient enrichir un corpus de connaissances (Schwandt et Gates, 2018) portant sur la mutualisation des données, de même que sur la réalisation de projets technologiques au sein d'OBNL.

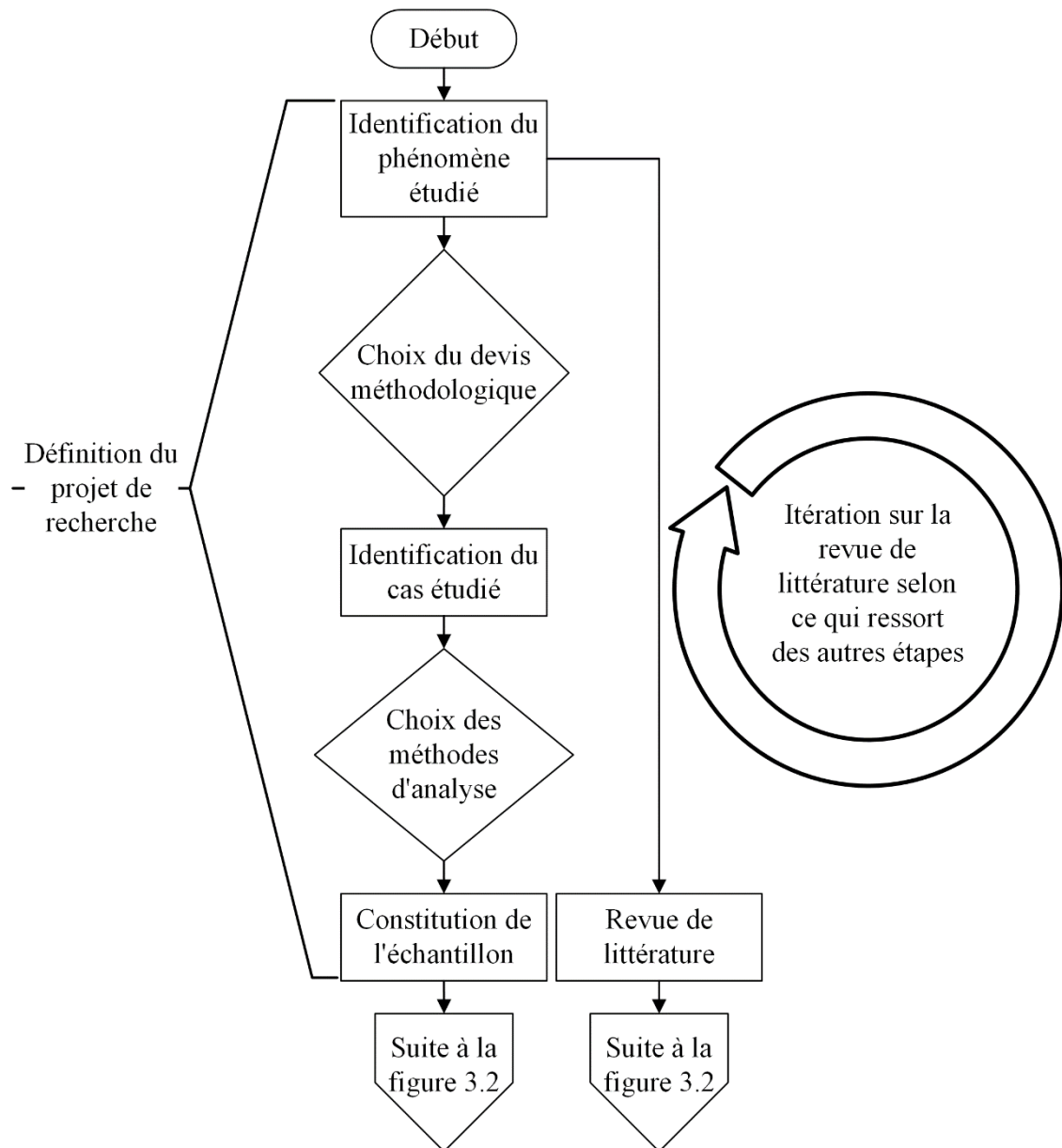


Figure 3.1 Méthodologie de recherche

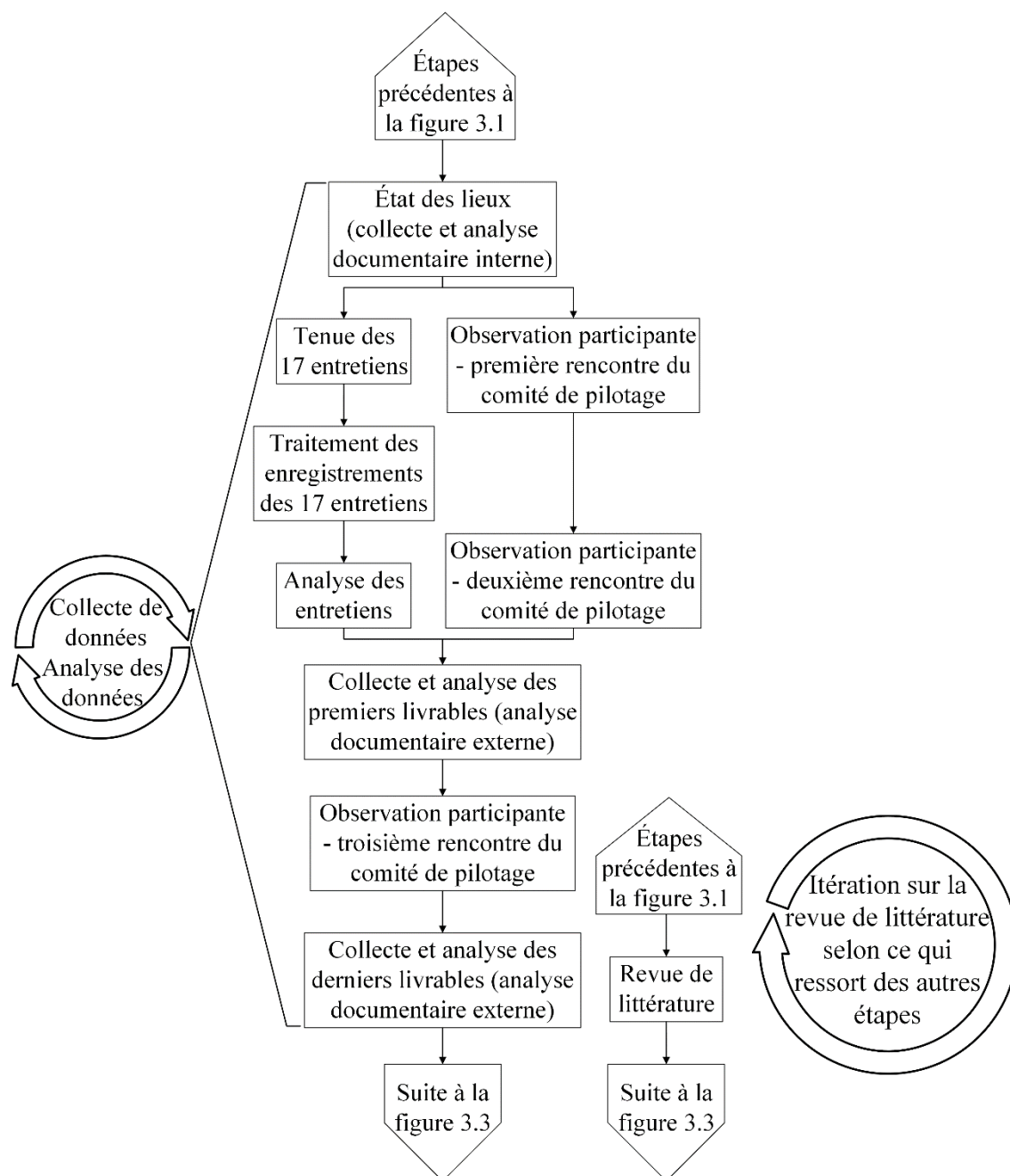


Figure 3.2 Méthodologie de recherche, suite

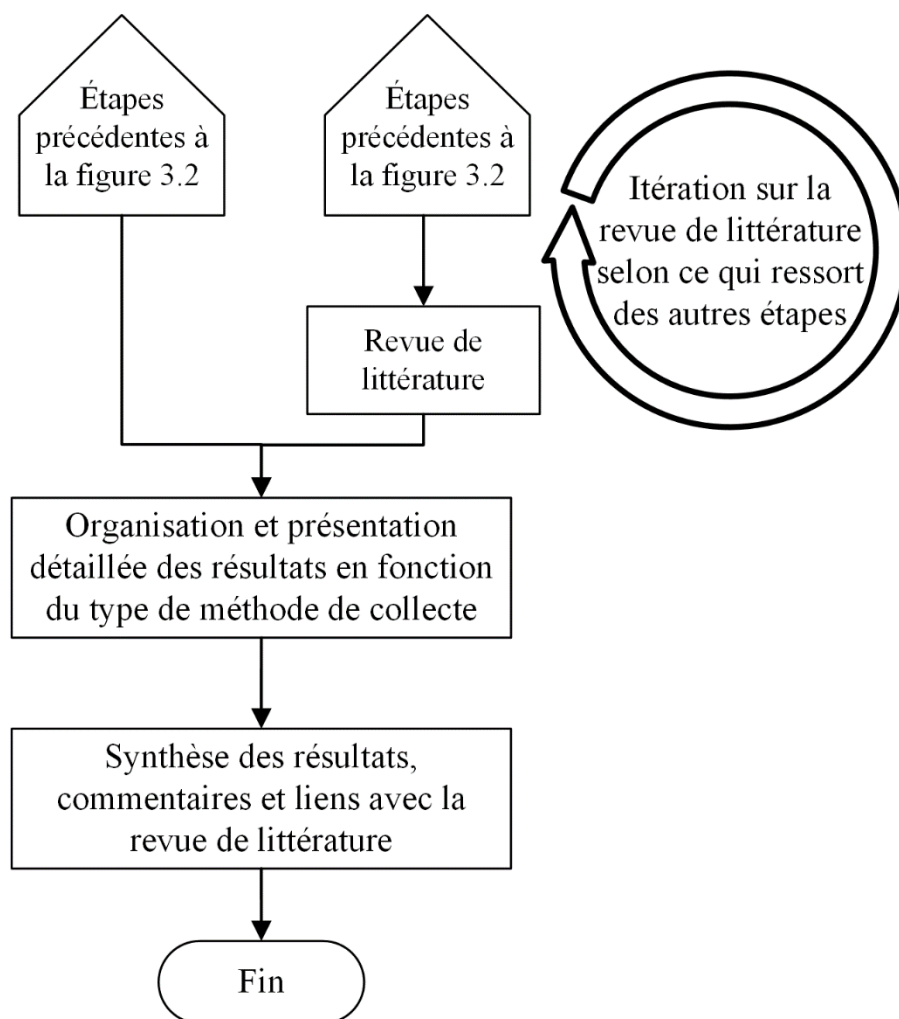


Figure 3.3 Méthodologie de recherche, suite

3.1.1 Le cas

L'étude de cas décrit les éléments constitutifs d'une réalité sociale qui souhaite incorporer la mutualisation des données organisationnelles dans sa pratique. La réalité sociale étudiée est celle de l'ADST, une association d'OBNL de très petites et petites tailles réparties dans 7 régions administratives du Québec et ayant pour objectif de diffuser du théâtre. L'ADST, elle-même constituée en OBNL, souhaite mutualiser les données organisationnelles de ses membres pour améliorer la représentation qu'elle en fait auprès des instances publiques. Autrement dit, l'ADST souhaite mettre en place un processus technologique pour accroître la compréhension de la réalité sociale qu'elle représente par l'agrégation de données provenant de 17 sources distinctes. L'étude de cas observe l'influence du milieu de cette réalité sociale sur la réalisation du nouveau processus technologique, c'est-à-dire sur la mise en place de la mutualisation des données.

L'étude de cas implique 18 organisations (l'ADST et 17 de ses membres) toutes impliquées dans un seul et unique processus d'implantation (l'unité d'analyse) de mutualisation de leurs données organisationnelles. Une telle démarche sort des sentiers battus pour l'ADST autant que pour ses membres et fait appel à une expertise qui se ne se retrouve pas d'emblée en leur sein. C'est pourquoi l'ADST a confié la réalisation de la démarche à un sous-traitant. L'étude de cas rend donc compte du travail réalisé par le sous-traitant dans le cadre de la démarche de l'ADST pour mutualiser les données organisationnelles de ses membres. Au départ, le mandat du sous-traitant devait se conclure avec la mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST. Cependant, les résultats de l'étude de cas montreront que le mandat du sous-traitant s'est

terminé bien avant que les données soient mutualisées en raison des conditions préalables à la mutualisation des données qui n'étaient pas réunies.

3.2 Milieu et échantillon

Le milieu étudié est celui de la diffusion spécialisée en théâtre au Québec. Dans cette étude de cas, ce milieu est représenté par 17 des 19 membres de l'ADST répartis dans 7 régions administratives du Québec. L'échantillon s'est bâti de manière non probabiliste en fonction des objectifs du projet de mutualisation de l'ADST et de la volonté et de la disponibilité de ses membres. En d'autres mots, il s'agit d'un échantillon de convenance (Prévost et Roy, 2015).

3.2.1 Le milieu

Dans les années 70, la diffusion dite spécialisée en théâtre émane du besoin de diffusion des compagnies de théâtre québécoises, elles-mêmes nées de la volonté d'attester et d'exprimer l'identité culturelle québécoise (Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre, 2022). De là, la mission des diffuseurs spécialisés en théâtre devient la mise en valeur des pratiques théâtrales québécoises et la contribution à leur développement et leur renouvellement, ce qui implique l'accueil de compagnies théâtrales « émergentes et intermédiaires » (Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre, 2022). Les diffuseurs spécialisés sont la clé de voûte de la circulation et du rayonnement des œuvres québécoises à travers la province, en ce qu'ils permettent aux productions de bâtir des tournées. Par leur relation étroite avec les compagnies de théâtre, ils sont les premiers témoins des besoins et des obstacles de celles-ci. En ce sens, les diffuseurs spécialisés étendent leur soutien non seulement à la diffusion, mais aussi à la production

en fournissant des ressources humaines, de l'équipement et du financement. Enfin, les activités des diffuseurs s'étendent au développement disciplinaire et à la médiation culturelle; des activités qui permettent de renouveler la discipline et de bâtir des ponts avec le public, faisant des diffuseurs spécialisés une pierre angulaire de la chaîne de valeur du théâtre de création au Québec (Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre, 2022).

3.2.2 L'ADST et ses membres

Constituée en 2004, l'ADST est un OBNL dont le rôle est de :

contribue[r] à l'avancement [des] pratiques[s] artistique[s de ses membres], à l'amélioration des conditions de diffusions des œuvres qu'ils présentent, au rayonnement de leur mission, à l'élargissement de leur réseau et à l'éducation, la sensibilisation et le développement de leurs publics. (Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre, 2023)

Pour donner vie à cette large mission, l'ADST met de l'avant quatre objectifs stratégiques :

- « documenter la pratique de la diffusion spécialisée en théâtre;
- favoriser le partage d'information entre ses membres;
- représenter ses membres auprès des instances politiques et associatives;
- susciter des rencontres, des forums de discussions et de partage d'expertise. »

(Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre, 2023)

L'ADST est financée par les cotisations annuelles de ses membres et par des subventions du Conseil des arts et lettres du Québec (CALQ) et du Conseil des arts du

Canada (CAC) pour la réalisation de projets spécifiques. L'ADST a également déposé des demandes de subvention à la mission à Patrimoine Canadien, essayant toutefois des refus.

L'ADST est composée de dix-neuf¹ diffuseurs spécialisés en théâtre, tous constitués en OBNL. Ils sont répartis dans 7 régions administratives du Québec : dix sont à Montréal², trois sont à Québec et les six autres sont situés à Beloeil, Rimouski-Le Bic, Rouyn-Noranda, Saguenay, Sherbrooke et Trois-Rivières.

3.3 Déroulement de la recherche

Les méthodes typiquement utilisées sont l'analyse documentaire (interne et externe), l'entretien et l'observation participante. Ces méthodes ont été utilisées à différents moments du projet de mutualisation permettant l'atteinte des objectifs de recherche. L'analyse documentaire interne a permis de réaliser un état des lieux, de comprendre le cheminement qui a mené l'ADST à vouloir réaliser une mutualisation de données. L'analyse documentaire interne a aussi donné à la chercheuse un premier aperçu des obstacles se dressant devant l'ADST et ses membres. Les entretiens individuels ont permis de discuter davantage des obstacles et de comprendre leur nature et d'en déduire des préalables à satisfaire pour une mutualisation de données réussie. L'observation participante en capacité d'animatrice et de médiatrice du comité de pilotage a servi à valider les données collectées aux étapes d'analyse documentaire interne et d'entretiens individuels, dans un esprit de triangulation des méthodes. Enfin, l'analyse documentaire

¹ Au moment de faire la collecte de données en 2023, l'ADST comptait dix-huit membres, mais un dix-neuvième membre situé à Montréal s'est joint en 2024.

² Idem

externe a été utilisée pour inclure au projet de recherche les documents livrés à l'ADST par le sous-traitant et en tirer des apprentissages à transférer à d'autres cas similaires.

3.3.1 Première étape : analyse documentaire interne

Une première étape d'analyse documentaire interne a porté sur cinq textes permettant de comprendre le cheminement de l'ADST jusqu'au projet technologique de mutualisation des données organisationnelles. Ces documents sont :

- le texte *Les diffuseurs spécialisés en théâtre, des acteurs essentiels à la scène théâtrale québécoise* (Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre, 2022);
- le rapport annuel de l'ADST 2022-2023 (Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre, 2023);
- l'étude de repositionnement de l'ADST (Filion, 2018);
- le projet de mutualisation de données financières et statistiques de l'ADST (Filion, 2019);
- l'étude sur les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de l'ADST de 2017 à 2020 (Gourdeau, 2021).

3.3.2 Deuxième étape : entretiens individuels

La deuxième étape a été de procéder à des entretiens individuels semi-structurés avec un représentant de chaque organisation participant au projet de mutualisation. Brinkmann (2018) écrit que l'entrevue semi-structurée se distingue de l'entrevue structurée du fait qu'elle fait un meilleur usage du dialogue comme outil de production de la connaissance. L'interviewer devient lui-même participant, ce qui lui confère une plus grande marge de manœuvre, n'étant plus tenu de se cacher derrière un guide d'entretien

prédéfini (Brinkmann, 2018). Néanmoins, en comparaison de l'entrevue non structurée, l'interviewer garde un meilleur contrôle sur la direction de l'entretien, ce qui lui permet de concentrer la discussion sur ce qu'il juge être des sujets ou des thèmes plus importants au regard du projet de recherche (Brinkmann, 2018).

Lors de ces entretiens de quarante-cinq minutes, les outils technologiques utilisés au sein de l'organisme, les données organisationnelles collectées et les outils de collecte utilisés ont été discutés. Un logiciel de transcription a permis de générer les verbatims des entretiens pour ensuite les charger dans le logiciel d'analyse qualitative, Atlas TI, qui a permis d'organiser les dires des participants par thèmes et de produire des mémos.

3.3.3 Troisième étape : observation participante

Dans une optique d'observation participante, où « le chercheur s'immisce dans les activités de son terrain » (Prévost et Roy, 2015, p.68), la troisième étape a été de participer aux rencontres du comité de pilotage du projet de mutualisation. Le comité de pilotage était constitué de la chercheuse et de six personnes issues de six différents membres de

l'ADST. Pour plus de clarté sur la provenance des membres du comité de pilotage, la structure organisationnelle du projet de mutualisation est représentée à la figure 3.1.

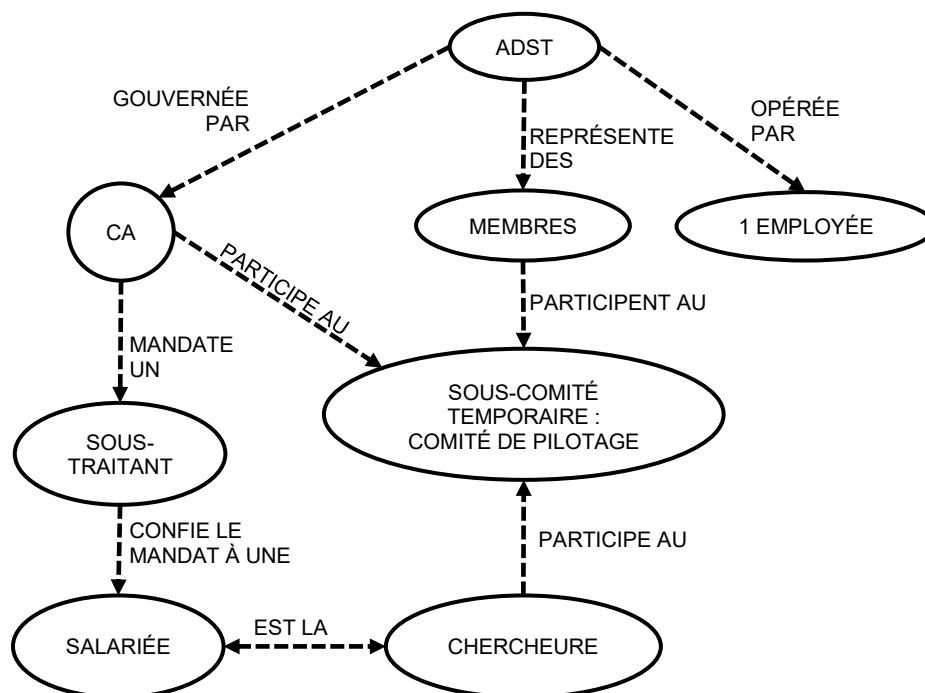


Figure 3.4 Structure organisationnelle du projet

Les six personnes participant au comité de pilotage l'ont fait sur une base volontaire et elles représentent les membres de l'ADST dans leur diversité : urbain et région, producteur-diffuseurs et diffuseurs, public adulte et public jeunesse. Ces représentants se font la voix des membres qui leurs ressemblent. À noter que l'un de ces représentants portait le double chapeau de représenter les membres lui ressemblant et de représenter l'ADST, puisqu'il fait partie de son conseil d'administration. Le Tableau 1 présente les organisations participant au comité de pilotage.

Tableau 1 Composition du comité de pilotage

ORGANISATION	POSTE DU REPRÉSENTANT	CARACTÉRISTIQUES
L'ARRIÈRE SCÈNE	Direction générale	Région, public jeunesse et scolaire, producteur-diffuseur, locataire
ESPACE LIBRE	Co-direction générale et direction administrative	Urbain, public adulte, diffuseur, propriétaire
THÉÂTRE DENISE-PELLETIER	Direction générale	Urbain, public adulte et scolaire, diffuseur, propriétaire
THÉÂTRE LA LICORNE	Direction exécutive	Urbain, public adulte, producteur-diffuseur, propriétaire
PREMIER ACTE	Direction générale et artistique	Urbain, public adulte, diffuseur, locataire
CÔTÉ SCÈNE	Direction générale	Région, public jeunesse, diffuseur, locataire

Le rôle du comité de pilotage était d'intervenir à chaque phase du projet de mutualisation pour valider les propositions émises par le sous-traitant et statuer sur les décisions à prendre. Concrètement, cela s'est manifesté par trois rencontres de 90 minutes se voulant un espace de discussion libre favorisant l'émergence de questions pertinentes et la détection des dérives du mandat du sous-traitant. L'objectif de chaque rencontre du comité de pilotage a été déterminé par le sous-traitant dès le lancement du projet de mutualisation et seul l'objectif de la troisième rencontre a dû être modifié en cours de route, au regard des résultats préliminaires soumis par le sous-traitant.

3.3.3.1 Comité de pilotage – première rencontre

À la première rencontre, l'objectif était de faire valider par les membres les objectifs et les priorités du projet de mutualisation. Des suites de l'analyse documentaire et des entretiens individuels, le sous-traitant avait identifié huit objectifs appartenant à l'ADST

et dix objectifs appartenant aux membres. Étant donné les contraintes budgétaires et temporelles du projet de mutualisation confié au sous-traitant par l'ADST, il était nécessaire de rationaliser ces objectifs et de déterminer lesquels étaient prioritaires. Il fallait également prendre en considération que le propriétaire du projet de mutualisation, l'entité qui le finançait, était l'ADST, ce qui imposait de prioriser ses objectifs. À ce niveau, la présence d'une personne représentant à la fois les membres et l'ADST a été cruciale, puisque ceci a permis de négocier les compromis très efficacement.

3.3.3.2 Comité de pilotage – deuxième rencontre

L'objectif de la deuxième rencontre du comité de pilotage était de formuler l'énoncé général de la stratégie de données à concevoir par le sous-traitant pour l'ADST. Aussi, le sous-traitant avait la volonté d'identifier concrètement les données à mutualiser en priorité. Cependant, cette étape s'est avérée ardue et inefficace pour diverses raisons, dont une maîtrise inégale du sujet par les membres du comité de pilotage et des inquiétudes au regard de la préservation de l'anonymat des personnes concernées par les données mutualisées.

3.3.3.3 Comité de pilotage – troisième rencontre

Initialement, l'objectif de la troisième rencontre du comité de pilotage était de valider les modalités d'opérationnalisation de la mutualisation des données organisationnelles. Cependant, à l'approche de la troisième rencontre, le sous-traitant a dû modifier l'objectif parce que, dans les faits, les résultats préliminaires indiquaient que le projet de mutualisation ne pourrait pas déboucher sur la mutualisation des données en raison des défis humains et technologiques propres à la réalité sociale étudiée. Ainsi,

l'objectif de la troisième rencontre est devenu la validation de la stratégie de données élaborée par le sous-traitant pour l'ADST.

3.3.4 Quatrième étape : analyse documentaire externe

Une deuxième étape d'analyse documentaire a porté sur les documents constituant les livrables du sous-traitant. Ces documents sont :

- la stratégie de données élaborée par le sous-traitant, remis à l'ADST en octobre 2023;
- le cahier des charges et sa feuille de route élaborés par le sous-traitant, remis à l'ADST en février 2024.

3.4 Stratégie d'analyse et validité

Pour analyser les données collectées par ces quatre méthodes, une stratégie de contextualisation a été employée. Dans ce type de stratégie, développée pour les études de cas, « l'accent est mis sur le recensement des liens et des interactions entre les événements, les comportements et les actions qui structurent le cas étudié » (Prévost et Roy, 2015, p.70).

Les méthodes discutées précédemment forment une démarche de recherche cohérente avec l'ontologie et l'épistémologie annoncée. Du point de vue ontologique, le relativisme implique que « *as researchers, we must participate in the research process with our subjects to ensure we are producing knowledge that is reflective of their reality* » (Lincoln et al, 2018, p.115). Du point de vue épistémologique, le subjectivisme indique que les résultats sont cocréés par l'interaction entre le chercheur et son sujet (*the inquirer and inquired into*) (Lincoln et al, 2018).

Les indicateurs de validité utilisés sont la rigueur, la cohérence, la transférabilité et la fidélité (Prévost et Roy, 2015). La rigueur est assurée par l'alignement des éléments paradigmatiques de la recherche (Prévost et Roy, 2015). L'indicateur de cohérence réfère à la cohérence de l'argumentation et la cohérence de la démarche, soit les choix méthodologiques (Prévost et Roy, 2015). La transférabilité réfère aux leçons tirées et à leur transfert à des situations comparables (Prévost et Roy, 2015), ce qui rejoint le raisonnement par cas (*case-based reasoning*) pour lequel l'étude de cas unique descriptive est appropriée (Schwandt et Gates, 2018). Enfin, « la fidélité porte sur la rigueur des techniques et des instruments de collecte de données ou d'observation » (Prévost et Roy, 2015, p.77), qui peut être vérifiée par la triangulation des méthodes, c'est-à-dire par la variété des sources et des méthodes de collecte de données (Prévost et Roy, 2015). Dans le cas présent, les documents sur lesquels l'analyse documentaire a été appliquée, les entretiens semi-dirigés et l'observation participante illustrent la triangulation des sources réalisée dans cette recherche (Flick, 2018; Prévost et Roy, 2015).

CHAPITRE 4 - RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'étude de cas descriptive unique. D'abord, à la section 4.1, les résultats de l'étape d'analyse documentaire interne sont présentés. Les textes analysés dans cette section permettent de mieux comprendre le milieu concerné par l'étude de cas, de même que la genèse du projet de mutualisation des données organisationnelles qui constitue le phénomène à l'étude, ce qui permet d'identifier les motivations de l'ADST derrière leur volonté de mutualiser les données de leurs membres (la première question de recherche). À la section 4.2, une synthèse des entretiens individuels est présentée. La synthèse met l'accent sur huit thèmes ayant été soulevés, implicitement ou explicitement, dans tous les entretiens réalisés. La section 4.3 présente un compte-rendu des propos des trois rencontres du comité de pilotage du projet de mutualisation auquel la chercheure a participé à titre d'animatrice et médiatrice. Les sections 4.2 et 4.3 permettent d'identifier des obstacles à la mutualisation des données des membres de l'ADST (la deuxième question de recherche). Enfin, à la section 4.4, l'analyse documentaire externe est présentée, soit l'analyse des trois livrables du sous-traitant : la stratégie de données, le cahier des charges et la feuille de route. Les livrables du sous-traitant prennent en compte les motivations et les obstacles précédemment identifiés pour proposer à l'ADST un cheminement en vue de la concrétisation de la mutualisation des données de ses membres (la troisième question de recherche).

4.1 Première étape : analyse documentaire interne

L'analyse documentaire interne permet de comprendre le contexte qui a guidé l'ADST vers la mutualisation de données. La section 4.1.1 résume le texte *Les diffuseurs*

spécialisés en théâtre, des acteurs essentiels à la scène théâtrale québécoise, écrit par l'ADST et publié sur son site web en avril 2022. Ce texte présente un historique de la diffusion spécialisée amenant des éléments contextuels historiques qui situent le rôle de la diffusion spécialisée au Québec. La section 4.1.2 examine des aspects opérationnels de l'ADST basé sur le rapport annuel 2022-2023, dont la mission, les objectifs stratégiques et les modes de financement. Les sections 4.1.3 et 4.1.4 présentent des synthèses de deux rapports remis à l'ADST en 2018 et 2019 par un consultant. Il s'agit de l'*Étude de repositionnement de l'ADST* et du *Projet de mutualisation de données financières et statistiques de l'ADST*. Enfin, la section 4.1.5 présente une synthèse de l'*Étude sur les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de 2017 à 2020* réalisée par l'ADST, en 2021. Ces documents fournissent de l'information utile à la compréhension de la démarche de l'ADST en établissant, entre autres, ses prémisses, les enjeux à l'origine du besoin de mutualisation et les bénéfices anticipés. Autrement dit, l'analyse documentaire interne permet d'établir les motivations de l'ADST.

4.1.1 Les diffuseurs spécialisés en théâtre, des acteurs essentiels à la scène théâtrale québécoise

Historiquement, les diffuseurs spécialisés en théâtre mettent en valeur le théâtre québécois et contribuent à son développement et à son renouvellement en accueillant des compagnies de théâtre québécoises (ADST, 2022). Par leur relation étroite avec celles-ci, les diffuseurs spécialisés sont les premiers témoins de leurs besoins et de leurs obstacles (ADST, 2022). Par conséquent, les diffuseurs spécialisés étendent leur soutien non seulement à la diffusion, mais aussi à la production, en fournissant ressources humaines,

équipement et financement (ADST, 2022). Enfin, les activités des diffuseurs s'étendent au développement disciplinaire et à la médiation culturelle; des activités qui permettent de renouveler la discipline et de bâtir des ponts avec le public (ADST, 2022). Ce faisant, les diffuseurs spécialisés agissent en tant que clé de voûte de la chaîne de valeur du théâtre de création au Québec (ADST, 2022).

4.1.2 Rapport annuel 2022-2023

L'ADST est un OBNL dont la mission est de faire valoir le travail de ses membres et les conditions de diffusion du théâtre québécois (ADST, 2023). Cette mission se transpose en objectifs stratégiques, dont la documentation des pratiques de diffusion spécialisée en théâtre, la création et le maintien de canaux de communication entre les différents membres et la représentation des membres sur la scène politique (ADST, 2023).

Pour financer ses opérations, l'ADST compte sur les cotisations annuelles des membres et les subventions gouvernementales (ADST, 2023). Considérées comme des revenus autonomes, les cotisations comptent pour 18,86% des revenus de l'ADST, tandis que les subventions comptent pour 81,14% des revenus (ADST, 2023). Les subventions obtenues par l'ADST sont toutes dites à projet. Les subventions à projet fournissent un financement éphémère répondant, en tout ou en partie, au besoin budgétaire d'un projet en particulier. À la fin du projet, l'équipe de projet est dissoute, les ressources quittent l'organisme et il faut recommencer le processus de demande de subvention pour un nouveau projet. Différentes subventions à projet existent aux divers paliers gouvernementaux couvrant une diversité de projets de recherche-crédation, de diffusion, de production, de rayonnement, de développement disciplinaire et de médiation culturelle.

Il existe une autre catégorie de subventions dites à la mission, mais les demandes de l'ADST pour ce type de subventions ont été refusées (ADST, 2023).

4.1.3 Étude de repositionnement de l'ADST

En 2017, en réponse aux préoccupations exprimées par les membres lors de l'assemblée générale annuelle à propos de sa mission et de ses fonctions, l'ADST a commandé une étude de repositionnement à un consultant externe. Cette étude avait pour objectif le diagnostic de la viabilité de l'ADST en brossant un portrait des réalisations de l'ADST et de ses membres. Elle met en lumière les assises stratégiques de l'ADST qui s'expriment par « une foi, une vision, une passion, un passé et un engagement profond [de ses membres envers] la diffusion théâtre [...] » (Filion, 2018, p.28). Toutefois, au niveau opérationnel, il est constaté que l'ADST est limitée dans ses moyens pour concrétiser sa mission, ses idées et sa volonté (Filion, 2018). Plus spécifiquement, il est mentionné :

[...] il y a eu beaucoup d'écrits et d'idées émises ces dernières années, mais plusieurs ont avortées ou sont demeurées confinés dans des plans d'action prometteurs, mais difficilement réalisables, faute de moyens, faute de personnel, faute de temps, faute d'argent. (Filion, 2018, p.29)

Malgré ce constat, l'auteur note que l'ADST a grandement contribué à donner une structure au milieu de la diffusion spécialisée en théâtre et ses membres sont responsables de la majorité de la diffusion du théâtre de création au Québec (Filion, 2018). En revanche, il écrit que la composition du membrariat de l'ADST complique l'exercice de sa mission, parce que la diffusion spécialisée en théâtre se défend différemment selon que le diffuseur soit situé en région ou en zone urbaine, qu'il réalise les fonctions de producteurs et de diffuseur ou bien de diffuseur uniquement, ou encore qu'il soit dédié au théâtre jeunesse

ou au théâtre grand public (Filion, 2018). Ces distinctions parmi les membres de l'ADST sont approfondies à la section 4.1.5. Enfin, dans son diagnostic, Filion (2018) mentionne l'enjeu du financement. À son avis, il est possible que, sous sa forme actuelle, l'ADST puisse ne jamais obtenir de financement à la mission qui « assure[rait sa] viabilité et [sa] pérennité » (Filion, 2018, p.29).

4.1.4 Projet de mutualisation de données financières et statistiques de l'ADST

En janvier 2019, moins d'un an après le dépôt de son étude de repositionnement, M. Filion remettait à l'ADST un rapport sur le potentiel de la mutualisation de certaines données financières et statistiques de ses membres. Ce rapport tente de capitaliser sur une certaine agglomération de données que M. Filion a dû réaliser pour sa première étude (Filion, 2019). L'objectif de ce deuxième mandat était alors décrit en ces mots :

[L'objectif de ce rapport] n'est pas de déterminer les modalités, outils et processus optimaux qui permettraient la saisie des données, [il] se limit[e] à proposer des pistes en vue d'identifier les postes budgétaires et statistiques susceptibles de faire l'objet d'une mutualisation entre les membres de l'ADST et ce, dans l'esprit d'un suivi annuel. (Filion, 2019, p.4)

D'emblée, Filion (2019) envisage qu'une plateforme numérique pourrait être créée pour faciliter la mutualisation. Advenant que cette idée soit jugée trop ambitieuse, il suggère, au minimum, de définir un cadre commun de cueillette et de partage des données en vue de leur mutualisation manuelle, ceci accompagné d'un « protocole de mutualisation et de confidentialité cosigné par les membres » (Filion, 2019, p.4). L'auteur fait aussi état de différents bénéfices envisagés pour l'ADST par la mutualisation des données financières et statistiques et propose quatre actions en vue de la concrétiser.

Toujours selon Filion (2019), les bénéfices potentiels de la mutualisation des données financières et statistiques, pour l'ADST, sont :

- la valorisation de son rôle;
- être mieux équipé pour servir ses membres;
- l'alimentation d'un éventuel plan d'action;
- un meilleur positionnement de la diffusion spécialisée en théâtre au sein de la diffusion des arts de la scène;
- une meilleure mesure des réalisations et des retombées des diffuseurs spécialisés en théâtre;
- le développement d'un argumentaire soutenant la représentation politique de la diffusion spécialisée en théâtre auprès des financeurs publics.

Les actions proposées par Filion (2019) en vue de la mise en œuvre de la mutualisation des données sont résumées au Tableau 2 **Actions recommandées pour la mise en œuvre de la mutualisation des données (Filion, 2019).**

Tableau 2 Actions recommandées pour la mise en œuvre de la mutualisation des données (Filion, 2019)

ACTIONS	JUSTIFICATION
Mutualiser les chartes comptables	Assurer l'efficacité optimale de l'exercice, l'exactitude et la transparence des données collectées
Identifier des sources de données comparables	Concilier les données malgré les profils distincts des membres, dont ceux ayant les fonctions de production et de diffusion
Établir des lignes directrices pour la comparaison de certains postes budgétaires	Les méthodes comptables dissemblables rendent difficile l'analyse comparative
Utiliser les rapports d'activités transmis annuellement au CALQ par les membres comme référentiel principal	Utiliser ces rapports comme sources de données pour les données financières et statistiques.

M. Filion termine son rapport en proposant une liste de données financières et statistiques à mutualiser présentée sous forme de tableau qui précise l'objectif de la mutualisation pour chacune des données suggérées, de même que sa source. Ce tableau est reproduit à l'annexe 1.

4.1.5 Étude sur les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de l'ADST de 2017 à 2020

Publié en 2021, ce rapport fait état d'une analyse interne réalisée par M. Gourdeau, directeur général et artistique de Premier Acte, un membre de l'ADST situé à Québec. De plus, lors de la réalisation de l'étude de cas présentée dans ce mémoire, M. Gourdeau faisait partie du conseil d'administration de l'ADST. L'étude qu'il a réalisée utilise une méthodologie de recherche mixte, à la fois quantitative et qualitative : un questionnaire comportant 81 questions a été transmis aux membres par l'entremise de la plateforme Survey Monkey, puis les informations ainsi recueillies ont été complétées et nuancées à

l'aide d'entretiens que M. Gourdeau a réalisés avec la direction des organismes membres. Pour donner suite aux travaux de M. Filion, l'étude « brosse le portrait de la [...] diffusion spécialisée en théâtre dans son ensemble [en évitant] de tomber dans une multitude de cas d'espèce » (Gourdeau, 2021, p.6) découlant de l'hétérogénéité des membres de l'ADST. Pour l'ADST, l'objectif de cette étude est de « mieux documenter [...] les différents modèles d'affaires [des membres], [les] conditions d'accueil et [...] l'impact [de] la diffusion spécialisée en théâtre sur le milieu » (Gourdeau, 2021, p.6). Ainsi, le rapport permet d'approfondir la compréhension des distinctions des membres qui expliquent l'hétérogénéité du membrariat. Ces distinctions caractéristiques sont résumées au tableau 3 et certaines sont approfondies aux sections 4.1.5.1 à 4.1.5.4.

Tableau 3 Distinctions des membres de l'ADST (Gourdeau, 2021)

DISTINCTIONS	DESCRIPTION	VALEURS POSSIBLES
EMPLACEMENT GÉOGRAPHIQUE	Région administrative d'opération	Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Capitale-Nationale, Estrie, Mauricie, Montérégie, Montréal, Saguenay – Lac-St-Jean
NATURE DE L'EMPLACEMENT GÉOGRAPHIQUE	Localisation du membre en centre urbain ou régional	Urbain, région
PUBLIC CIBLE	Nature du public visé par le membre	Adulte, famille, jeunesse, scolaire, grand public
TYPES DE REVENUS	Proportion des deux grands types de revenus accessibles aux membres	% de revenus publics, % de revenus autonomes
MODÈLES D'ACCUEIL	Conditions financières de l'accueil des compagnies de théâtre par les membres de l'ADST	Achat à cachet seulement, Cachet et partage des recettes, Achat à cachet ou cachet et partage des recettes, Partage des recettes uniquement
FONCTION ORGANISATIONNELLE	Fonction de production et/ou de diffusion	Diffuseur, producteur-diffuseur
STATUT DE PROPRIÉTÉ	Propriétaire ou locataire d'un lieu de diffusion	Propriétaire, locataire
NOMBRE DE SALLES DE DIFFUSION	Quantité de salles exploitées	1, 2, 3

4.1.5.1 L'emplacement géographique et nature de l'emplacement géographique

L'ADST regroupe des diffuseurs spécialisés en théâtre de partout au Québec, ce qui implique des contextes urbains et plusieurs contextes régionaux. Les membres se divisent en trois groupes : les membres opérant à Montréal, les membres opérant à Québec et les membres opérant en région (Gourdeau, 2021). De plus, réduire la situation des membres

opérant en région à un seul et même contexte serait une simplification excessive, étant donné la vaste étendue géographique couverte par les différentes régions représentées (Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Estrie, Mauricie, Montérégie, Saguenay – Lac-Saint-Jean).

4.1.5.2 Les types de revenus

En ce qui a trait aux types de revenus, cette distinction est pertinente lorsqu'elle est conjuguée à la nature de l'emplacement géographique (urbain vs région) et à la nature du public cible. De cette conjugaison, il ressort que les organismes œuvrant en région et les organismes ciblant le jeune public dépendent davantage du financement public que des revenus autonomes. En plus de l'enjeu des modes de financement (autonomes ou subventions), la distinction des types de revenus permet d'aborder les enjeux du financement des compagnies de théâtre accueillies par les membres de l'ADST. La majorité de celles-ci ne reçoivent pas de financement au fonctionnement. Conséquemment, leurs créations sont financées par des subventions à projet ou à la tournée, dont l'obtention n'est pas garantie et dont l'annonce est effectuée après l'établissement des programmations des diffuseurs. Si la compagnie ne reçoit pas son financement au projet, le diffuseur responsable de la programmation se voit contraint de pallier ce manque à gagner sans recevoir de financement supplémentaire. La charge du manque à gagner repose donc sur les membres de l'ADST (Gourdeau, 2021). En ce qui concerne les montants versés aux compagnies accueillies par les membres de l'ADST, la presque totalité des revenus de billetterie (99%) leur est remise (Gourdeau, 2021).

4.1.5.3 Le modèle d'accueil

Comprendre la distinction du modèle d'accueil est un besoin fondamental de l'ADST en vue d'améliorer la représentation politique qu'elle fait des membres : « il apparaît nécessaire de mieux documenter les aspects relatifs aux différents modèles d'affaires, aux conditions d'accueil et à l'impact [de] la diffusion spécialisée en théâtre sur le milieu, notamment sur le théâtre de création » (Gourdeau, 2021, p.6). Cependant, malgré l'expression de ce besoin, l'étude de Gourdeau (2021) indique que, comme il existe autant de façons de faire qu'il y a de membres, l'ADST estime qu'« il serait donc hasardeux de les décrire de façon précise sans tomber dans tous les cas d'espèce » (Gourdeau, 2021, p.25). Ainsi, une certaine contradiction entre les objectifs et les actions de l'ADST apparaît.

4.1.5.4 La fonction organisationnelle

La fonction organisationnelle des membres est difficile à représenter adéquatement parce que le CALQ a fusionné les portefeuilles de production et de diffusion. Cet amalgame s'est concrétisé au cours de l'année financière 2017-2018 (Gourdeau, 2021). Depuis, l'ADST et ses membres ont observé, entre autres, des difficultés à obtenir et consacrer du financement strictement pour la production, de même que des défis de représentation et de communication de ces difficultés aux instances gouvernementales, les chiffres de la production étant assimilés aux chiffres de la diffusion (Gourdeau, 2021).

L'étude de Gourdeau (2021) démontre l'importance de la démarche de mutualisation des données organisationnelles de l'ADST et illustre en elle-même les motivations de l'ADST, puisque les constats auxquels il arrive ne sauraient être établis

sans l'appui des données probantes qu'il a collectées. C'est l'effort fourni par M. Gourdeau pour mutualiser manuellement des données des membres de l'ADST qui permet la formalisation des observations. D'ailleurs, l'auteur le souligne lui-même à la fin de son rapport :

Pour alimenter ces démarches, pour en assurer le suivi et pour que cette étude ait des suites intéressantes, il faudrait comme souhaité par les membres, mutualiser certaines données les plus importantes et les plus « parlantes » et en faire une analyse annuellement. » (Gourdeau, 2021, p.37)

M. Gourdeau joint à cette conclusion une liste de données à mutualiser. Cette liste s'inspire de la liste proposée par M. Filion : elle exclut certaines données proposées par M. Filion et en précise d'autres. La liste proposée par M. Gourdeau est reportée à l'annexe 2.

4.2 Deuxième étape : entretiens individuels

Des entretiens individuels ont été tenus avec chaque organisme participant au projet de mutualisation. Les personnes interviewées lors de ces entretiens travaillent au sein des organismes : huit sont à la direction générale, quatre sont à la direction administrative, une est à la direction exécutive, une est à la direction des communications et marketing, une est à la direction générale adjointe, deux sont responsables administratifs et de la protection des renseignements personnels et une est à la comptabilité. Les objectifs de chaque entretien de 45 minutes étaient de discuter :

- des données présentes au sein de l'organisme;
- des logiciels utilisés dans l'organisme;
- et de la capacité des membres à participer au projet de mutualisation.

Les entretiens ont pris la forme de discussions semi-dirigées pour lesquelles le sous-traitant a utilisé la liste des données à mutualiser identifiées par Filion (2019) et affinée par Gourdeau (2021) (voir annexe 2). La synthèse des dix-sept entretiens individuels se concentre sur huit thèmes (sections 4.2.1 à 4.2.8) relevés explicitement ou implicitement dans les propos des personnes rencontrées.

4.2.1 Méthodes d'archivage

Les pratiques des membres pour l'archivage de leurs données ayant changé au fil du temps (papier, ordinateur local, infonuagique), il est difficile pour certains membres de garantir l'existence de toutes les données que l'ADST souhaite mutualiser. Par exemple, les données archivées sur papier n'ont, en général, pas été numérisées. Elles demeurent sur papier, dans des classeurs. Elles sont peu consultées et la direction des organismes a très peu d'information sur leur contenu.

4.2.2 Chartes et logiciels comptables

À propos des chartes comptables, les membres expriment un besoin de préformatage de leurs chartes comptables pour le bien de la mutualisation. Par exemple, si quatre membres indiquent que les coûts de maintien des lieux sont intégrés dans le loyer alors que les quinze autres membres en font un poste de dépense distinct, ces quatre membres devront reformater la présentation de cette donnée, le coût de maintien des lieux, pour qu'elle soit cohérente avec ce que les autres membres fourniront à l'ADST pour la mutualisation. Toutefois, les membres expriment aussi de fortes préoccupations au sujet de l'harmonisation des chartes comptables. Ils y sont réticents parce que la modification de leur charte comptable a le potentiel de chambouler leurs processus d'affaires. Les

membres voient la pertinence d'harmoniser et de mutualiser les données des chartes comptables, mais redoutent l'ampleur de la tâche et craignent les changements à leurs méthodes de travail que cela pourrait entraîner. Enfin, la majorité des membres utilise le logiciel comptable SAGE.

4.2.3 Éviter l'évaluation de la performance et comparaison

La majorité des membres voit l'intérêt de pouvoir se comparer à ses pairs, mais il subsiste une crainte de voir cette comparaison mener à une dérive des pratiques propres à chaque organisme. Les membres expriment que la mutualisation doit se limiter à fournir des données probantes appuyant le militantisme de l'ADST : elle ne doit pas mener à une évaluation de la performance des membres par l'ADST. De plus, si un organisme désire se comparer au reste des membres, la plateforme de mutualisation doit être conçue de sorte que seul cet organisme ait accès aux résultats de la comparaison.

4.2.4 Préserver l'anonymat des membres

À l'extérieur de Montréal et de la Capitale-Nationale, les membres sont souvent seuls à œuvrer dans leur région administrative respective. Parce que les membres ont à cœur leur confidentialité, la présentation des résultats doit éviter d'identifier les régions administratives pour préserver l'anonymat des membres. Pour cette même raison, la stratégie de données qui sera adoptée doit inclure des lignes directrices garantissant l'anonymat des membres dans les résultats rendus publics.

4.2.5 Données salariales

Après la mutualisation des chartes comptables, la mutualisation des données salariales est le point le plus préoccupant pour les membres et, conséquemment, rencontre

beaucoup de résistance. L'utilité de mutualiser les données salariales ne fait pas l'unanimité chez les membres. Le besoin sous-jacent à la suggestion de mutualiser les données salariales est compris de tous les membres, mais tous ne sont pas d'accord que la mutualisation des données salariales soit la réponse à ce besoin. Les membres réticents à cette action sont inquiets qu'elle génère des tensions au sein de leurs organismes en divulguant les salaires aux yeux de tous et toutes.

4.2.6 Billetterie

La majorité des membres utilise le service de billetterie infonuagique Tuxedo. Les solutions de billetterie Ovation, Audience View et lepointdevente.com sont aussi utilisées par certains membres. Enfin, une minorité se limite aux points de vente au comptoir des salles de spectacle. Dans ce cas, les données de ventes de billets sont récoltées par le logiciel du point de vente (par exemple, Square).

4.2.7 Médiation culturelle et développement disciplinaire

À propos des données concernant la médiation culturelle et le développement disciplinaire, les membres expriment qu'il leur est difficile de mesurer la quantité de ressources qu'ils consacrent à ces activités. Les activités de ces champs d'action s'inscrivent souvent à l'intérieur d'activités plus larges de diffusion ou de production. De plus, peu de membres embauchent des ressources dédiées entièrement et uniquement aux actions de médiation culturelle ou de développement disciplinaire. Quand les membres peuvent compter sur une ressource dont la définition de tâche inclut la médiation culturelle et/ou le développement disciplinaire, ils expriment des difficultés à isoler les données concernées parce qu'elles sont amalgamées au travail global de cette ressource. Chez

plusieurs membres, ces difficultés expliquent l'absence de données explicites portant sur la médiation culturelle et le développement disciplinaire.

4.2.8 Représenter les régions

Le format très peu dirigé des entretiens a permis de faire ressortir une préoccupation plus générale des membres œuvrant en région. Ceux-ci craignent que leurs problématiques propres soient noyées parmi celles des membres urbains.

4.3 Troisième étape : observation participante

L'observation participante s'est concrétisée par la participation aux trois rencontres du comité de pilotage. La section 4.3.1 présente un résumé des discussions tenues lors de la première rencontre dont l'objectif était de valider et de prioriser les besoins et objectifs de la mutualisation des données organisationnelles. Cette première rencontre a eu lieu après l'analyse documentaire interne qui a permis au sous-traitant d'extraire les besoins et les objectifs sous-jacents à la démarche de mutualisation de l'ADST. La section 4.3.2 présente un résumé des discussions tenues lors de la deuxième rencontre qui avait pour objectif d'orienter la stratégie de données à élaborer par le sous-traitant. Cette deuxième rencontre a eu lieu relativement rapidement après la première pour pallier l'absence des représentants des membres pendant les vacances d'été (juillet-août 2023). Enfin, la section 4.3.3 présente un résumé des discussions tenues lors de la troisième rencontre qui avait pour objectif la validation de la stratégie de données élaborée par le sous-traitant. Cette troisième rencontre a eu lieu à la fin du projet de mutualisation.

4.3.1 Comité de pilotage – première rencontre

Très rapidement, le comité de pilotage insiste pour que le mécanisme de mutualisation soit convivial et ne demande pas d'efforts supplémentaires aux membres que la reddition qu'ils remettent déjà aux bailleurs de fonds. Ensuite, le sous-traitant a présenté une liste de défis et d'enjeux qui entourent le projet de mutualisation, selon l'analyse documentaire interne réalisée et l'analyse des entretiens individuels. Le comité de pilotage a pu réagir à cette analyse et il en ressort une liste de défis et d'enjeux validés par celui-ci :

- définir le tronc commun des conditions d'accueil;
- mettre en lumière les particularités des membres (urbain/région, producteurs-diffuseurs/diffuseurs, jeune public/scolaire/adulte/tous, propriétaire/locataire);
- systématiser la collecte des données ayant permis l'étude sur les conditions d'accueil et avoir accès aux réponses actualisées des 81 questions du questionnaire conçu par M. Gourdeau;
- harmoniser la nomenclature comptable (codes comptables, intitulés des comptes, définitions des comptes);
- distinguer la production de la diffusion, au niveau comptable;
- ne pas faire disparaître les enjeux individuels derrière les enjeux collectifs :
- l'hétérogénéité des données à mutualiser (données de diffusion/fréquentation, données de développement disciplinaire, données d'accueil, données de résidences, données de billetterie, données de ressources humaines, etc.);
- la sensibilité de certaines données de ressources humaines, telle que les salaires.

Ensuite, le sous-traitant a présenté les besoins et les objectifs portant le projet de mutualisation des données organisationnelles, selon ce qui a été dégagé de l'analyse documentaire interne et des entretiens individuels. Le comité de pilotage a pu réagir à cette analyse et il en ressort une liste de besoins et d'objectifs prioritaires :

1. définir un lexique commun : à la fois un outil et un objectif incontournable;
2. pérenniser la collecte des données du questionnaire à l'origine de l'étude sur les conditions d'accueil (ré-évaluer la pertinence et les nuances des données collectées dans le questionnaire);
 - commencer par les données de diffusion/fréquentation;
 - « qu'est-ce qu'on a, qu'est-ce qui nous manque? »;
 - données financières en lien avec la diffusion/fréquentation;
 - comment traiter les données des producteurs-diffuseurs, dont les données financières de production et de diffusion sont amalgamées;
 - poursuivre avec les données d'accueil;
 - cachets et remises données aux compagnies;
 - financement de la production des compagnies accueillies;
 - conditions d'accueil et modèles d'affaires;
3. outiller les membres dans leur gestion des données, incluant le développement d'une culture de la donnée dans les organismes et le développement de la pensée de la donnée;
4. augmenter la capacité des organisations à utiliser la donnée;
5. assurer une compréhension commune de la donnée;

6. rendre visible le travail invisible (médiation culturelle, développement disciplinaire, soutien à la production).

4.3.1.1 Le lexique commun

La définition d'un lexique commun est un objectif important pour la réussite de la mutualisation. En effet, l'absence d'un lexique commun était un des constats des travaux analysés lors de l'analyse documentaire interne. Par exemple, il a été remarqué que des mots qui proviennent des formulaires des bailleurs de fonds, avec lesquels les membres sont familiers, ne sont pas compris de la même manière par tous les membres. Conséquemment, les membres n'inscrivent pas tous la même information dans un même champ du formulaire (par exemple, inclure ou non les coûts de maintien des lieux dans le loyer). Une fois défini, ce lexique sera un outil précieux pour permettre des discussions sur la base d'un vocabulaire commun.

4.3.1.2 Rendre visible l'invisible

L'objectif de « rendre visible l'invisible » est crucial pour l'ADST et ses membres, et il y a une volonté de le prioriser. Des activités liées à la mission des membres, comme la médiation culturelle ou le développement disciplinaire, n'apparaissent pas dans les rapports remis aux bailleurs de fonds. L'absence de statistiques probantes sur ces activités constitue un obstacle à leur représentation politique par l'ADST. Conséquemment, les enjeux liés à ces activités ne peuvent pas être défendus. Le comité de pilotage note aussi qu'en comparaison à d'autres associations, comme RIDEAU, l'ADST peine à faire valoir sa position et l'apport de ses membres au milieu théâtral, tel que le démontre l'extrait suivant :

« On n'est pas capables d'évaluer les avancées faites au niveau des subventions. Individuellement oui, mais collectivement non. La question de la donnée est une pensée qu'il faut développer au sein des équipes. On ne sait pas par quel chemin passer. Il y a toutes sortes de bases de données interconnectées ou non [dans nos organismes], on n'est plus capables de faire ça seul, ça prend des ressources, des personnes dédiées à ce travail [le traitement et l'analyse de données] au sein des équipes. On doit se donner les outils pour forcer les décisions. »

Il ressort de cet extrait que le manque de ressources dédiées aux tâches de traitement et d'analyse de données, les défis posés par l'interopérabilité des multiples bases de données utilisées par les membres, de même que le défi du développement des compétences liées à l'exploitation des données organisationnelles entravent la capacité de l'ADST à mesurer et à rapporter les avancées réalisées par son rôle de représentation.

4.3.1.3 Les données salariales et données de ressources humaines

Malgré le besoin des membres de pouvoir comparer leurs échelles salariales, une réticence est exprimée quant à la mutualisation des données salariales des employés. Ces données sont jugées très sensibles, étant donné la petite taille des membres et l'unicité des membres en région. Il est craint qu'il soit trop facile d'identifier les personnes derrière les salaires et que des tensions soient engendrées par leur divulgation. Le comité de pilotage préférerait que ces données ne soient pas mutualisées avant qu'il soit démontré que les mécanismes de mutualisation ne permettront pas d'identifier les personnes concernées par les données salariales. Le comité de pilotage reconnaît toutefois que les données de ressources humaines, dont les données salariales, sont fondamentales au travail de représentation politique de l'ADST tel qu'en témoigne l'extrait suivant :

« La masse salariale, l'humain, est au cœur de notre travail : il faut pouvoir le quantifier. »

Conséquemment, la mutualisation de ces données ne peut pas être exclue du projet de mutualisation et il est suggéré de commencer par les données demandées dans les rapports d'activités. Au fil du temps, la mutualisation pourra être affinée en fonction des indicateurs supplémentaires que l'ADST voudra générer. En effet, pour atteindre ses objectifs, l'ADST doit se donner les moyens de faire les analyses portant sur les ressources humaines dans le respect des lois, des normes, du « secret industriel » des membres et de la confidentialité des employés des membres; pour ce type de données, le défi n'est pas dans le comment, mais plutôt dans le quoi, tel que le comité de pilotage l'exprime dans l'extrait suivant :

« Le défi n'est pas comment on collecte les données, mais comment on les analyse et qu'est-ce qu'on fait avec. »

À cet égard, le comité de pilotage demande que la mutualisation des données de ressources humaines fasse l'objet d'une consultation des membres par l'ADST. Cette consultation doit avoir lieu avant de procéder à leur mutualisation.

4.3.1.4 Accroître la capacité de représentation politique de l'ADST

L'objectif d'accroître la capacité de représentation politique de l'ADST fait l'objet d'un consensus. L'ADST et ses membres s'entendent sans équivoque sur l'importance de faire valoir la diffusion spécialisée en théâtre en tant que vecteur économique. Pour ce faire, le comité de pilotage s'entend également sur la nature des données nécessaires à l'atteinte de cet objectif. La priorité est accordée aux statistiques de production, de diffusion, de fréquentation et de billetterie, parce qu'elles comportent moins de risques.

4.3.1.5 Le financement des compagnies de théâtre accueillies par les membres

Le comité de pilotage a soulevé le besoin de collecter, auprès des compagnies accueillies (les compagnies de théâtre qui viennent se produire chez les diffuseurs membres de l'ADST), des données sur leur financement pour appuyer les analyses portant sur les enjeux des conditions d'accueil. À cet effet, la chercheure est intervenue pour proposer que les compagnies accueillies soient intégrées au projet de mutualisation en tant que partie prenante à part entière pour qu'elles soient impliquées dans la partie de la démarche qui les concerne et ainsi susciter leur confiance et leur collaboration.

Après les discussions concernant les défis, les enjeux, les besoins et les objectifs, le comité de pilotage a soulevé que la réflexion sur ces sujets pourrait se poursuivre et que d'autres besoins pourraient être ajoutés, mais que la liste des défis et des enjeux s'allongerait également. À ce moment, la chercheure a proposé au comité de pilotage que le travail de mutualisation des données et les pratiques de gouvernance et de gestion de données à mettre en place soient envisagés dans une perspective dynamique d'amélioration continue.

4.3.2 Comité de pilotage – deuxième rencontre

La deuxième rencontre s'est entamée avec un bref retour sur les discussions de la première rencontre pendant lequel le comité de pilotage a spécifié qu'il faut non seulement faire ressortir les particularités des membres, mais aussi s'attarder à l'impact de ces particularités sur leurs opérations.

Ensuite, la discussion s'est immédiatement tournée sur la stratégie de données à élaborer par le sous-traitant. La chercheure, sous son chapeau d'employée du sous-traitant,

a expliqué que la stratégie de données doit soutenir la création de valeur aux yeux de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des bailleurs de fonds, des artistes, des membres, ou du public. Le comité de pilotage ajoute que la création de valeur doit s'accorder avec le développement disciplinaire de la diffusion spécialisée en théâtre et permettre le rayonnement de la discipline, puisqu'il s'agit de la mission de l'ADST. De plus, le projet de mutualisation dépend de la rigueur et de la précision avec lesquelles les membres documentent leurs opérations. La mutualisation manuelle réalisée pour l'étude sur les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de 2017 à 2020 a mené au constat que tous et toutes ne comprennent pas de la même manière les différents champs de données à remplir et, conséquemment, tous et toutes n'inscrivent pas les mêmes nombres aux mêmes endroits. Ainsi, le comité de pilotage indique que :

« [La stratégie de données veut donner] la garantie d'une forme de rigueur à la fois dans la collecte, l'analyse et la mutualisation des données pour que les valeurs entrées dans les champs de données correspondent à la même réalité pour tous les membres. »

Ayant assuré une forme de consensus sur l'utilité de la stratégie de données, une période de codéveloppement de 45 minutes a suivi et a permis d'articuler l'énoncé général de la stratégie de données qui suit :

« La mutualisation des données des membres de l'ADST a pour objectif stratégique de rendre visibles le travail et la spécificité des membres de l'ADST et de définir un lexique commun pour mieux faire valoir la diffusion spécialisée en théâtre. La mutualisation sera concentrée sur certaines données financières, d'accueil, de médiation, de diffusion et de fréquentation de chaque membre. Les bénéfices attendus de cette mutualisation sont une meilleure représentation politique des membres de l'ADST par l'ADST, une capacité accrue des organisations membres à utiliser la donnée, et une rédaction plus rapide des demandes de subvention et rapports d'activités. »

Pour la suite de cette deuxième rencontre, l'intention du sous-traitant était de préciser et d'affiner le découpage des données à mutualiser afin de restreindre davantage la portée du processus de mutualisation pour faciliter sa création et sa mise en place. Cependant, à cette étape, le comité de pilotage s'est empêtré dans les constats et les préoccupations qui avaient été verbalisés lors de la première rencontre du comité de pilotage sans les développer davantage. Par exemple, il a été répété qu'aucune donnée sur les activités de médiation culturelle n'est demandée par les bailleurs de fonds. Donc, tout le travail reste à faire et le comité de pilotage précise qu'il faut définir ce qui constitue une activité de médiation culturelle. Le comité de pilotage est également revenu sur l'enjeu du financement des compagnies accueillies, précisant que ces données sont également absentes de la reddition remise au CALQ. Là aussi, il y a un besoin de circonscrire la portée des données sur le financement des compagnies accueillies qui seront collectées par les membres, tel qu'en témoigne l'extrait suivant :

« Jusqu'où on va? Est-ce qu'on fait juste demander aux compagnies si, oui ou non, elles ont eu du financement? Ou est-ce qu'on va jusqu'à collecter combien d'argent elles ont eu pour faire le show? [...] Il y a un enjeu politique très grand en arrière de ça. Ça fait des années que les diffuseurs spécialisés disent au Conseil des arts « si vous n'êtes pas capable de financer toutes les productions que nous, par choix artistique, on accueille, ben donnez-nous les moyens de faire la job à votre place. [...] Il faut être capable de l'identifier. Ça nous prend combien de dollars de plus pour être capable de payer correctement des compagnies qui ne seraient pas soutenues? »

L'enjeu de la distinction des fonctions producteur et diffuseur a également refait surface. Le comité de pilotage précise qu'il doit être possible de distinguer le soutien à la production fourni aux compagnies accueillies et le soutien à la production fourni aux compagnies qui ne sont pas nécessairement diffusées chez les membres. Le comité de

pilotage indique qu'il s'agit d'un soutien à la production plus informel que celui fourni aux compagnies accueillies et qui inclut, entre autres, les résidences, les lectures publiques, les laboratoires, le mentorat et le soutien à la relève. À noter que, pour certains, ces activités sont de l'ordre du développement disciplinaire et de la médiation culturelle, ce qui vient confirmer, une fois de plus, la nécessité de bâtir un lexique commun.

4.3.3 Comité de pilotage – troisième rencontre

La grande majorité du temps de cette rencontre a été utilisée par le sous-traitant pour présenter la stratégie de données qu'il a élaborée, conformément au mandat qui lui a été confié. Par la suite, le comité de pilotage a pu réagir, commenter, demander des précisions ou des modifications. Ensuite, les discussions se sont orientées sur certaines réserves déjà émises quant à la mutualisation des données qui représentent des renseignements personnels, en particulier au sujet des données sur les salaires. Le comité de pilotage a émis l'hypothèse que l'ADST obtienne l'information recherchée sur les salaires dans le cadre d'une étude salariale distincte du projet de mutualisation de données. Ainsi, toutes ces données seraient exclues d'emblée de la mutualisation. Aussi, le comité de pilotage souligne que des discussions approfondies doivent être tenues en regard des besoins et objectifs d'une telle étude.

4.4 Quatrième étape : analyse documentaire externe

Au terme du projet visant la mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST, le sous-traitant a livré à l'ADST une stratégie de données, un cahier des charges et une feuille de route. La section 4.4.1 examine la stratégie de données remise

à l'ADST et les sections 4.4.2 et 4.4.3 résument le cahier des charges et la feuille de route respectivement.

Bien qu'initialement le mandat du sous-traitant devait se solder par la mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST, celle-ci ne s'est pas concrétisée, ce qui explique que l'analyse des livrables du sous-traitant exclut l'analyse de la mutualisation elle-même. Le sous-traitant a jugé qu'il était prématuré de réaliser la mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST sans avoir, au préalable, mis en place des mécanismes de gouvernance de données. C'est pourquoi le sous-traitant a livré une stratégie de données qui explicite les principes directeurs orientant la gestion des actifs informationnels en termes de technologies, de processus, de personnes et de règles.

Le sous-traitant a aussi émis des recommandations à l'ADST pour favoriser la qualité des résultats de la mutualisation. Ces recommandations sont incluses au cahier des charges qui propose cinq projets ayant pour but la réussite de la mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST, en considération des contraintes de l'ADST. Le cahier des charges et sa feuille de route faisaient partie des livrables attendus par l'ADST, mais ils devaient porter sur la mise en place d'un outil technologique permettant la mutualisation automatique des données organisationnelles des membres de l'ADST. Le sous-traitant a jugé qu'il n'était pas avisé de livrer un cahier des charges et une feuille de route portant sur l'implantation d'un outil technologique sans avoir préalablement réalisé une étude de faisabilité et une phase de conception adéquates. C'est pourquoi le cahier des charges et la feuille de route ne portent pas sur la mise en place d'un outil technologique

permettant la mutualisation automatique des données organisationnelles des membres de l'ADST, mais plutôt sur des projets préalables à la mise en place d'un tel outil.

4.4.1 Stratégie de données

La stratégie de données guide une organisation dans ses pratiques de collecte, de stockage, de partage et de consommation des données. Elle indique aux concepteurs des outils de gestion, d'analyse et de visualisation des données les balises à l'intérieur desquelles ils doivent travailler pour fournir à l'organisation l'information qui lui est utile. La stratégie de données constitue un pilier en matière de gestion et d'utilisation des actifs informationnels d'une organisation. C'est le document qui articule le cadre de gouvernance de données. Elle doit être actualisée périodiquement pour la garder pertinente, assurer son alignement sur les objectifs d'affaires et la manière dont les données sont utilisées. La stratégie de données est un document dynamique, dont le cycle de vie suit celui de l'organisation. Ainsi, la stratégie de données élaborée par le sous-traitant contient l'énoncé général de la stratégie tel qu'il a été articulé par le comité de pilotage lors de la deuxième rencontre, les composants de la stratégie (technologies, personnes, processus, règles), les mécanismes de la stratégie (outil de catalogage des données, outil de gestion et d'analyse de données, révision annuelle), l'approche de la stratégie (centralisée), de même qu'une description et une schématisation de l'écosystème généré par la stratégie de données.

4.4.1.1 Énoncé général

Bien que l'élaboration de la stratégie de données soit du ressort du sous-traitant, il était important pour ce dernier que son client détermine lui-même les orientations de la

stratégie de données, suivant une sorte de paradigme « conçu par et pour » qui favorise l'autodétermination. Cela dit, il en résulte que l'énoncé général de la stratégie est demeuré trop vaste au goût du sous-traitant. En effet, une grande partie du travail du comité de pilotage était de faire des choix, de prioriser les objectifs, les besoins et l'ordre dans lequel les données organisationnelles seraient mutualisées, considérant que tout ne peut pas être fait en même temps, mais qu'il faut commencer quelque part. Ainsi, le sous-traitant est d'avis que l'énoncé général ratisse encore trop large, en particulier lorsqu'il fait mention des données à mutualiser : « La mutualisation sera concentrée sur certaines données financières, d'accueil, de médiation, de diffusion et de fréquentation de chaque membre » (extrait de l'énoncé général de la stratégie de données).

4.4.1.2 Composants de la stratégie de données

La stratégie de données élabore sur la manière, pour l'ADST, de mettre en place ses quatre composants : le composant *technologies*, le composant *personnes*, le composant *processus* et le composant *règles*. Parce que l'ADST n'a pas de ressource humaine disponible pour la prise en charge des responsabilités du rôle de Personne Responsable de la Protection des Renseignements Personnels (PRPRP), ni de ressource humaine disponible possédant l'expertise requise au traitement et à l'analyse de données ou en technologies de l'information et en programmation d'une plateforme numérique de mutualisation, le sous-traitant indique que les composants *technologies* et *personnes* devraient être confiés à une tierce partie. La section concernant le composant *processus* vise à expliciter le processus de mutualisation de données étape par étape, de la collecte à la génération des résultats. La tierce partie choisie pour fournir les composants

technologies et personnes devrait participer à la cartographie du processus puisqu'elle en réalisera la plus grande partie. Le composant *processus* de la stratégie de données est évolutif : la partie du processus réalisée par l'ADST et ses membres pourrait s'accroître, tandis que celle réalisée par le sous-traitant pourrait diminuer, à mesure que l'ADST développe son aisance avec le processus, ses compétences et ses moyens. Ainsi, la cartographie du processus est un document dynamique qui doit être modifié à mesure que le processus évolue. L'ADST est propriétaire de ce processus et il lui revient de s'assurer de son actualisation. La première itération du processus de mutualisation proposée comporte 5 étapes :

1. transmission des données par les membres au sous-traitant;
2. traitement manuel des données par le sous-traitant;
3. analyse manuelle des données par le sous-traitant;
4. génération manuelle des résultats par le sous-traitant;
5. présentation et remise des résultats par le sous-traitant à l'ADST.

Les itérations subséquentes de ce processus dépendent de l'évolution des travaux connexes proposés dans le cahier des charges, dont les travaux concernant les chartes comptables et les travaux portant sur le lexique commun. Enfin, dans la section qui concerne le composant *règles*, le sous-traitant articule seize règles pour concrétiser la vision de l'ADST et assurer la protection et la confidentialité des données mutualisées. Plus précisément, ces règles visent à :

- préserver l'intégrité des données;
- permettre la récupération des données en cas d'incident;

- limiter les risques d'incident;
- respecter la confidentialité des membres;
- indiquer la marche à suivre en cas d'incident;
- respecter le principe de consentement libre et éclairé.

Les règles proposées par le sous-traitant sont reproduites à l'annexe 3.

4.4.1.3 Mécanismes

La stratégie de données présente aussi les mécanismes qui donnent vie aux composants. Il y a les outils de catalogage des données, dont le lexique commun et le dictionnaire de données. Le lexique commun est l'un des projets proposés dans le cahier des charges. Le dictionnaire de données inventorie les données mutualisées, leur description, leur type et leur niveau de sensibilité. Le sous-traitant indique que la réalisation du lexique et du dictionnaire participe à améliorer la qualité des données à mutualiser en uniformisant leur compréhension par les membres. Viennent ensuite les outils de gestion et d'analyse de données au sujet desquels le sous-traitant souligne que c'est la tierce partie qui obtiendra la charge des composants *technologies* et *personnes* qui appliquera les mécanismes relatifs à ces outils. Le sous-traitant ajoute que tant que les composants *technologies* et *personnes* de la stratégie de données seront sous-traités, le rôle de l'ADST par rapport ces mécanismes se limite à communiquer ses attentes envers les résultats de l'analyse, dont les indicateurs à générer à partir des données mutualisées. Le sous-traitant écrit qu'il est également de la responsabilité de l'ADST de veiller à ce que les mécanismes mis en place par la tierce partie demeurent à l'intérieur de ce que prévoient les lois en vigueur. Autrement dit, la tierce partie devra vulgariser suffisamment

ses méthodes de travail pour que l'ADST puisse accomplir sa responsabilité de diligence raisonnable. En ce sens, la stratégie de données inclut un mécanisme de révision annuelle qui comprend trois aspects qui permettront à l'ADST d'assumer sa responsabilité envers ses membres au regard de la protection des données mutualisées, même si la majeure partie des opérations est réalisée par une tierce partie. Ces trois aspects sont :

- la révision des mesures de protection et de sécurisation des données mises en place par la tierce partie ayant la charge des composants *technologies* et *personnes*;
- la validation que les pratiques de la tierce partie ayant la charge des composants technologies et personnes demeurent conformes aux lois applicables;
- et la rédaction, par la tierce partie, d'un rapport faisant état de la qualité des données brutes mutualisées.

Les vérifications permettront à l'ADST et la tierce partie de détecter les besoins d'actualisation des pratiques et processus de cette dernière. De plus, l'ADST sera en mesure de rendre des comptes à ses membres quant à la sécurité et à la confidentialité des données qu'ils fournissent pour la mutualisation. Enfin, la tierce partie pourra aviser l'ADST de tout enjeu de qualité des données brutes lui permettant de déterminer les actions à prendre pour résoudre ces enjeux.

4.4.1.4 Écosystème

L'un des défis du sous-traitant est de vulgariser son travail, étant donné que l'expertise à laquelle il fait appel est absente au sein de l'ADST et de ses membres. Pour que l'ADST soit en mesure de comprendre le travail du sous-traitant, de l'évaluer et de le

communiquer à ses membres, la section *Écosystème généré par la stratégie de données* a été ajoutée à la fin de la stratégie. Elle est reproduite ci-après.

4.4.1.4.1 Acteurs de la stratégie de données

Employés des membres de l'ADST

Ils sont propriétaires de toutes données dont ils sont le sujet et doivent consentir à ce que leurs données qui constituent des renseignements personnels soient incluses aux jeux de données mutualisées. Le retrait du consentement doit également être possible.

Organismes membres de l'ADST

Les organismes sont propriétaires de toutes données dont ils sont le sujet, à l'exception des données qui concernent les employés. Les membres ont la possibilité de retirer leur participation au projet de mutualisation à tout moment.

Le sous-traitant

Engagé par l'ADST, il obtient le rôle d'intendant des données. En tant qu'intendant de données, le sous-traitant a la responsabilité de donner vie aux principes directeurs décrits dans la stratégie de données, de mettre en application les pratiques qui permettent de concrétiser la mutualisation des données en respect des normes et lois applicables, de gouverner et gérer les données de manière responsable et prudente pour maintenir leur qualité, leur intégrité, leur sécurité et leur confidentialité.

L'ADST

Porteur du projet de mutualisation de données, elle obtient et gère les fonds servant à financer le projet et elle utilise les résultats de la mutualisation.

4.4.1.4.2 Parcours de la donnée

Les données origines des membres de l'ADST et sont remises au sous-traitant qui les collecte et les stocke. Il les soumet à un certain nombre de manipulations requises à leur analyse, les analyse et génère des résultats qui sont transmis à l'ADST. L'ADST ne reçoit pas les données, mais plutôt de l'information générée à partir de la donnée.

4.4.1.4.3 États des données

Brutes

Il s'agit des données dans leur état d'origine au moment où les organismes les transmettent au sous-traitant.

Nettoyées et enrichies

Une première étape de manipulations est effectuée par le sous-traitant sur les données brutes. Cette étape sert à valider la qualité des données en termes d'exactitude, d'unicité, de complétude et de cohérence. Des données secondaires peuvent également être ajoutées aux données pour permettre des manipulations d'agrégation futures. Après ces manipulations, les données sont considérées nettoyées et enrichies.

Agrégées

Les données agrégées sont obtenues des données nettoyées et enrichies après l'exécution d'autres manipulations servant à filtrer, trier, combiner de diverses manières les données pour les « faire parler », pour faire ressortir des tendances et des indicateurs.

Information

Les données agrégées sont formatées, présentées en diverses visualisations, puis analysées et interprétées. De ces opérations, il ressort une information structurée, significative et utile qui s'appuie sur les données brutes initialement fournies.

Les composantes de l'écosystème décrites aux sections 4.4.1.4.1 à 4.4.1.4.3 sont illustrées sur la figure 4.2.

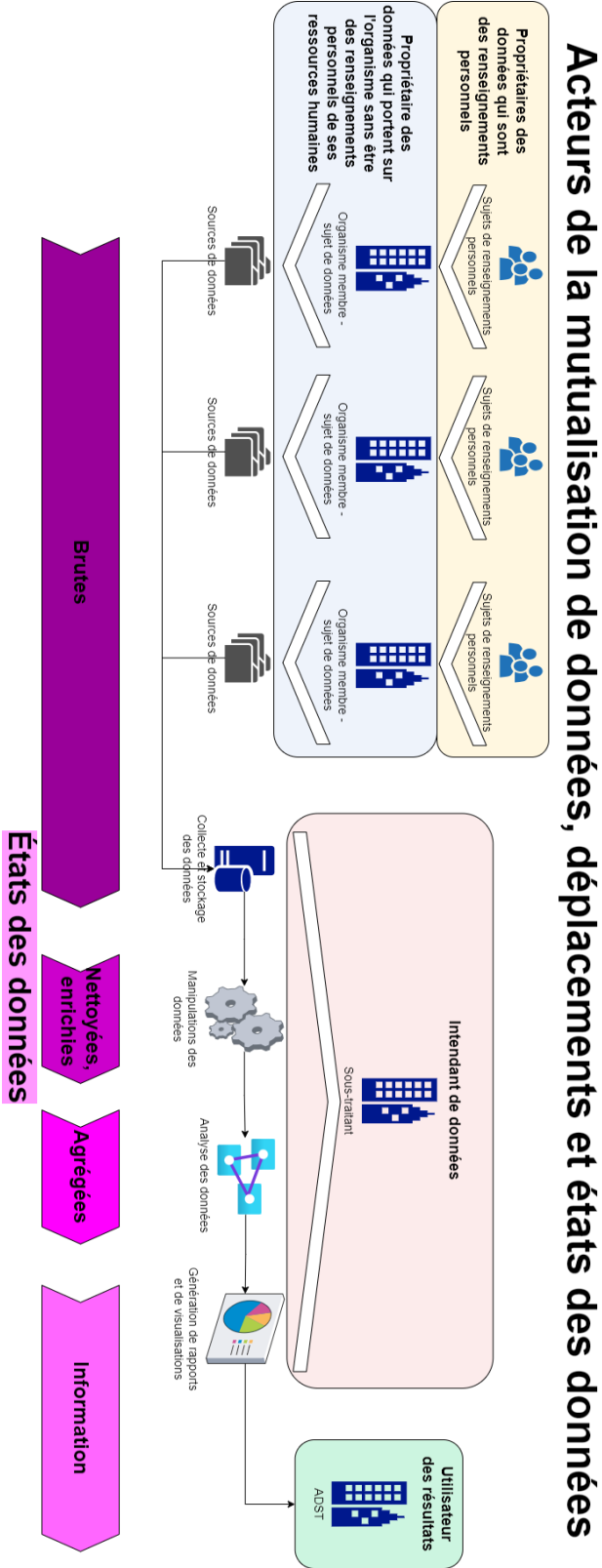


Figure 4.1 Illustration de l'écosystème de mutualisation

4.4.2 Cahier des charges

Dans le cahier des charges, le sous-traitant présente à nouveau les objectifs de la démarche de l'ADST, tel qu'il les a rationalisés par son analyse. Le sous-traitant présente également les critères qu'il a utilisés pour évaluer les projets proposés dans le cahier des charges, de même que les recommandations globales qu'il a émises envers la démarche de mutualisation. Enfin, cinq projets sont proposés, détaillés et mis en relation avec les objectifs, les critères et les recommandations.

4.4.2.1 Objectifs de la démarche de l'ADST, tels que rationalisés par le sous-traitant

L'objectif ultime de cette démarche de mutualisation des données organisationnelles est d'accroître la représentation politique que l'ADST fait de ses membres en l'appuyant avec des données probantes et rigoureuses. Cela dit, les besoins et objectifs identifiés lors de l'analyse documentaire et des entretiens individuels sont réorganisés en quatre grands objectifs. Ce faisant, le sous-traitant a synthétisé les propos du comité de pilotage en quatre grands objectifs :

Objectif 1 : Assurer une compréhension commune de la donnée

Il s'agit d'un objectif incontournable en vue de la mutualisation de données des membres. Toutes et tous doivent avoir une même compréhension non seulement du processus de mutualisation de données, mais des données elles-mêmes pour éviter que les valeurs entrées dans les champs de données mutualisées ne représentent pas le même élément.

Objectif 1.1 : Définir un lexique commun

L'absence de lexique commun pour nommer et quantifier l'information a été l'un des premiers constats de l'étude sur les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres. Cette étude a mis en lumière que les mots utilisés dans les formulaires des bailleurs de fonds ne sont pas interprétés de la même manière par tous les membres.

Objectif 2 : Augmenter la capacité des organisations à utiliser la donnée

Il est question d'accroître la culture de la donnée au sein des organisations pour favoriser les bonnes pratiques de gestion de données et l'utilisation de la donnée.

Objectif 2.1 : Outiller les membres dans leur gestion des données

Pour que chaque membre puisse bien participer à la mutualisation des données, ils doivent savoir gérer la donnée. Par leurs activités, leurs opérations, ce sont les membres qui génèrent les données brutes qui seront mutualisées. La qualité des résultats de la mutualisation dépend donc de la qualité des pratiques de gestion des membres tout au long du cycle de vie de la donnée (création, stockage, traitement, analyse, archivage, partage, réutilisation, suppression).

Objectif 3 : Pérenniser la collecte des données du questionnaire à l'origine de l'étude sur les conditions d'accueil

Le projet de mutualisation de données s'inscrit directement dans la suite de cette étude, dans la mesure où le questionnaire porte sur certaines données quantitatives que l'ADST désire suivre périodiquement et systématiquement, sans que les membres aient à remplir le questionnaire conçu par M. Gourdeau à chaque fois. Pour l'ADST, il s'agit de pouvoir nourrir son travail de représentation de la diffusion spécialisée. À long terme, l'ADST souhaite pouvoir dégager le tronc commun à tous les membres des conditions

d'accueils. Dans l'optique où la volonté est de faire valoir l'importance de la diffusion spécialisée en théâtre en tant que vecteur économique, les statistiques de diffusion et de fréquentation, de même que les données sur les conditions d'accueil sont prioritaires. La mutualisation des données devrait d'abord se concentrer sur celles-ci.

Objectif 3.1 : Données de production, diffusion et fréquentation

Entre autres, il faut être en mesure d'identifier les données qui existent déjà et les données manquantes. Les données financières liées à la diffusion et à la fréquentation sont incluses à ce groupe prioritaire (coûts et revenus, niveau de financement). Enfin, il faut pouvoir bien distinguer la part des coûts et revenus liés à la fonction producteur, de ceux liés à la fonction diffuseur.

Objectif 3.2 : Données d'accueil

Les données portant sur les conditions d'accueil et les modalités de paiement des compagnies accueillies par les membres de l'ADST, donc les données portant sur les modèles d'affaires, doivent être prioritairement mutualisées. À celles-ci s'ajoutent des données sur la situation de financement des compagnies accueillies, et ce, dans le but de faire valoir que les membres doivent souvent assumer seuls les coûts de production des compagnies accueillies parce qu'elles n'ont pas obtenu de financement.

Objectif 4 : Rendre visible le travail invisible

Les activités de médiation culturelle, de développement disciplinaire et de soutien à la production ne sont pas abordées dans les rapports d'activité que les membres doivent remettre aux différents bailleurs de fonds. L'ADST souhaite militer auprès des subventionneurs en ce qui concerne cet angle mort, parce que le financement reçu par les

membres s'en trouve affecté de manière non négligeable. L'ADST a besoin de données probantes pour rendre visible ce travail invisible.

4.4.2.2 Les critères d'évaluation utilisés par le sous-traitant

Le sous-traitant a pris en compte trois catégories de critères qu'il a dégagées de son analyse. Les catégories et les critères qu'elles contiennent sont repris ici, mais la description de chaque critère est placée à l'annexe 5 :

- A. Les critères obligatoires : les critères obligatoires entraînent le rejet de facto d'une option qui n'y répond pas. Les options exclues sur la base de ces critères n'ont pas été mentionnées par le sous-traitant dans le cahier des charges. Ces critères sont les suivants :
 - A.1. le système inclut la cybersécurité et la gestion des accès;
 - A.2. le système est accessible, en termes de coûts.
- B. Les critères immédiats : les critères immédiats ont servi à évaluer les options qu'il était réaliste de mettre en application à court ou moyen termes, dont les projets que le sous-traitant juge préalables à l'application des critères éventuels. Ces critères sont les suivants :
 - B.1. systématiser la collecte de données;
 - B.2. système convivial;
 - B.3. minimiser l'effort requis par les membres;
 - B.4. assurer la qualité des résultats.
- C. Les critères éventuels : à court terme, le sous-traitant juge qu'il n'est pas réaliste de mettre en application les fonctionnalités d'automatisation et de personnalisation

des résultats pour chaque membre. Certains projets proposés dans le cahier des charges doivent être réalisés pour faciliter l’implantation de ces fonctionnalités. Ces critères demeurent importants en considération de certains besoins et objectifs mentionnés précédemment, c'est pourquoi ils sont inclus au cahier des charges. Cependant, ils concernent très peu les projets qui y sont proposés. Ces critères sont les suivants :

- C.1. automatiser le processus;
- C.2. personnaliser les résultats.

4.4.2.3 Les recommandations du sous-traitant

Les recommandations du sous-traitant en regard de la démarche globale de l’ADST sont présentées parce que les projets proposés par le sous-traitant et reportés dans ce mémoire à la section 4.4.2.5 y réfèrent.

Recommandation A : Sur la distinction des fonctions de diffuseur et de producteur

Pour appuyer l’argumentaire autour de cette distinction, il est recommandé de documenter la méthodologie de calcul utilisée pour distinguer les coûts et revenus associés aux fonctions de diffuseur et de producteur.

Recommandation B : Sur la situation de financement des compagnies accueillies

Il est recommandé de déterminer explicitement les données à recueillir auprès des compagnies accueillies.

Recommandation B.1 : Inclure les compagnies accueillies dans la démarche

Dans le même ordre d’idées, il est recommandé de déterminer un mécanisme pour inclure les compagnies accueillies dans la démarche de collecte des données qui les

concernent. De plus, la portée de cette démarche doit être bien définie pour éviter d’entrer dans la représentation politique des compagnies accueillies, ce qui n’est pas dans la mission de l’ADST.

Recommandation C : Sur la définition des données à mutualiser

Il est recommandé de bâtir un lexique commun clarifiant la définition de chaque donnée à mutualiser, pour que tous les membres en aient la même compréhension et y consignent les mêmes éléments.

Recommandation C.1 : Identifier les termes à inclure au lexique

Pour bâtir le lexique commun, il est recommandé d’utiliser les listes de données à mutualiser établies lors des travaux antérieurs, de même que les champs contenus dans le rapport d’activité comme point de départ.

Recommandation D : Sur la mutualisation des données

Il est recommandé de procéder à la mutualisation manuelle des données des membres à partir des rapports d’activité remis au CALQ, sans attendre la complétion des projets proposés au cahier des charges.

Recommandation D.1 : Exclure les données salariales

Étant donné la sensibilité des données salariales, il est recommandé d’exclure ce type de données du processus de mutualisation jusqu’à ce que les consultations, et possiblement un vote, aient eu lieu.

Recommandation D.2 : Retarder la mutualisation des chartes comptables

À l’inverse des travaux antérieurs, il est recommandé de ne pas commencer par la mutualisation des chartes comptables. Suivant la lecture de l’analyse du sous-traitant, si

l'ADST souhaite toujours mutualiser les chartes comptables, le sous-traitant recommande de réaliser préalablement un chantier pour optimiser et consolider les chartes comptables des membres.

Recommandation D.3 : Documenter les efforts requis pour l'étude sur les conditions d'accueils

Pour appuyer l'argumentaire autour du besoin d'un système de mutualisation, il est recommandé que M. Gourdeau, s'il s'en rappelle, documente l'effort (en temps) que lui a requis l'étude sur les conditions d'accueils des compagnies desservies par les membres de l'ADST.

Recommandation E : Sur la présentation des résultats

Il est recommandé d'éviter de présenter les résultats de la mutualisation en fonction des régions administratives, parce qu'il serait facile d'en déduire l'identité des membres. Toute catégorisation qui permettrait d'identifier les membres est à éviter.

Recommandation F : Sur l'objectif de rendre visible l'invisible

Il est recommandé que l'ADST et les membres instaurent des mécanismes pour documenter rigoureusement les activités de médiation culturelle et de développement disciplinaire.

Recommandation F.1 : Distinguer les coûts des fonctions de médiation culturelle et de développement disciplinaire

Dans le même ordre d'idées, il est recommandé d'évaluer la possibilité d'étendre la méthodologie de calcul développée pour distinguer les fonctions diffuseur et producteur, aux fonctions de médiation culturelle et de développement disciplinaire.

Recommandation G : Sur la formation et l'accompagnement des membres

Pour répondre au besoin de développement des membres et accroître le sentiment d'appartenance des membres à l'ADST, il est recommandé que l'ADST formalise une communauté de pratique constituée des membres et animée par l'ADST.

Recommandation H : Sur la représentation politique

Pour accroître la représentation politique faite par l'ADST, il est recommandé de documenter les cas d'espèce de sorte que, à long terme, l'ADST devienne l'experte de tous les cas de figure qu'elle représente.

4.4.2.4 Les projets proposés par le sous-traitant

Cette section présente les projets que le sous-traitant propose pour atteindre les différents objectifs. Dans cette section, seules les descriptions des projets sont reprises, le découpage plus fin réalisé par le sous-traitant pouvant être consulté à l'annexe 6.

4.4.2.4.1 Projet A : Mutualisation des données - l'an 1

Il s'agit de procéder à la mutualisation entièrement manuelle des données contenues dans le rapport d'activité 2023 remis au CALQ. Par l'entremise d'une boîte de dépôt en ligne créée et sécurisée par la tierce partie choisie, l'ADST recueillera les rapports d'activité 2023 auprès de ses membres. La tierce partie colligera les rapports pour en dégager de l'information en cohérence avec les indicateurs choisis par l'ADST et communiqués à la tierce partie. Les priorités établies par le comité de pilotage serviront à délimiter la portée de cette première mutualisation, c'est-à-dire que les indicateurs choisis par l'ADST doivent concerner la production, la diffusion, la fréquentation et l'accueil. L'ADST communiquera aussi le format dans lequel elle souhaite recevoir les résultats de

la mutualisation (rapport, tableau de bord, etc.). En effectuant les manipulations sur les données nécessaires à la mutualisation, la tierce partie portera une attention particulière à la qualité des données qui lui auront été transmises pour rédiger un rapport sur la qualité des données reçues. Si nécessaire, le rapport inclura des recommandations en vue d'améliorer ladite qualité des données. À la complétion du projet, l'entente avec la tierce partie pourra être reconduite et ajustée en fonction des modifications au processus de mutualisation découlant des autres projets proposés dans le cahier des charges.

4.4.2.4.2 Projet B : Forfait d'hébergement des données

Il s'agit de mettre en place la base de données du serveur informatique qui hébergera les données à mutualiser et les résultats de la mutualisation. La tierce partie choisie doit structurer un espace de serveur dédié aux données de l'ADST et ses membres. La structure doit permettre d'organiser les données de manière cohérente, prévoir les mesures de cybersécurité nécessaires et un mécanisme de gestion des accès respectant la confidentialité des membres. La tierce partie doit utiliser la stratégie de données de l'ADST pour orienter les choix technologiques : elle contient les lignes directrices à respecter. En outre, ce projet permet de mettre en œuvre un certain nombre de mesures requises par les lois en vigueur. La tierce partie choisie doit donc être familière avec les exigences de celles-ci pour accompagner l'ADST dans la réalisation de ces mesures et la rédaction des documents en découlant. Parmi ces documents, on compte un inventaire des données, une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (ÉFVP), une politique de gouvernance, une politique de confidentialité et un formulaire de consentement. Ces documents servent aussi à accroître et à maintenir l'adhésion et la participation des

membres au projet de mutualisation, en leur offrant un maximum de transparence sur les mécanismes en place. Idéalement, la tierce partie choisie pour la réalisation de ce projet est la même que celle qui réalisera le projet A, afin d'amoindrir le besoin de transfert de connaissances entre les équipes responsables des différents projets.

4.4.2.4.3 Projet C : Bâtir un lexique commun

Pour bâtir le lexique commun qui fait l'objet de la recommandation C, il est proposé de constituer un groupe de travail formé des membres de l'ADST. Entre 9 et 12 personnes devraient prendre part au groupe de travail pour statuer sur la définition des termes préalablement choisis. Dans certains cas, les termes devront être définis qualitativement et quantitativement.

L'ADST confiera à une tierce partie la tâche de préparer et d'animer les rencontres pendant lesquelles le groupe de travail débattrait des définitions à adopter. Lors de ces rencontres, la tierce partie a la responsabilité d'établir et de faire respecter l'ordre du jour, d'être le gardien du temps, de prendre des notes et, lorsque nécessaire, d'ajouter un avis externe pour faire avancer les discussions s'il y a des blocages. Dans le cadre de ce projet, la tierce partie porte un chapeau de facilitateur et de médiateur. La valeur ajoutée de confier ce chapeau à une tierce partie réside dans l'ampleur de la tâche que représente l'élaboration d'un lexique commun devant réunir des définitions consensuelles pour plusieurs termes utilisés plus ou moins couramment par les 19 membres de l'ADST. Dû aux tensions qu'ils pourraient créer, il existe un risque que les échanges dérivent de l'objectif initial du groupe de travail. En de telles circonstances, une tierce partie ayant pour rôle de faciliter les rencontres du groupe de travail serait bien placée pour résoudre

la situation. La tierce partie planifiera l'ordre du jour des rencontres à partir des termes contenus dans le rapport d'activité remis au CALQ, qui sert de base à la mutualisation des données au projet A. À mesure que le projet avance, la tierce partie vérifie que les termes utilisés lors des travaux antérieurs pour désigner les types de données qui devraient être mutualisées auront été inclus au lexique.

Le sous-traitant estime qu'au moins une douzaine de rencontres seront nécessaires pour réaliser une première version du lexique. Afin de ne pas surcharger les membres qui participeront au groupe de travail, le sous-traitant recommande de répartir ces douze rencontres sur un an, à raison d'une rencontre par mois. À la fin de la première année d'existence du groupe de travail, la tierce partie et l'ADST effectueront un point de contrôle pendant lequel l'ADST statuera sur l'état du lexique : est-ce que l'ADST juge le lexique complet? Si oui, le groupe de travail est dissout; sinon, le groupe de travail poursuit ses activités pour une deuxième année et une nouvelle entente est conclue entre la tierce partie et l'ADST.

4.4.2.4.4 Projet D : Chantier sur les chartes comptables

Le chantier sur les chartes comptables que propose le sous-traitant est un projet de grande envergure qui nécessitera plusieurs années d'efforts étant donné le nombre de membres de l'ADST. L'objectif du chantier est l'optimisation des chartes comptables des membres pour consolider des comptes, diminuer la diversité de comptes et faciliter le processus de réconciliation d'un membre à l'autre nécessaire à la mutualisation. Le chantier devrait être réalisé par un comptable professionnel agréé (CPA), et les analyses

des chartes comptables du groupe diffuseurs et du groupe producteurs-diffuseurs devraient être effectuées séparément. L'analyse effectuée par un CPA doit :

- permettre de confirmer la possibilité et la pertinence de consolider des comptes chez les membres. Cet objectif est essentiel pour expliquer aux membres la nécessité des changements aux chartes comptables;
- mener une réflexion qui doit aboutir à une prise de décision sur le niveau de détail requis pour la mutualisation. Cet objectif vise à déterminer, par exemple, si les comptes concernant les subventions doivent être détaillés par palier de gouvernement, par programme, par fonction (mission vs projet vs tournée), ou à la pièce pour chaque subvention;
- inclure la création d'un modèle de charte comptable pour les diffuseurs et d'un modèle de charte comptable pour les producteurs-diffuseurs. Cet objectif a une double visée : d'une part, les modèles permettront d'expliquer visuellement les changements effectués sur les chartes comptables; d'autre part, ils pourront servir de gabarit aux nouveaux membres de l'ADST qui ne possèdent pas déjà de charte comptable;
- établir un plan d'intégration des changements des chartes comptables, incluant une évaluation des risques, une prévision de l'effort requis et des impacts attendus sur les opérations. Cet objectif s'inscrit dans une démarche de gestion du changement essentielle à l'acceptabilité du projet D par les parties prenantes;

- un plan de communication pour rassurer les membres et garantir leur pleine collaboration. Cet objectif vient compléter la démarche de gestion du changement en favorisant la transparence du processus.

L'utilisation des chartes comptables pour la mutualisation des données financières des membres de l'ADST présente l'avantage de soutenir la distinction de la production et de la diffusion, un besoin catégorisé prioritaire. Pour les organismes producteurs-diffuseurs, les montants liés à la production sont déjà consignés dans des comptes qui précisent explicitement la fonction production. Ainsi, à long terme, la mutualisation des chartes comptables serait idéale. Cependant, pour bien exécuter cette mutualisation, un certain niveau de standardisation des chartes comptables doit être atteint, ce que le chantier proposé permettra. Étant donné l'envergure du projet et le potentiel d'impact sur les opérations des membres, le découpage présenté dans ce cahier des charges n'entre pas dans les détails de la démarche que le CPA pourrait proposer, d'autant plus que le sous-traitant n'avait pas les compétences pour déterminer les étapes qu'un CPA suivrait. Le sous-traitant favorise l'ajout d'une porte de sortie après l'évaluation de la faisabilité du chantier par le CPA afin de permettre à l'ADST et ses membres de revenir sur leur décision de réaliser le chantier s'ils considèrent que les risques associés au projet sont trop importants.

4.4.2.4.5 Projet E : Optimisation du processus de mutualisation

Ce projet vise à faire évoluer le processus de mutualisation manuelle lancé au premier projet vers un processus qui utilise davantage l'automatisation. L'idée avancée est de permettre aux membres de remplir en ligne le rapport d'activité à remettre au

CALQ. D'un côté, le membre pourra télécharger le rapport dûment rempli, au format requis par le CALQ, et d'un autre côté, les données seront collectées et stockées automatiquement sur le serveur de la tierce partie responsable de la mutualisation des données. De cette manière, l'étape de la collecte des données en vue de la mutualisation est fluidifiée, sans requérir davantage de travail de la part des membres.

4.4.3 Feuille de route

Pour accompagner le cahier des charges, le sous-traitant a fourni, dans un document à part, une feuille de route qui positionne dans le temps et les uns par rapport aux autres les cinq projets proposés dans le cahier des charges. La feuille de route contient une ligne du temps qui représente visuellement ce positionnement et un tableau qui présente l'ordonnancement des étapes de chacun des projets telles qu'elles sont listées dans leur découpage respectif. Seule la ligne de temps est reproduite à la Figure 4.2 **Ligne de temps de la feuille de route remise à l'ADST**, alors que l'ordonnancement des étapes peut être consulté à l'Ordonnancement des projets et de leurs étapes.

Le sous-traitant suggère à l'ADST d'entamer dès 2024, dans une version imparfaite, la mutualisation des données statistiques et financières de ses membres (projet A et B). Cette première itération du processus de mutualisation requiert qu'un sous-traitant soit embauché pour prendre connaissance du contenu des rapports d'activité que les membres ont remis au CALQ pour l'année 2023. En parallèle, l'ADST peut mener divers projets (projets C, D et E) que le sous-traitant considère préalables à l'évolution du processus de mutualisation vers une version plus systématique et automatisée. Le plus important des projets proposés dans le cahier des charges est celui de l'élaboration du lexique commun

(projet C). À court terme, le projet proposé dans le cahier des charges qui est le plus réaliste à concrétiser est le projet d'optimisation du processus de mutualisation (projet E). Enfin, le projet de chantier sur les chartes comptables (projet D) est celui qui comporte le plus de risques.

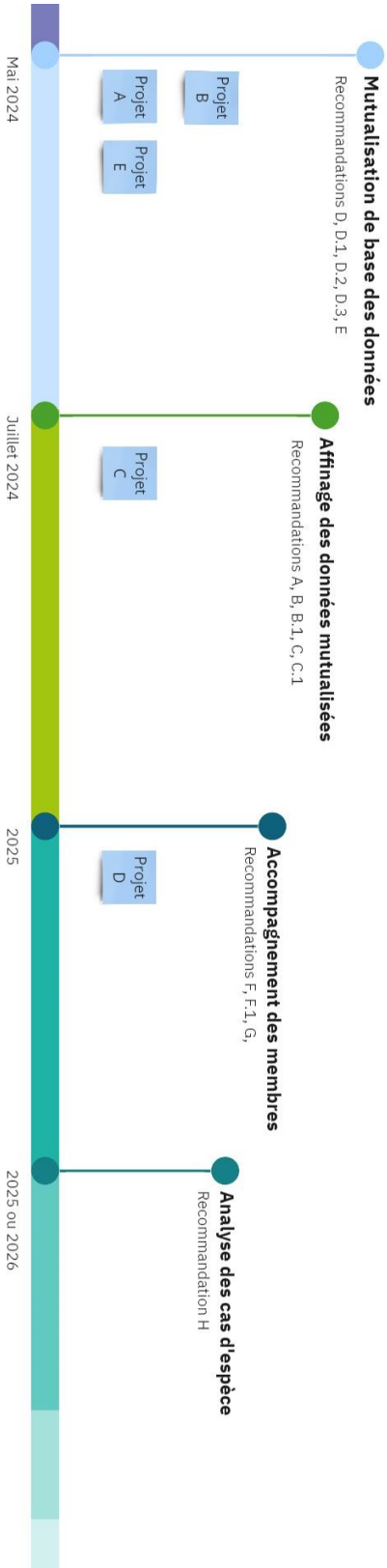


Figure 4.2 Ligne de temps de la feuille de route remise à l'ADST

CHAPITRE 5 - DISCUSSION

Cette section présente une discussion des résultats présentés au chapitre précédent. Chaque étape de collecte de données fait l'objet d'un retour avant d'être incorporée en un tout cohérent.

5.1 Retour sur l'analyse documentaire interne

En premier lieu, l'analyse documentaire interne permet de comprendre le milieu de la diffusion spécialisée en théâtre au Québec, le rôle des diffuseurs spécialisés, le rôle de l'ADST et le cheminement de l'ADST jusqu'à la sous-traitance du projet de mutualisation des données organisationnelles. Plus précisément, l'analyse documentaire interne permet de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le projet de mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST.

Le texte résumé à la section 4.1.1 permet de comprendre les origines et l'importance de la diffusion spécialisée en théâtre au Québec. Il jette les bases de la mission de l'ADST, qui se veut une association représentant le milieu de la diffusion spécialisé en théâtre au Québec. De plus, avec le rapport annuel 2022-2023 de l'ADST, il permet de situer la raison d'être de l'ADST dans le contexte plus vaste du milieu de la diffusion spécialisée en théâtre au Québec. Il ressort de ces textes que, dans le dernier tiers du 20^{ième} siècle, diverses compagnies de théâtre et diffuseurs ont vu le jour en réaction à l'absence de structure du milieu théâtral québécois et au tournant du millénaire, le milieu s'est doté d'un organe associatif, l'ADST. Son rôle principal est de s'assurer que l'apport de la diffusion spécialisée en théâtre à la culture québécoise soit reconnu et de faire valoir les

besoins et les enjeux du milieu. Autrement dit, par cette mission, l'ADST se donne la tâche de faire valoir la légitimité, la raison d'être, de ses membres.

L'analyse documentaire interne se poursuit par la lecture de l'étude de repositionnement dans laquelle il est rapporté que cette mission est remise en question par le membrariat. En effet, en 2017, lors de son assemblée générale, l'ADST est interpellée par ses membres quant à sa pertinence et sa raison d'être. C'est donc que l'ADST est elle-même en manque de légitimité aux yeux de ses parties prenantes principales. Ses membres peinent à lui conférer cet atout socialement affirmé et propre à leur contexte (Lindkvist et al., 2015), parce qu'ils doutent de la performance passée (Lindkvist et al., 2015) de la représentation qu'elle a réalisée. Ce constat mène l'auteur de l'étude à conclure que l'ADST doit elle-même se faire valoir dans le but d'accroître son membrariat, d'inciter les instances gouvernementales à lui accorder davantage de financement et dans le but de mieux se faire entendre lors de ses revendications concernant ses membres et le milieu de la diffusion spécialisée en théâtre. Depuis, divers projets se sont enchainés visant à affirmer la légitimité de l'ADST. Le quatrième document présenté à l'étape de l'analyse documentaire en est un bon exemple. Dans celui-ci, il est proposé à l'ADST de développer une plateforme numérique de mutualisation des données organisationnelles de ses membres ou, au minimum, une méthodologie de collecte de données en vue de leur mutualisation. Cette méthodologie serait accompagnée d'un « protocole de mutualisation et de confidentialité cosigné par les membres » (Filion, 2019, p.4) agissant à titre de mécanisme structurel de gouvernance des données (Abraham et al., 2019).

C'est ainsi qu'est née l'ambition de créer un processus d'organisation pour mutualiser les données organisationnelles des membres de l'ADST, dans le but de générer de l'information et de la connaissance utiles à la représentation des membres et, par conséquent, utiles à l'affirmation de la légitimité de l'ADST. À ce stade, l'ambition de l'ADST cadre avec la description de la mutualisation de données de Micheli et al. (2020) qui a été présentée à la section 2.5.5, soit qu'il s'agit d'une initiative conjointe entre plusieurs acteurs désirant combiner et agréger leurs données respectives pour les analyser et ainsi combler des lacunes de connaissances et créer une valeur ajoutée. Ici, la valeur ajoutée pour les membres de l'ADST est le fait d'une meilleure représentation de leur situation par l'ADST et la valeur ajoutée pour l'ADST se traduit par l'affirmation de sa légitimité.

Ainsi, pour répondre aux préoccupations des membres au regard de sa mission, l'ADST a opté pour une approche entrepreneuriale en adoptant un comportement entrepreneurial ancré dans la définition de l'entrepreneuriat artistique de Lindkvist et al. (2015) (la création de processus organisationnel soutenant la légitimité). Cette ambition rejoint aussi la définition Chang et Wyszormiski (2015) de l'entrepreneuriat artistique, puisqu'en prenant cette approche pour répondre aux préoccupations des membres, l'ADST fait un choix innovant : elle prend un risque, pour tenter de recombinaison les ressources (les données organisationnelles) des membres dans le but de faire valoir la valeur artistique, économique et sociale de la diffusion spécialisée en théâtre. D'ailleurs, pour M. Filion, qui recommande à l'ADST de mutualiser les données de ses membres, les bénéfices à anticiper de cette initiative sont directement liés à la réalisation de la mission

de l'ADST en ce qu'elle lui permettra d'asseoir sa position d'organisme incontournable pour la représentation de la diffusion spécialisée en théâtre. Du coup, les préoccupations quant à sa pertinence et sa raison d'être seraient résolues. Pour concrétiser la mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST, M. Filion propose quatre actions (tableau 2), qui ont fait l'objet d'un projet pilote dont fait état le cinquième document présenté dans l'analyse documentaire interne.

Cette étude soutient le besoin d'un processus de mutualisation utilisant des technologies numériques qui permettent une certaine automatisation. Les données ciblées par le questionnaire permettent des analyses qui répondent aux besoins de l'ADST et de ses membres. À première vue, il pourrait être envisagé de demander aux membres de répondre annuellement au questionnaire conçu par l'auteur de l'étude pour bâtir et nourrir une base de données qui permettrait des analyses continues plutôt que ponctuelles. Cela dit, l'ADST et ses membres s'entendent sur le fait que le questionnaire ne peut agir en tant que solution permanente en raison des éléments suivants :

- la plateforme Survey Monkey est très contraignante, à moins d'opter pour un forfait payant, ce que l'ADST ne souhaite pas;
 - pour les membres, répondre au questionnaire est très chronophage et énergivore;
 - pour la très grande majorité, les données collectées dans le questionnaire sont déjà demandées dans le rapport annuel d'activité que les membres doivent remettre au CALQ.
- Le questionnaire de M. Gourdeau est donc perçu comme du travail en double.

L'étude de M. Gourdeau démontre l'importance de la démarche de mutualisation des données organisationnelles de l'ADST, puisque les constats auxquels il arrive ne

sauraient être établis sans l'appui des données probantes qu'il a collectées. C'est l'effort fourni par M. Gourdeau pour mutualiser manuellement des données des membres de l'ADST qui permet la formalisation des observations contenues dans le rapport de l'étude. Cependant, l'ampleur des efforts à fournir par les membres autant que par l'ADST pour réaliser la mutualisation manuelle suggère que, sans l'appui des technologies numériques pour les amoindrir, le processus de mutualisation ne pourra s'enraciner dans les pratiques courantes de l'ADST. Le temps et l'énergie requis pour remplir le questionnaire conçu par M. Gourdeau, de même que la perception du travail en double sont des freins à la mutualisation manuelle des données organisationnelles des membres de l'ADST.

Pour concevoir son questionnaire, M. Gourdeau a utilisé la liste des données à mutualiser que M. Filion proposait dans l'un de ses rapports. Cette liste est reproduite à l'annexe 1. En réalisant ce projet pilote, M. Gourdeau a pu constater que les actions proposées par M. Filion pour concrétiser la mutualisation des données ne seraient pas aisément applicables. Par exemple, la mutualisation des chartes comptables appert très complexe et impacte les processus d'affaires de chaque organisme. En effet, la structure de la charte comptable, les intitulés de comptes et les montants qu'ils regroupent sont propres à chacun des membres. De plus, la structure d'une charte comptable affecte les processus en ce qu'elle détermine leurs intrants et extrants comptables. Modifier la structure d'une charte comptable implique donc une certaine réingénierie des processus d'affaires.

Par ailleurs, le projet pilote réalisé par M. Gourdeau confirme ce que M. Filion anticipait : la comparaison entre les données des diffuseurs et celles des producteurs-

diffuseurs s'avère un défi important qui renforce le besoin de définir des sources de données comparables de même que des lignes directrices communes (deux des quatre actions proposées par M. Fillion). À cette fin, la quatrième action proposée par M. Fillion (collecter les rapports d'activités remis au CALQ par les membres) représente une solution de mutualisation en soi et une manière de contourner, temporairement, le défi précédemment mentionné. En effet, à sa plus simple expression, la mutualisation des données des membres de l'ADST pourrait être faite manuellement par un.e employé.e de l'ADST. Chaque année, au moment de remettre le rapport d'utilisation annuel au CALQ, les membres pourraient également le remettre à l'ADST, qui embaucherait une ressource pour colliger et agréger les données contenues dans ce rapport. Les résultats de cette agrégation pourraient être diffusés sur le site web de l'ADST et mis à jour chaque année. À court terme, il s'agit d'une solution intermédiaire intéressante qui se met en place plus rapidement et à plus faible coût qu'une plateforme numérique. C'est d'ailleurs l'avenue que le sous-traitant recommande à l'ADST pour les premières années de la mutualisation.

Ainsi, le projet pilote mené par M. Gourdeau, sur la base des recommandations de M. Fillion, constitue une sorte de preuve de concept : la mutualisation des données organisationnelles des membres soutient bel et bien la capacité de l'ADST à représenter ses membres et à réaliser sa mission. Cependant, un exercice doit être fait pour établir des sources de données comparables et des lignes directrices de la comparaison, c'est-à-dire un lexique commun qui permet à l'ADST et à ses membres de valider qu'ils ont une compréhension commune des termes et des données mutualisées. En effet, il est préférable que les données à mutualiser soient nommées et définies de sorte que chaque organisation

fournisse la valeur appropriée dans chaque champ de données, sans quoi les résultats ne seront pas significatifs. En ce sens, M. Gourdeau a pu tester et synthétiser la liste des données à mutualiser suggérée par M. Filion et créer sa propre liste (annexe 2). Les catégories de données que M. Gourdeau propose de mutualiser se rapportent aux activités, aux besoins, aux défis, aux contraintes, etc., soit au modèle d'affaires des membres de l'ADST pour faire valoir l'étendue de l'apport des diffuseurs spécialisés en théâtre à l'écosystème théâtral québécois. Plus précisément, M. Gourdeau propose de mutualiser des données qui concernent les ressources humaines, la diffusion, la production, l'administration, le financement, le développement disciplinaire et la médiation culturelle. En d'autres mots, M. Gourdeau propose de suivre un ensemble d'indicateurs principalement non financiers qui permettent d'établir la légitimité des membres de l'ADST en fonction d'un régime économique et d'un régime artistique parce que la mission des membres de l'ADST vise l'enrichissement de la culture par l'accomplissement artistique, tel que Turbide et Laurin (2009) l'indique. Plus précisément, les indicateurs suivis doivent démontrer l'accomplissement des activités primaires et secondaires de l'entrepreneuriat des arts de la scène (section 2.2). Les activités primaires incluent la programmation, la gestion du personnel, la promotion et la production (Preece, 2011); c'est-à-dire qu'elles se rapportent à la mission, à la création de valeur sociale et artistique, à l'identité artistique des membres. Les activités secondaires incluent la gouvernance, l'administration, le financement, le développement disciplinaire et la médiation culturelle (Preece, 2011), c'est-à-dire qu'elles se rapportent à la création de valeur économique, à l'identité entrepreneuriale des membres.

En dernier lieu, l'analyse documentaire interne a permis de saisir l'ensemble des motifs qui incitent l'ADST à poursuivre une démarche de mutualisation des données organisationnelles de ses membres. D'abord, il y a l'élément déclencheur, soit la remise en question par ses membres de la raison d'être de l'Association lors de l'assemblée générale de 2017, qui motive l'ADST à vouloir démontrer et réaffirmer sa légitimité. De cet élément déclencheur découle la motivation de maîtriser et de documenter les points communs, autant que les distinctions, qui se retrouvent dans le membrariat à l'aide de statistiques probantes générées grâce à la mutualisation des données organisationnelles. Enfin, le dernier document analysé, *l'Étude sur les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de l'ADST de 2017 à 2020*, agit à titre de preuve de concept et démontre que la mutualisation des données organisationnelles des membres permet effectivement à l'ADST d'obtenir l'information nécessaire à la défense des intérêts de ses membres et du milieu de la diffusion spécialisée en théâtre au Québec, motivant ainsi l'ADST à formaliser le processus.

5.2 Retour sur les entretiens individuels

Les données collectées lors des entretiens individuels et de l'observation participante (les rencontres du comité de pilotage) ont permis de réaliser une analyse de besoin. De cette analyse, il est possible de dégager des préoccupations que la démarche de mutualisation des données organisationnelles suscite chez les membres, de même que certains obstacles. Ces préoccupations et obstacles agissent en tant que freins ou contraintes au projet de mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST. Un frein indique ce que la méthodologie de gestion du changement incluse au

projet devra considérer. S'il est pris en compte dans la gestion du changement, le frein est surmontable, bien qu'il puisse ralentir le projet. En contrepartie, une contrainte vient baliser la conception technique du système de mutualisation. Telles les bouées de navigation rouges et vertes ou encore les panneaux de circulation aux abords de travaux de voiries, les contraintes imposent une direction au projet. Cette section fait la synthèse de ce qui transparaît dans les entretiens individuels au regard des préoccupations et des obstacles, tandis que la section suivante fera la synthèse des rencontres du comité de pilotage.

Le tableau 4 résume les préoccupations des membres qui peuvent être dégagées des entretiens individuels. La préoccupation est nommée, décrite, catégorisée selon qu'elle agit en tant que frein ou contrainte au projet et mise en relation avec les dimensions de la gouvernance des données d'Abraham et al. (2019). Quatre préoccupations sont relevées, dont deux freins et deux contraintes.

Le tableau 5 résume les obstacles qui peuvent être dégagés des entretiens individuels. Chaque obstacle est nommé, décrit, catégorisé selon qu'il agit en tant que frein ou contrainte au projet et mis en relation avec les obstacles présentés à la section 2.4.1.3 Obstacles, à l'exception du dernier obstacle qui se rapporte plutôt aux considérations éthiques et légales de la section 2.4.2 Considérations légales et éthiques . Cinq obstacles sont répertoriés, dont trois freins et deux contraintes.

Par la suite, les freins sont regroupés dans un diagramme d'Ishikawa présenté à la figure 5.1 et les contraintes sont regroupées dans un diagramme d'Ishikawa présenté à la figure 5.2.

Tableau 4 Préoccupations des membres

Préoccupations	Description	Frein ou contrainte (F ou C)	Dimension
Impacts sur les processus d'affaires	Appréhension de l'impact du projet de mutualisation sur le déroulement des processus d'affaires des membres. Ils craignent la charge de travail que demanderaient toutes modifications à leurs méthodes de travail.	F	2.5.2.2 La portée organisationnelle
Dérive vers l'évaluation de la performance	Craintes que le système de mutualisation mène l'ADST à une évaluation de performance de ses membres. Ils indiquent que les résultats d'une comparaison rendue possible par le système de mutualisation ne devraient être accessible qu'au membre qui en a fait la demande.	C	2.5.2.1 Les mécanismes de gouvernance
Tensions internes générées par la divulgation des données salariales	Craintes que l'inclusion des données salariales à la mutualisation génère des tensions au sein des organismes du fait que le personnel pourrait connaître le salaire des collègues homologues dans d'autres organismes.	F	2.5.2.3 La portée des données 2.5.2.5 Le contexte organisationnel interne et externe
Impact négatif sur la représentation des membres œuvrant en région	Appréhension de voir les problématiques propres aux membres en région noyées dans les problématiques des membres urbains.	C	2.5.2.3 La portée des données

Tableau 5 Obstacles à la mutualisation de données

Obstacles	Description	Frein ou contrainte (F ou C)	Nature de l'obstacle
Historique de données incomplet	Les données des membres sont réparties entre divers modes d'archivage (papier, disques durs externes, infonuagique). Les membres ne connaissent pas la teneur de ces archives, ni leur qualité. De ce fait, la qualité des résultats de la mutualisation est limitée parce qu'elle ne s'appuiera pas sur un long historique de données.	F	2.4.1.3.1 Structure et infrastructure
Hétérogénéité des chartes comptables	Il existe autant de structure de charte comptable qu'il y a de membre. Cette réalité fait obstacle à la cohérence des données mutualisées.	F	2.4.1.3.1 Structure et infrastructure
Progiciels de billetterie	La diversité des progiciels de billetterie utilisés, de même que la nature de leur modèle d'affaires font obstacle à l'accessibilité des données au fin de la mutualisation.	C	2.4.1.3.1 Structure et infrastructure
Absence de suivi des activités de développement disciplinaire et de médiation culturelle	Les membres n'ont pas de données sur ces pans de leurs activités. Des processus d'affaires doivent être mis en place pour documenter ces efforts et générer de la matière première (des données) pour la mutualisation.	F	2.4.1.3.1 Structure et infrastructure
L'unicité des membres en région	Les membres souhaitent que leur confidentialité et anonymat soient respectés dans tout le processus de mutualisation. Cela dit, étant donné que les membres en région sont seuls dans leur région administrative respective, il devient difficile de conjuguer confidentialité, anonymat et mise en lumière des problématiques propres aux régions.	C	2.4.2 Considérations légales et éthiques

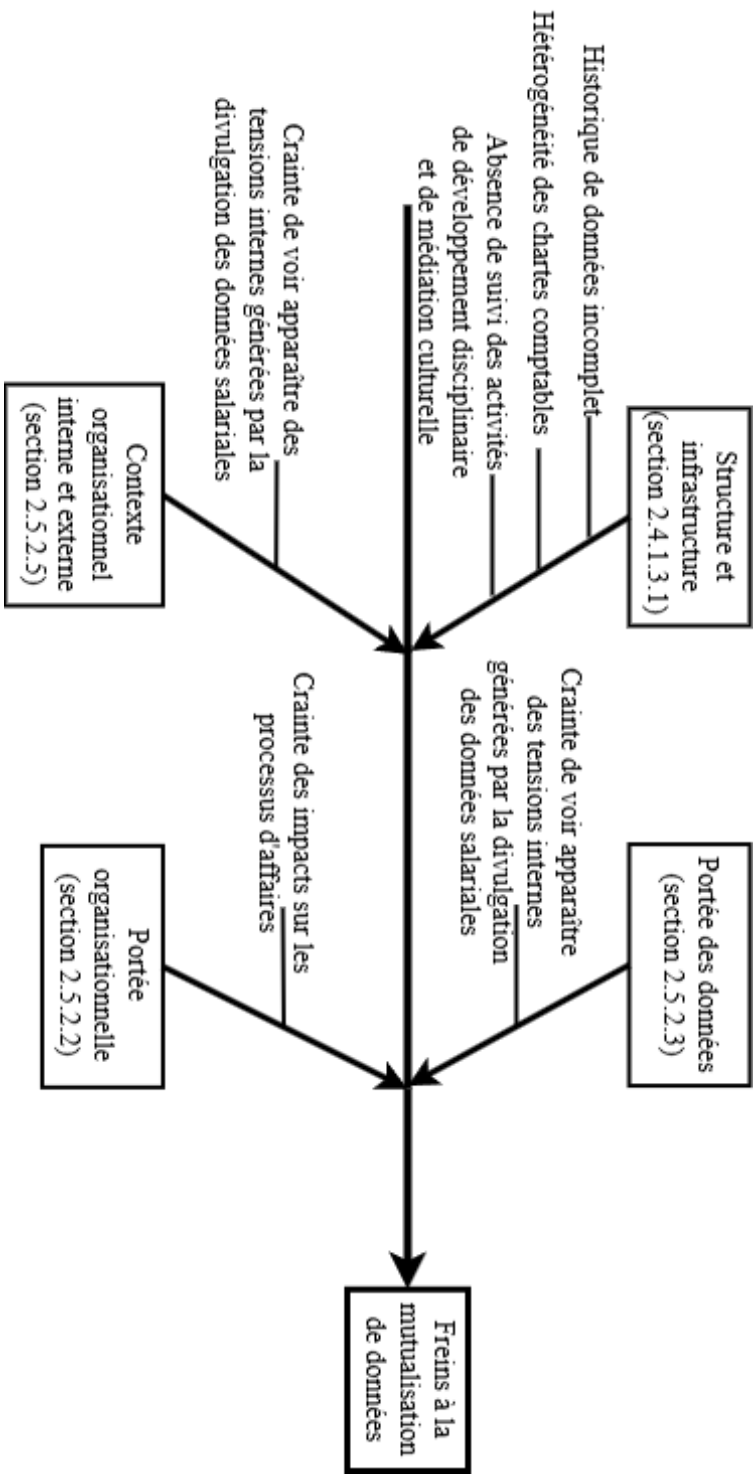


Figure 5.1 Freins à la mutualisation de données

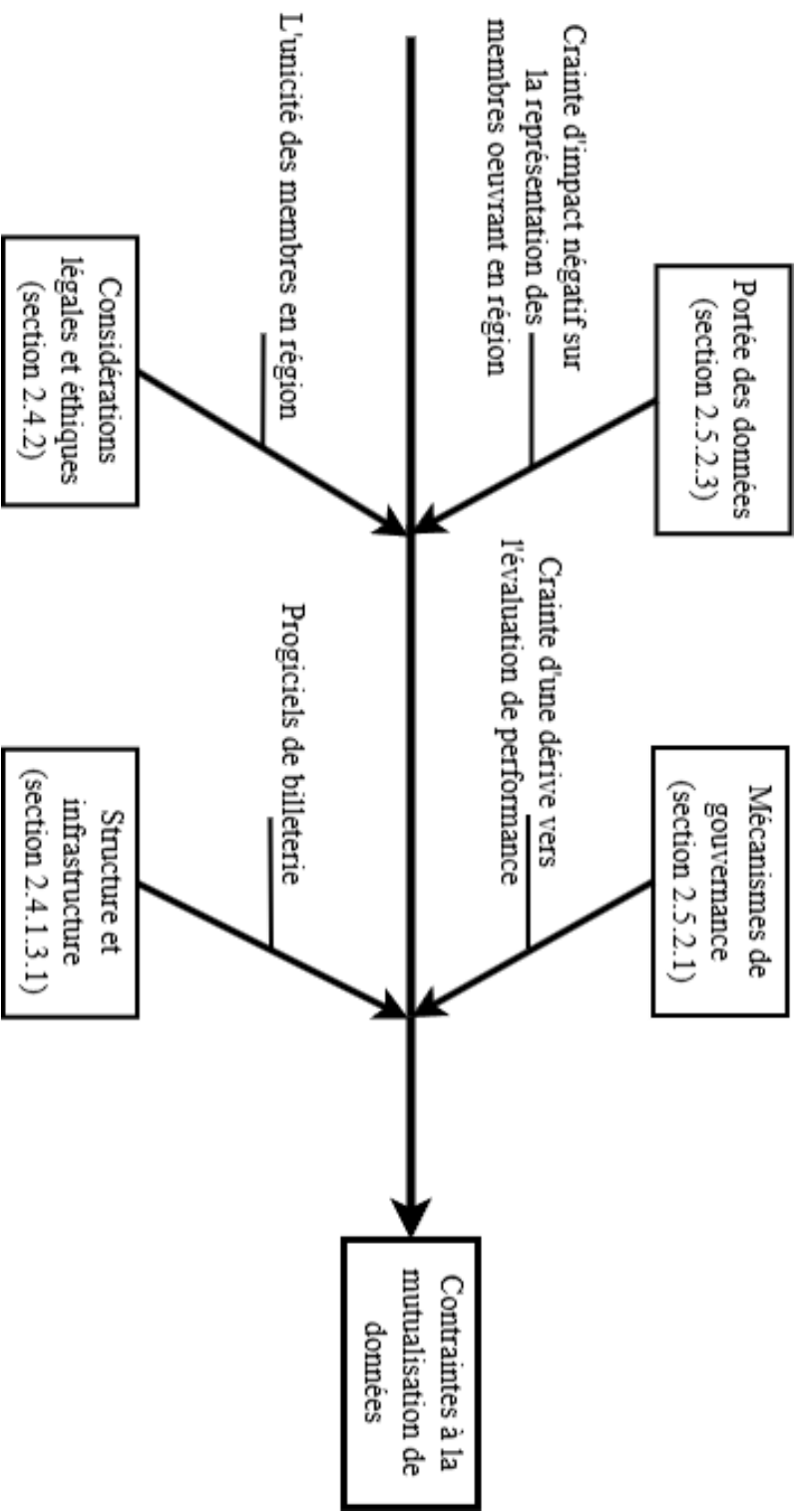


Figure 5.2 Contraintes à la mutualisation de données

Il est à noter que, bien qu'individuellement, ces obstacles se rapportent principalement à l'obstacle de structure et d'infrastructure décrit à la section 2.4.1.3.1, ensemble, ils font émerger l'obstacle de l'étendue de l'expertise requise décrit à la section 2.4.1.3.2. En revanche, ces obstacles semblent confirmer le choix de la mutualisation de données, parce qu'en théorie (section 2.5.5), la mutualisation de données est particulièrement utile pour les organisations qui ne possèdent pas le savoir-faire ni l'expertise légale pour tirer parti de leurs données (Micheli et al., 2020).

5.3 Retour sur l'observation participante et l'analyse documentaire externe

L'observation participante s'est concrétisée par la participation aux réunions du comité de pilotage au cours desquelles les membres du comité ont tenté de réconcilier certains aspects discordants des points de vue de l'ADST et des membres. Cependant, bien que des discussions épineuses aient eu lieu, il est demeuré ardu de prendre les décisions nécessaires. Par exemple, le comité de pilotage est d'accord qu'il faut identifier et restreindre le nombre de données mutualisées pour graduellement accroître la portée de la mutualisation à mesure que le processus se cristallise et que les parties prenantes deviennent confortables. En même temps, chaque fois qu'il lui est demandé de lister explicitement les données à mutualiser en priorité, le comité de pilotage dresse, dans les faits, la liste exhaustive des données organisationnelles pour lesquelles il souhaite des résultats de la mutualisation, sans égard aux discussions qui ont précédé. Cette priorisation est pourtant essentielle à la bonne conduite du projet de mutualisation, parce qu'il n'est pas réaliste de chercher à mutualiser toutes les données d'un coup. Autrement dit, l'information nécessaire pour donner vie à la dimension de la portée du domaine de

décision (section 2.5.2.4) demeure inarticulée. Néanmoins, c'est en synthétisant les discussions du comité de pilotage que le sous-traitant a produit ses livrables, soit une stratégie de données, un cahier des charges et une feuille de route.

La stratégie de données se compare à la mission, à la vision et aux valeurs d'une organisation au sens où il ne suffit pas de l'écrire pour lui donner vie. Tous les jours, la direction d'une organisation doit faire le choix conscient de prendre ses décisions selon l'orientation dictée par la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Autrement, ça ne devient qu'une séquence d'énoncés servant à faire paraître l'organisation sous un beau jour aux yeux du public et des différentes parties prenantes. Il en va de même pour la stratégie de données. Il ne suffit pas d'avoir rédigé les grands principes du cadre de gouvernance des données qui sous-tend les pratiques de collecte, de stockage, de partage et de consommation de données. Il faut ensuite aligner toutes les décisions concernant la donnée sur les orientations de ces grands principes. La stratégie de données constitue un mécanisme structurel de gouvernance (section 2.5.2.1) dans lequel les mécanismes procéduraux et relationnels à mettre en place sont nommés.

Le cahier des charges représente un exercice de rationalisation réalisé par le sous-traitant pour favoriser la réussite de la démarche de l'ADST. En effet, l'ASDT s'est présenté au sous-traitant avec l'idée ambitieuse de mutualiser les données organisationnelles de ses membres, sans reconnaître d'emblée qu'elle relevait d'un projet technologique, voire d'un projet de transformation numérique. En organisant les objectifs du projet de mutualisation, en définissant sa portée et en déterminant ses prérequis, le cahier des charges réalisé par le sous-traitant illustre la complexité de la démarche de

l'ADST et, implicitement, annonce le besoin d'un budget plus élevé que celui prévu initialement. De plus, la feuille de route qui accompagne le cahier des charges annonce un échéancier de plusieurs années, plutôt que de quelques mois, comme il était prévu à l'origine. Ce faisant, le sous-traitant a livré à l'ADST des outils qui contribuent à définir un cadre commun de cueillette et de partage des données en vue de leur mutualisation, tel que M. Fillion le proposait. Enfin, dans ses recommandations, le sous-traitant préconise, à court terme, un compromis sur la qualité des résultats de la mutualisation pour que l'ADST commence à obtenir des résultats plus tôt que tard. L'idée est de générer un momentum envers les travaux à faire pour améliorer la qualité des données mutualisées et d'encourager l'ADST et ses membres à poursuivre dans cette voie, à appliquer la feuille de route et le cahier des charges, malgré les défis existants qui pourraient intimider ou décourager ses membres.

En rétrospective, la chercheuse note que les livrables du sous-traitant sont utiles, dans la mesure où ils forment les fondations de la démarche de mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST. Cependant, les grands principes de la stratégie de données et les recommandations du cahier des charges et de la feuille de route sont difficilement exploitables par l'ADST. En causes, il y a le manque de personnel, l'absence de financement à la mission et l'étendue de l'expertise requise (section 2.4.1.3.2). Ainsi, le sous-traitant a livré le nécessaire pour concrétiser l'aspect stratégique de la démarche, mais les aspects tactique et opérationnel restent à mettre en œuvre.

5.4 Synthèse

L'ADST, une organisation dont la mission est de représenter le milieu de la diffusion spécialisée en théâtre au Québec et de faire valoir l'apport de ses membres, des diffuseurs spécialisés en théâtre, s'est engagé dans une démarche de création d'un processus de mutualisation des données organisationnelles de ses membres. Les objectifs de cette démarche sont de mieux servir ses membres et de générer de l'information et de la connaissance utile à l'accomplissement de sa mission. Les différentes méthodes de collecte de données ont précisé les motivations de l'ADST et fait émerger des freins et des contraintes (questions de recherche 1 et 2). Ces motivations sont les suivantes :

- démontrer et réaffirmer la légitimité de l'organisation;
- maîtriser et documenter les points communs, autant que les distinctions, qui se retrouvent dans le membrariat;
- formaliser le processus de mutualisation des données organisationnelles des membres suite à la réussite de la preuve de concept que constitue l'Étude sur les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de l'ADST de 2017 à 2020.

Les freins et contraintes sont dégagés de l'analyse des préoccupations et des obstacles communiqués par les acteurs impliqués dans la démarche. Les freins et contraintes ont été mis en relation avec les obstacles à l'utilisation des données organisationnelles et les dimensions de la gouvernance de données identifiés dans la revue de littérature aux sections 2.4.1.3 et 2.5.2, respectivement. À présent, ces préoccupations et obstacles sont

mis en relation avec les trois limites de terrain de la mutualisation de données identifiées par Micheli et al. (2020) (section 2.5.5) :

1. le coût de transaction (les manipulations effectuées sur les données, l'interopérabilité, la protection de la vie privée limitent la participation de petites organisations);
2. la présence d'un partenaire dominant (rend difficile le maintien durable de relations horizontales entre les organisations participant à la mutualisation);
3. l'exclusion des sujets de la donnée (les organisations détentrices des données ne sont pas toujours les sujets de ces données).

Les tableaux 6 et 7 mettent en relation les préoccupations et obstacles précédemment identifiés avec les limites de terrain mentionnées ci-haut. Cette relation est également illustrée sous forme d'un diagramme d'Ishikawa présenté à la figure 5.3.

Tableau 6 Relation entre les préoccupations et les limites de terrain de la mutualisation de données

Préoccupations	Frein ou contrainte (F ou C)	Dimensions	Limites de terrain
Impacts sur les processus d'affaires	F	2.5.2.2 La portée organisationnelle	Coût de transaction
Dérive vers l'évaluation de la performance	C	2.5.2.1 Les mécanismes de gouvernance	Partenaire dominant
Tensions internes générées par la divulgation des données salariales	F	2.5.2.3 La portée des données 2.5.2.5 Le contexte organisationnel interne et externe	Exclusion des sujets de données
Impact négatif sur la représentation des membres œuvrant en région	C	2.5.2.3 La portée des données	Coût de transaction et partenaire dominant

Tableau 7 Relation entre les obstacles et les limites de terrain de la mutualisation de données

Obstacles	Frein ou contrainte (F ou C)	Nature de l'obstacle	Limites de terrain
Historique de données incomplet	F	2.4.1.3.1 Structure et infrastructure	Coût de transaction
Hétérogénéité des chartes comptables	F	2.4.1.3.1 Structure et infrastructure	Coût de transaction
Progrès de la billetterie	C	2.4.1.3.1 Structure et infrastructure	Coût de transaction
Absence de suivi des activités de développement disciplinaire et de médiation culturelle	F	2.4.1.3.1 Structure et infrastructure	Coût de transaction
L'unicité des membres en région	C	2.4.2 Considérations légales et éthiques	Coût de transaction et partenaire dominant

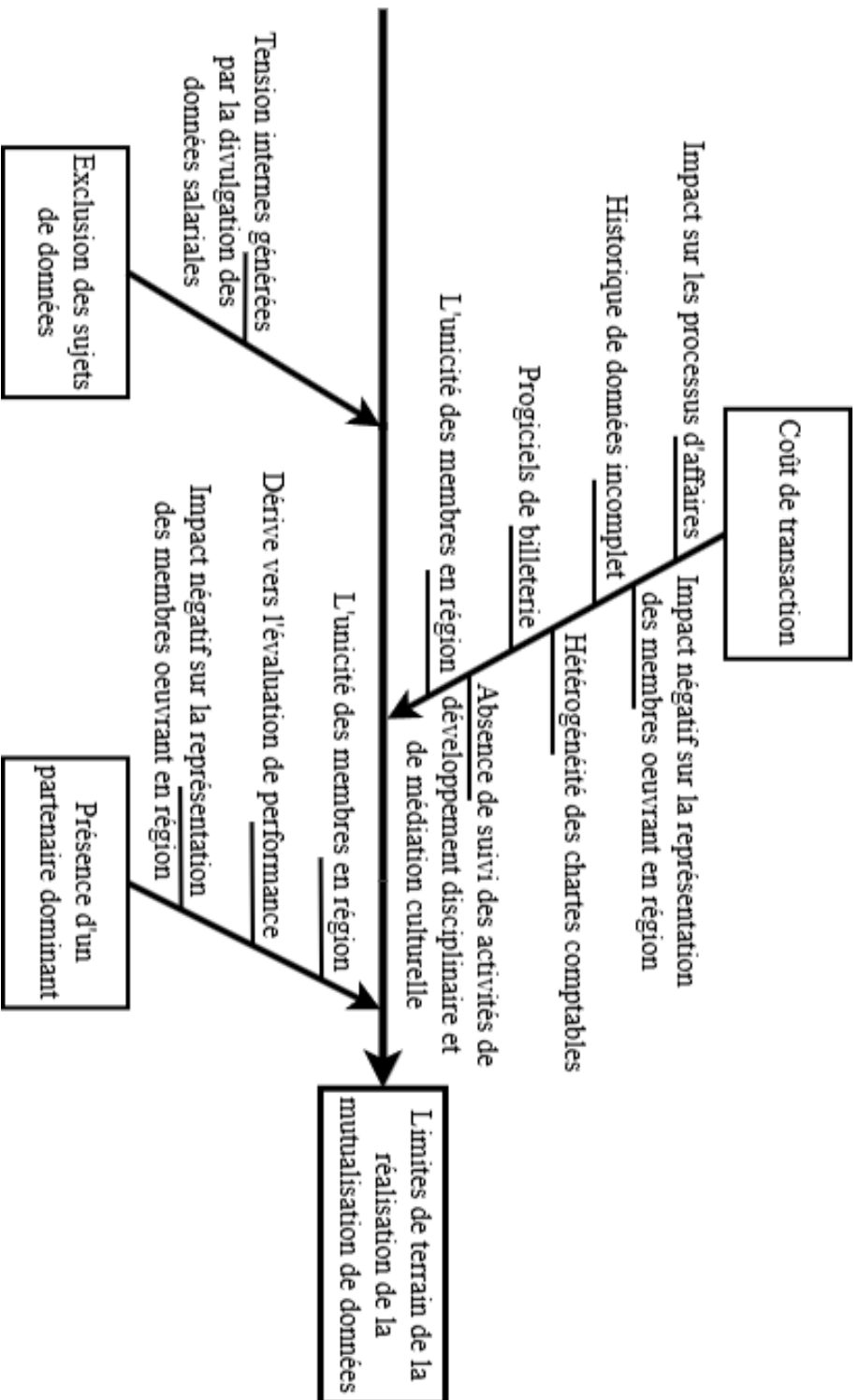


Figure 5.3 Limites de terrains de la mutualisation de données

La prédominance de la limite de terrain du coût de transaction est en cohérence avec ce qui ressort de l'observation participante et de l'analyse documentaire externe, soit que le manque de personnel, l'absence de financement à la mission et l'étendue de l'expertise requise limitent la capacité de l'ADST à actionner les grands principes de la stratégie de données et les recommandations qui lui ont été faites par le sous-traitant. En ce sens, le cahier des charges rédigé par le sous-traitant se veut un exercice de rationalisation de la démarche de l'ADST visant à amoindrir les effets du coût de transaction. Les multiples objectifs exprimés par l'ADST et ses membres donnent au projet de mutualisation une portée irréaliste aux vues des contraintes budgétaires et d'échéancier qui accompagnent le mandat du sous-traitant. Ainsi, l'exercice de rationalisation du sous-traitant visait la réduction de la portée du projet de mutualisation et son découpage en plusieurs plus « petits » projets dans l'esprit d'un découpage fonctionnel. L'idée du sous-traitant était qu'en procédant de la sorte, l'ampleur du projet de mutualisation serait réduite, du moins en apparence. L'ADST pourrait alors mieux cibler les programmes de subvention auxquels appliquer pour obtenir le financement nécessaire à la réalisation de chaque projet, prenant ainsi en considération le manque de financement à la mission, et l'ADST pourrait tenter d'avancer à petits pas constants, plutôt que d'être prise devant une trop grosse marche. Le cahier des charges illustre le découpage fonctionnel réalisé par le sous-traitant et le justifie en liant les cinq projets proposés aux objectifs rationalisés par le sous-traitant, aux critères d'évaluation qui ont guidé le sous-traitant dans son analyse et aux recommandations que le sous-traitant a émises à l'ADST à la suite de l'analyse documentaire interne, des entretiens individuels et de l'observation participante.

En situant dans le temps et les uns par rapport aux autres les cinq projets proposés dans le cahier des charges, la feuille de route qui l'accompagne est un deuxième levier favorisant l'atteinte des objectifs de l'ADST. En effet, elle étale l'exécution du cahier des charges sur une échelle de temps à moyen, voire long terme, dans l'esprit du triangle de la qualité (qualité – coût – vitesse d'exécution). Les obstacles qui se présentent à l'ADST et à ses membres laissant très peu de marge de manœuvre quant à la qualité et aux coûts du projet de mutualisation, il ne reste que l'option d'allonger les délais de réalisation du projet de mutualisation des données organisationnelles (et des cinq projets proposés dans le cahier des charges). La feuille de route incite l'ADST et ses membres à percevoir la démarche de mutualisation comme un marathon, plutôt que comme un sprint, afin de prendre en compte les coûts de transaction.

Puis, la stratégie de données agit en tant que levier pour surpasser les limites dues à la présence d'un partenaire dominant et à l'exclusion des sujets des données, en ce qu'elle jette les bases du fonctionnement de la réciprocité qui doit exister entre les parties prenantes de la mutualisation des données pour que celle-ci fonctionne et perdure. La stratégie de données rédigée par le sous-traitant est l'expression du cadre de gouvernance des données que le sous-traitant recommande à l'ADST de mettre en place. Ce levier vise à rassurer les membres quant aux intentions et à la portée de la démarche de l'ADST, tout en participant à rendre conforme l'ADST aux yeux des normes et des lois qui s'appliquent au Québec.

Pour finir, la chercheure note que le sous-traitant s'est vu confier un mandat de conception et d'implantation d'un outil numérique permettant la mutualisation des

données organisationnelles des membres de l'ADST qui minimiserait les efforts requis de leur part. Cependant, devant des contraintes budgétaires et d'échéancier plus que serrées, le sous-traitant a changé l'orientation du mandat vers une étude de faisabilité qui a permis la rationalisation des objectifs et le découpage fonctionnel. En ce sens, devant un projet technologique aux allures de Goliath pour une association de l'envergure de David, l'étude de faisabilité s'avère un levier à ne pas sous-estimer. Cependant, dans le cas présent, il faut noter qu'un tel levier s'est avéré insuffisant pour permettre à l'ADST de poursuivre ses ambitions et compléter sa démarche. En effet, les demandes de subventions qu'elle a déposées à la suite de ce projet lui ont été refusées malgré l'existence de l'étude de faisabilité pour appuyer leurs demandes. Il n'y a donc pas eu de suite.

Ce dénouement mène la chercheuse à ne pas recommander la mutualisation de données à des organisations à but non lucratif. En effet, aux vues des résultats de cette étude de cas, la chercheuse en est venue à être d'accord avec Micheli et al. (2020) lorsqu'ils écrivent qu'un tel modèle de gouvernance de données est, dans la pratique, un idéal webérien. De plus, il pourrait être argumenté que la mutualisation de données constitue une innovation technologique participant à la transformation numérique d'une organisation. En ce sens, la chercheuse recommande à une organisation à but non lucratif aux ressources limitées d'éviter de se positionner en tant qu'utilisateur précoce (*early adopter*), en particulier lorsqu'il est question de projets technologiques pour lesquels la littérature manque d'exemple pratique et, qui plus est, d'exemple de réussite. Par ailleurs, comme la prérogative de suivre ou non une recommandation revient aux organisations, si elles devaient se lancer dans un tel projet en dépit des recommandations, la chercheuse

recommande alors de débiter par une étude de faisabilité. Enfin, considérant qu'il s'agirait d'une initiative de transformation numérique, l'étude de faisabilité devrait inclure un diagnostic du *readiness* et de la maturité numérique de chacune des organisations impliquées.

CHAPITRE 6 - CONCLUSION

Ce mémoire a présenté une étude de cas descriptive unique sur la mise en place, au sein de l'organisation, du processus de mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST. Plus précisément, l'objectif de l'étude de cas était de décrire la démarche de mutualisation des données organisationnelles des membres de l'ADST. Cet objectif s'est développé en trois questions de recherche :

1. Quelles sont les motivations de l'ADST derrière la volonté de mutualiser les données de ses membres?
2. Quels obstacles se dressent devant l'ADST pour mutualiser les données de leurs membres? De quelle nature sont-ils (structurelle? Humain? Organisationnelle? Contextuelle? Technologique?)?
3. Considérant ces motivations et ces obstacles, quel cheminement est recommandé à l'ADST par le sous-traitant pour concrétiser la mutualisation des données organisationnelles de ses membres?

Les motivations de l'ADST ont pu être identifiées lors de l'analyse documentaire :

- démontrer et réaffirmer la légitimité de l'organisation;
- maîtriser et documenter les points communs, autant que les distinctions, qui se retrouvent dans le membrariat;
- formaliser le processus de mutualisation des données organisationnelles des membres suite à la réussite de la preuve de concept que constitue l'Étude sur les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de l'ADST de 2017 à 2020.

Les obstacles se dressant devant l'ADST dans l'accomplissement de sa démarche sont liés aux dimensions de la gouvernance identifiées par Abraham et al. (2019). Ils sont aussi liés aux obstacles à l'utilisation de la donnée discutés à la section 2.4.1.3 de la revue de littérature, et, enfin, ils sont liés aux limites de terrain de la mutualisation des données nommées par Micheli et al. (2020). Les tableaux 5, 6, 7 et 8 présentent ces relations, en plus de catégoriser les obstacles en tant que frein ou contrainte. Considérant ces motivations, ces freins et ces contraintes, le cheminement recommandé à l'ADST est illustré par la ligne du temps incluse à la feuille de route livrée par le sous-traitant (figure 4.1). Cette feuille de route présente l'ordonnement des projets eux-mêmes définis dans le cahier des charges et découlant des recommandations émises par le sous-traitant. Ces projets constituent les initiatives que l'ADST devrait envisager si elle en obtenait les moyens, par exemple avec du financement à la mission. À ce sujet, la chercheuse souligne que la concrétisation des projets décrits dans le cahier des charges requiert obligatoirement davantage de ressources que ce dont l'ADST dispose présentement. En effet, étant donné que la nature des projets recommandés nécessite des ressources spécialisées, la seule salariée de l'ADST occupant le poste de coordonnatrice ne saurait s'acquitter de tout l'éventail des compétences requises.

Cette étude de cas participe à combler les lacunes de la littérature en termes de rareté d'exemple pratique de mutualisation de données dénotées par Mattioli (2017). Ce faisant, il a été possible d'observer sur le terrain les obstacles et les limites de terrain associés à ce type de modèle de gouvernance de données et dont Micheli et al. (2020) ont fait état. Ainsi,

cette étude de cas tend à rejoindre les doutes de Micheli et al. (2020) quant à la faisabilité de ce modèle de gouvernance de données en dehors de la théorie.

6.1 Limites de l'étude

Cette étude de cas descriptive unique présente différentes limites. D'abord, en termes de limite théorique une étude de cas unique ne présente pas une portée assez grande pour formuler des généralisations à l'égard de la mutualisation de données pour faciliter le passage de la théorie à la pratique. De plus, méthodologiquement, l'étude de cas unique portant sur l'ADST n'accorde pas assez d'espace à la perspective de chacun des membres de l'ADST. Potentiellement qu'une étude multicas (Prévos et Roy, 2015) où chacun des membres de l'ADST aurait fait l'objet d'un cas aurait permis une plus grande profondeur dans l'analyse de certains obstacles en donnant plus d'espace à la perspective de chacun des membres. Enfin, il faut souligner la manière dont s'est constitué l'échantillon d'organismes auprès desquels les données ont été collectées. En effet, les deux seuls critères d'inclusion utilisés étaient le fait d'être membre de l'ADST et le fait d'être disponible. Ainsi, tous les membres disponibles ont été inclus à l'échantillon, ce qui a créé un échantillon de 17 organisations. Il est possible que de meilleurs critères d'inclusion aient pu limiter l'échantillon à un plus petit groupe, facilitant ainsi le travail de collecte et d'analyse de données.

6.2 Implications de l'étude

Cette étude de cas descriptive unique s'attarde à un exemple terrain du modèle de gouvernance de données qu'est la mutualisation des données. En ce sens, cette étude de cas revêt un grand intérêt étant donné que, pour certains auteurs, la mutualisation de

données est un idéal utopique (Micheli et al., 2020). Cependant, l'étude de cas se concentre sur un contexte d'organisme à but non lucratif dans le milieu des arts et de la culture et ne permet aucune généralisation en dehors de ce milieu, ou même en dehors du contexte à but non lucratif. Ainsi, il est raisonnable de s'attendre à trouver des motivations, des obstacles et des cheminements différents dans des milieux ou des contextes différents. Enfin, cette étude de cas ne peut servir ni à confirmer ni à infirmer l'énoncé de Micheli et al. (2020) quant à l'utopie de la mutualisation des données, parce que la mise en place du processus de mutualisation des données organisationnelle ne s'est pas concrétisée. En effet, la chercheure souligne que le sous-traitant a été embauché avec le mandat de mettre en place le processus de mutualisation des données et ses mécanismes, mais qu'il a été limité à réaliser une étude de faisabilité à cause de l'échéancier et du budget disponible. Néanmoins, la chercheure conclut que la mutualisation de données revêt un potentiel certain pour documenter de manière détaillée et représentative le fonctionnement de la diffusion spécialisé en théâtre au Québec et soutenir l'ADST dans la réalisation de sa mission. Toutefois, l'étude de cas a permis d'observer dans la pratique les limites de terrains avancées par Micheli et al. (2020) et davantage de travaux sont requis pour étudier ces limites dans une portée plus grande que celle d'une étude de cas unique.

6.3 Travaux futurs

Comme cette étude de cas se concentre sur le point de vue de l'ADST dans la mise en place d'un processus de mutualisation de données organisationnelles, il serait pertinent de réaliser une étude multicas focalisant sur le point de vue des membres de l'ADST dans la mise en place du même processus. De plus, cette étude multicas pourrait faire l'objet

d'un projet de recherche en collaboration directe avec l'ADST, plutôt que par l'intermédiaire d'un sous-traitant contracté par l'ADST. Cela permettrait d'éviter d'avoir à conjuguer les prérogatives de la recherche scientifiques à celles d'un contrat de service définissant d'emblée les livrables, sans tenir compte de la démarche scientifique.

Enfin, il pourrait être intéressant de reproduire la même étude de cas dans un contexte d'affaires autre que le sans but lucratif, afin d'identifier les obstacles propres à ce milieu. Par la suite, une autre étude pourrait aborder les différences dans l'implantation de la mutualisation de données dans leur domaine respectif. La réalisation de ces travaux contribuerait à enrichir le corpus de cas présentant des exemples pratiques de la mise en place du modèle de gouvernance de données que représente la mutualisation. Ainsi, il pourrait également être envisagé de réaliser une méta-analyse de ces cas visant la comparaison des motivations, des obstacles et des cheminements recommandés dans l'esprit du raisonnement par les cas (*case-based reasoning*) qui est favorisé par un devis méthodologique d'étude de cas (Schwandt et Gates, 2018).

RÉFÉRENCES

- Abraham, R., Schneider, J., & vom Brocke, J. (2019). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 424-438. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.008>
- Arborio, A.-M., & Fournier, P. (2010). *L'observation directe* (3). Armand Colin.
- Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre. (2022). *Les diffuseurs spécialisés en théâtre, des acteurs essentiels à la scène théâtrale québécoise*. Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre. Repéré le 20 août 2024 à https://drive.google.com/file/d/1PTTyvI67Z7A1eEyUUdMdYrBHNKc0ydCL/view?usp=share_link
- Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre. (2023). *Rapport annuel 2022 - 2023*. Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre. Repéré le 20 août 2024 à https://drive.google.com/file/d/1_ISP9aqrq2j3aZxRpcbGFihZZML7PFKr/view?usp=share_link
- Association RIDEAU. (2024). *Implications et concertations*. <https://associationrideau.ca/fr/association/a-propos>
- Bhansing, P. V., Wijngaarden, Y., & Hitters, E. (2020). Identity Work In the Context of Co-located Creative Entrepreneurs: How Place Influences Professional Identity. *International Journal of Arts Management*, 22(2), 7-23.
- Blakesley, I. R., & Yallop, A. C. (2019). What do you know about me? Digital privacy and online data sharing in the UK insurance sector. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 18(2), 281-303. <https://doi.org/10.1108/jices-04-2019-0046>
- Boyle, S. (2003). Achieving Community Ownership: The Case of a Regional Symphony Orchestra. *International Journal of Arts Management*, 6(1), 9-18.

Brinkmann, S. (2018). The Interview. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Éds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5, pp. 576-599). Sage.

Capurro, R., Fiorentino, R., Garzella, S., & Giudici, A. (2021). Big data analytics in innovation processes: which forms of dynamic capabilities should be developed and how to embrace digitization? *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 273-294. <https://doi.org/10.1108/ejim-05-2021-0256>

Carey, C. (2021). Conflicting Values, the Balancing Act of Artists. Dans K. Lehman, I. Fillis, & M. Wickham (Éds.), *Exploring Cultural Value* (pp. 119-132). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-515-420211012>

Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141-158. <https://doi.org/10.1108/sej-03-2019-0018>

Chang, W., & Wyszomirski, M. (2015). What Is Arts Entrepreneurship? Tracking the Development of its Definition in Scholarly Journals. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 4(2), 11-31. <https://artivate.org/index.php/artivate/article/view/42>

Commission d'accès à l'information du Québec. (2024). *Réaliser une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée - Guide d'accompagnement à la démarche et à sa documentation*. https://www.cai.gouv.qc.ca/uploads/pdfs/CAI_GU_EFVP.pdf

Conseil des Arts et des Lettres du Québec. (2024). *Soutien à la mission - 2024-2028 - Organismes de services*. Repéré le 14 juin 2024 à <https://www.calq.gouv.qc.ca/aides/soutien-mission-2024-2028-organismes-services?disciplines=48&profile=29&cHash=e6aac65c1933b507dfbe2d2afe8083bc>

Conseil québécois du théâtre. (2024). *Mission*. <https://cqt.ca/conseil/mission>

Dallaire, G. (2020). The Figure of the Cultural Entrepreneur: A Political Construct. *International Journal of Arts Management*, 22(2), 39-51.

de Klerk, S., Pick, D., & Weber, D. P. (2015). The creative industries: an entrepreneurial bricolage perspective. *Management Decision*, 53(4), 828-842. <https://doi.org/10.1108/md-03-2014-0169>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). Introduction : The Discipline and Practice of Qualitative Research. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Éds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5, pp. 1-26). Sage.

Donelli, C. C., Fanelli, S., & Zangrandi, A. (2021). Inside and Outside the Boardroom: Collaborative Practices in the Performing Arts Sector. *International Journal of Arts Management*, 24(1), 48-62.

Fernando, Y., Chidambaram, R. R. M., & Wahyuni-Td, I. S. (2018). The impact of Big Data analytics and data security practices on service supply chain performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 4009-4034. <https://doi.org/10.1108/bij-07-2017-0194>

Filion, A. (2018). *Étude de Repositionnement de l'Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre (ADST)*.

Filion, A. (2019). *Projet de mutualisation de données financières et statistiques de l'Association des Diffuseurs Spécialisés en Théâtre (ADST)*.

Fillis, I. (2004). The Entrepreneurial Artist as Marketer: Drawing from the Smaller-Firm Literature. *International Journal of Arts Management*, 7(1), 9-21. <http://www.jstor.org/stable/41064827>

Flick, U. (2018). Triangulation. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Éds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5, pp. 444-461). Sage.

Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche - Méthodes quantitatives et qualitatives* (4). Chenelière.

Fourcade, M.-B. (2014). *Lexique - La médiation culturelle et ses mots-clés*. (pp. 9).

Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10. <https://doi.org/10.2307/258039>

Glossaire. (2024). Repéré le 14 juin 2024 à <https://conseildesarts.ca/glossaire>

Gourdeau, M. (2021). *Les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de l'ADST de 2017 à 2020*.

Gupta, U., & Cannon, S. (2020). Resources and References. Dans *A Practitioner's Guide to Data Governance* (pp. 231-235). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-567-320201015>

Higman, R., Andrew Cox, D., & Pinfield, S. (2015). Research data management and openness. *Program: electronic library and information systems*, 49(4), 364-381. <https://doi.org/10.1108/prog-01-2015-0005>

Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 53(1), 148-152. <https://doi.org/10.1145/1629175.1629210>

Lichtenthaler, U. (2021). Data management efficiency: major opportunities for shared value innovation. *Management Research Review*, 45(2), 156-172. <https://doi.org/10.1108/mrr-10-2020-0639>

Lin, L.-M., & Lin, Y. (2018). Cost Disease in Consumption and Spectatorship Management: A Cross-Country Study of the Value Creation Mechanism in the Performing Arts. *International Journal of Arts Management*, 21(1), 17-27. <http://www.jstor.org/stable/44989749>

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2018). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Éds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5, pp. 108-150). Sage.

Lindkvist, L., Nils, W., Professor Tomas Blomquist, P., & Hjorth, D. (2015). Organizing cultural projects through legitimising as cultural entrepreneurship. *International Journal*

of Managing Projects in Business, 8(4), 696-714. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-07-2015-0064>

Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé,

Mattioli, M. (2017). The Data-Pooling Problem. *Berkeley technology law journal / Boalt Hall School of Law, University of California, Berkeley*, 32. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2671939>

Maurant, D., Bories-Azeau, I., & Mazars-Chapelon, A. (2022). Chapitre 5. Sens et valeurs des organisations artistiques et culturelles publiques à l'épreuve du management. Dans *Le sens au travail* (pp. 149-180). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.comme.2022.01.0149>

Mencarelli, R., & Pulh, M. (2006). Positioning the Supply of Live Performance: Innovative Managerial Practices Relating to the Interaction of Spectator, Performance and Venue. *International Journal of Arts Management*, 8(3), 19-29. <http://www.jstor.org/stable/41064884>

Micheli, M., Ponti, M., Craglia, M., & Berti Suman, A. (2020). Emerging models of data governance in the age of datafication. *Big Data & Society*, 7(2). <https://doi.org/10.1177/2053951720948087>

Murphy, J., & Ryan, A. (2020). "So to Speak": A Discursive Approach to Understanding Liminality in Business-to-Arts Interactions. *International Journal of Arts Management*, 22(3), 94-107.

Mylonas, N., & Petridou, E. (2018). Venture performance factors in creative industries: a sample of female entrepreneurs. *Gender in Management: An International Journal*, 33(5), 385-404. <https://doi.org/10.1108/gm-03-2017-0035>

Özdemir, Ö. G. (2021). Art in Society: Co-creation of Cultural Value in Alternative Cultural Frames. Dans K. Lehman, I. Fillis, & M. Wickham (Éds.), *Exploring Cultural*

Value (pp. 87-100). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-515-420211010>

Parkman, I. D., Holloway, S. S., & Sebastiao, H. (2012). Creative industries: aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 95-114. <https://doi.org/10.1108/14715201211246823>

Perko, I. (2022). Data sharing concepts: a viable system model diagnosis. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/k-04-2022-0575>

Poisson-de Haro, S., & Montpetit, D. (2012). Surviving in Times of Turmoil: Adaptation of the Théâtre Les Deux Mondes Business Model. *International Journal of Arts Management*, 14(3), 16-31, 68.

Ponte, D., Pesci, C., & Camussone, P. F. (2017). Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 196-214. <https://doi.org/10.1108/MAJ-11-2015-1276>

Preece, S. B. (2011). Performing Arts Entrepreneurship: Toward a Research Agenda. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(2), 103-120. <https://doi.org/10.1080/10632921.2011.573445>

Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.2981>

Ravanas, P. (2007). A Quiet Revolution: The Metropolitan Opera Reinvents Client Relations Management. *International Journal of Arts Management*, 9(3), 78-87, 96.

Regroupement des artistes en arts visuels du Québec. (2024). *À propos*. <https://raav.org/a-propos/>

Regroupement du conte au Québec. (2024). *Qu'est-ce que le RCQ?* <https://conte.quebec/quest-ce-que-le-rcq>

Regroupement québécois de la danse. (2024). *À propos*. <https://www.quebecdanse.org/a-propos/>

Réseau des arts de la parole et des arts et initiatives littéraires. (2024). *À propos*. <https://www.rapail.ca/a-propos/>

Rizk, A., Ståhlbröst, A., & Elragal, A. (2020). Data-driven innovation processes within federated networks. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 498-526. <https://doi.org/10.1108/ejim-05-2020-0190>

Schwandt, T. A., & Gates, E. F. (2018). Case study methodology. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Éds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5, pp. 341-358). Sage.

Sedkaoui, S. (2018). How data analytics is changing entrepreneurial opportunities? *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 274-294. <https://doi.org/10.1108/ijis-09-2017-0092>

Shkabatur, J. (2019). The Global Commons of Data. *Stanford Technology Law Review*, 22, 1-46.

Soutien au développement - Fonds du Canada pour la présentation des arts. (2024). Patrimoine Canadien. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/fonds-presentation-arts/developpement.html>

Soutien au fonctionnement quadriennal. (2024). Conseil des Arts de Montréal. <https://www.artsmontreal.org/aides/programmes/soutien-au-fonctionnement-quadriennal/>

Toscher, B., Dahle, Y., & Steinert, M. (2020). Get Give Make Live. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 179-202. <https://doi.org/10.1108/sej-03-2019-0016>

Tucci, C., & Viscusi, G. (2022). Editorial: Perspectives on the value of Big Data sharing. *Information Technology & People*, 35(2), 461-466. <https://doi.org/10.1108/itp-04-2022-872>

Turbide, J., & Laurin, C. (2009). Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. *International Journal of Arts Management*, 11(2), 56-70. <http://www.jstor.org/stable/41064987>

Vakharia, N., Vecco, M., Srakar, A., & Janardhan, D. (2018). Knowledge centrality and organizational performance: an empirical study of the performing arts. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1124-1152. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0219>

Weber, M. (1949). *Max Weber on The Methodology of the Social Sciences* (E. A. Shils, & H. A. Finch, trad.; 1). The Free Press of Glencoe, Illinois.

Werthes, D., Mauer, R., & Brettel, M. (2017). Cultural and creative entrepreneurs: understanding the role of entrepreneurial identity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 290-314. <https://doi.org/10.1108/ijebr-07-2016-0215>

Yallop, A. C., Gică, O. A., Moisescu, O. I., Coroş, M. M., & Séraphin, H. (2021). The digital traveller: implications for data ethics and data governance in tourism and hospitality. *Journal of Consumer Marketing*, 40(2), 155-170. <https://doi.org/10.1108/jcm-12-2020-4278>

ANNEXE 1. LISTE DES DONNÉES À MUTUALISER

Le tableau suivant provient du rapport *Projet de mutualisation de données financières et statistiques de l'ADST* écrit par Alain Filion et remis à l'ADST en janvier 2019. Il s'agit de la liste des données organisationnelles que l'auteur recommande à l'ADST de mutualiser. Pour chaque donnée, il précise l'objectif visé et la source de la donnée.

Tableau 8 Données organisationnelles à mutualiser – partie 1 (Filion, 2019)

DONNÉES PARTAGÉES	OBJECTIFS	SOURCES RÉFÉRENTIELLES	REMARQUES
Financement public des diffuseurs spécialisés en théâtre	Veille sur l'évolution des subventions aux diffuseurs spécialisés (incluant les productions et événements) Mutualisation visant les organismes mais non pas leurs fonctions, compte tenu de l'impossibilité de répartir les subventions du CALQ	Rapport d'activité CALQ Section 14 a / diffuseurs spécialisés Section 14 e / producteurs-diffuseurs et diffuseurs-événements	Prendre en considération que les subventions octroyées aux producteurs-diffuseurs sont unifiées depuis 2017-2018 au CALQ. Les diffuseurs-événements assument une programmation saisonnière en plus d'un événement annuel ou biennal
Financement public des diffuseurs spécialisés en théâtre au regard de l'ensemble des organismes de diffusion en arts de la scène	Comparaison entre le soutien public récurrent aux diffuseurs spécialisés en théâtre (incluant les productions et événements) et les autres diffuseurs spécialisés et pluridisciplinaires en arts de la scène Mutualisation visant les organismes mais non pas leurs fonctions	Rapport annuel des instances subventionnaires	Prendre en considération que les subventions octroyées aux producteurs-diffuseurs et diffuseurs-événements sont unifiées depuis 2017-2018 au CALQ
Financement public de l'ADST	Veille sur l'évolution du soutien de l'ADST en comparaison aux autres organismes de services incluant les réseaux régionaux de diffusion	Rapport annuel des instances subventionnaires	Importance pour l'ADST de se positionner à l'égard d'un soutien ponctuel à court terme et d'un soutien à <i>la mission</i> à compter de 2021-2022
Financement privé	Veille sur l'état du financement privé des organismes	Rapport d'activité CALQ Section 14 a / diffuseurs spécialisés Section 14 e / producteurs-diffuseurs et diffuseurs-événements	Valider si un <i>prorata</i> du financement privé doit être appliqué pour les producteurs-diffuseurs

Tableau 9 Données organisationnelles à mutualiser (Filion, 2019), Suite

DONNÉES PARTAGÉES	OBJECTIFS	SOURCES RÉFÉRENTIELLES	REMARQUES
Revenus autonomes	Identification des revenus à titre de diffuseurs spécialisés (excluant les productions mais incluant les événements)	Rapport d'activité CALQ Section 14 a / diffuseurs spécialisés Section 14 e / uniquement selon le mandat de diffuseur des producteurs-diffuseurs et des diffuseurs-événements	Formulaire du CALQ conçu de sorte à présenter les revenus autonomes selon les fonctions.
Frais d'exploitation du lieu et frais d'équipements	Veille sur les coûts attribuables à la gestion immobilière incluant les salaires, l'entreretien et les frais de billetterie et d'accueil	Rapport d'activité CALQ Section 14 a / diffuseurs spécialisés Section 14 e / producteurs-diffuseurs et diffuseurs-événements	Pour les producteurs-diffuseurs, imputer les frais selon le <i>prorata</i> établi par la méthode de calcul, tenant compte, s'il y a lieu, des jauges des salles utilisées
Frais de communication, promotion et mise en marché	Identification des frais incluant les salaires, les activités de développement de public et de campagne d'abonnements, de promotion, de publicité, de mise en marché et d'exploitation du site internet	Rapport d'activité CALQ Section 14 a / diffuseurs spécialisés Section 14 e / producteurs-diffuseurs et diffuseurs-événements	Pour les producteurs-diffuseurs, imputer les frais selon le <i>prorata</i> établi par la méthode de calcul
Frais généraux d'administration et frais variables de création / production / programmation	Établir la part des frais consacrés à la fonction <i>diffusion</i> des producteurs-diffuseurs en concordance avec ceux des diffuseurs	Rapport d'activité CALQ Section 14 a / diffuseurs spécialisés Section 14 e / producteurs-diffuseurs et diffuseurs-événements	Pour les producteurs-diffuseurs, imputer les frais selon le <i>prorata</i> établi par la méthode de calcul.

Tableau 10 Données organisationnelles à mutualiser (Filion, 2019), Suite

DONNÉES PARTAGÉES	OBJECTIFS	SOURCES RÉFÉRENTIELLES	REMARQUES
Surplus / déficit accumulé (actifs nets non affectés)	Veille sur l'état de la situation financière des organismes	Rapport d'activité CALQ Section 14 a / diffuseurs spécialisés Section 14 e / producteurs-diffuseurs et diffuseurs-événements États financiers	Un examen plus poussé des revenus et des dépenses, établis au <i>pro rata</i> des fonctions occupées par les producteurs-diffuseurs, pourrait permettre de poser un diagnostic sur l'impact de la fonction <i>diffusion</i> au regard des surplus ou des déficits générés
Activités de tournées des producteurs-diffuseurs et des diffuseurs-événements	Identifier le nombre de productions et de représentations offertes en tournées par les producteurs-diffuseurs au Québec en distinguant celles présentées dans le réseau des membres de l'ADST	Rapport d'activité CALQ Section 9 / producteurs-diffuseurs Section 10 / diffuseurs-événements	Valider la part de l'offre présentée par les producteurs-diffuseurs et les diffuseurs-événements dans le réseau couvert par l'ADST afin d'en mesurer l'impact
Activités de diffusion des producteurs-diffuseurs, diffuseurs et diffuseurs-événements	Établir les statistiques relatives aux spectacles présentés en accueil par les membres de l'ADST : nombre de productions, nombre de représentations, assistance. Catégoriser selon le type de clientèle (adultes ou scolaire et familiale). Exclure les activités ne constituant pas la représentation d'un spectacle abouti devant public (ateliers, laboratoires, médiations, expositions, etc.)	Rapport d'activité CALQ Section 9 / producteurs-diffuseurs Section 10 / diffuseurs et diffuseurs-événements	Faire valoir la place qu'occupe le réseau de l'ADST et son dynamisme dans la diffusion du théâtre de création au Québec. Les activités de médiations et développement de public pourraient faire l'objet d'une mutualisation spécifique

ANNEXE 2. GUIDE D'ENTRETIENS

En conclusion du rapport Les conditions d'accueil des compagnies desservies par les membres de l'ADST de 2017 à 2020, l'auteur recommande quatorze données qui pourraient être « compilées annuellement ». Le sous-traitant a utilisé cette liste pour guider ses entretiens avec les 17 membres de l'ADST. L'objectif de ces entretiens était de vérifier l'existence, au sein des organismes, des données requises à la compilation annuelle de ces données. Les logiciels utilisés pour collecter et stocker les données ont également été discutés.

Données financières :

- L'évolution des diverses sources de revenus publics.
- Les revenus de ventes de billets et d'abonnements.
- L'évolution des prix des billets (prix réels à partir des revenus de vente).
- L'évolution de la masse salariale.
- Cachets et remises versées en diffusion.
- Cachets de résidences.
- Coûts de maintien des lieux.

Données de diffusion et de fréquentation :

- Nombre de spectacles et de représentations en accueil.
- Nombre total de spectacles et de représentations pour les producteurs-diffuseurs.
- Nombre d'heures/activités liées à la médiation culturelle.
- Taux de fréquentation (payant et total).

Données liées au développement disciplinaire :

- Type de spectacles (création, reprise et tournée).
- Nombre de résidences (compagnies et artistes individuels).
- Nombre de lectures publiques et de laboratoires.

ANNEXE 3. RÈGLES DE LA STRATÉGIE DE DONNÉES

Les règles suivantes sont proposées à l'ADST par le sous-traitant pour concrétiser la vision de l'ADST et assurer la protection et la confidentialité des données mutualisées.

- Pour éviter la perte d'intégrité et la corruption des données, elles seront stockées sur un espace de serveur dédié à l'ADST.
- Pour permettre la récupération des données en cas d'incident, une copie de sauvegarde sera générée tous les premiers du mois à minuit.
- Pour limiter les risques d'incident, seuls le responsable de la protection des renseignements personnels et l'analyste en charge de la mutualisation auront un accès direct aux données brutes, non anonymisées et non dépersonnalisées. Ceux-ci devront respecter un accord de non-divulgaration.
- Pour respecter la confidentialité des membres,
 - Les membres de l'ADST ont de facto accès aux données brutes qui les concernent spécifiquement, de même qu'aux rapports de résultats générés par la mutualisation.
 - Si un membre de l'ADST désire accéder aux données brutes d'autres membres, une demande formelle doit être acheminée au responsable de la protection des renseignements personnels. Celui-ci évaluera la nature de la demande d'accès, le besoin, la présence de renseignements personnels dans le jeu de données concerné par la demande et l'impact de l'autorisation de cet accès.

- Si l'accès est accordé, les membres dont les données seront consultées par un autre membre seront avisés préalablement et le responsable de la protection des renseignements personnels fournira la liste des données auxquelles l'accès aura été accordé.
 - En aucun cas, l'ADST n'aura accès aux données brutes. Seuls les rapports des résultats générés par la mutualisation seront accessibles à l'ADST.
 - L'analyste en charge de la mutualisation doit présenter les résultats de manière qu'on ne puisse pas reconnaître, déduire, ou inférer l'identité des membres. S'il n'est pas possible de présenter un résultat d'une manière qui ne permet pas d'identifier un membre, alors ce résultat doit être exclu de la présentation et du rapport final.
- En cas d'incident de sécurité ou confidentialité, le sous-traitant doit aviser l'ADST dans les 48 heures suivant la détection de l'incident et entamer avec l'ADST les démarches requises par la loi pour aviser les instances appropriées de l'incident, ainsi que les personnes dont les données sont concernées par l'incident.
- En respect du principe de consentement libre et éclairé,
 - Aucun renseignement personnel, incluant les données salariales, ne sera inclus à la mutualisation sans que l'ADST n'ait préalablement consulté les membres et obtenu leur aval.
 - Si un membre ou une personne à l'emploi d'un membre désire retirer les données qui le concernent, il peut le faire en acheminant une demande au responsable de

la protection des renseignements personnels. À la réception d'une telle demande, le responsable des renseignements personnels verra à ce que les données concernées par la demande soient retirées de la mutualisation, retransmises au membre et détruites du serveur.

- À cet effet, l'ADST doit produire une politique de confidentialité référant à un formulaire de consentement.
- L'ADST doit également rendre disponible un formulaire de consentement que ses membres pourront utiliser auprès de leur personnel pour les informer, le cas échéant, du partage de données les concernant.
 - Un tel formulaire doit permettre d'obtenir le consentement explicite des personnes concernées par les données mutualisées qui sont des renseignements personnels.
 - Le formulaire doit mentionner l'existence de la politique de confidentialité et indiquer où la trouver.
 - Le formulaire doit fournir les informations nécessaires au retrait dudit consentement et à l'acheminement au responsable de la protection des renseignements personnels d'une demande de retrait des données.

ANNEXE 4. CRITÈRES D'ÉVALUATION DES PROJETS PROPOSÉS

Cette section présente sommairement les critères qui ont été considérés pour évaluer les options de système de mutualisation.

Critères obligatoires

Les critères obligatoires entraînent le rejet de facto d'une option. Les options exclues sur la base de ces critères ne sont pas discutées dans ce document.

Le système inclut la cybersécurité et la gestion des accès

L'option proposée pour systématiser la mutualisation des données doit obligatoirement inclure toutes les mesures de cybersécurité et de gestion des accès nécessaires et requises par la loi. Tel qu'indiqué dans la stratégie de données, il est de la responsabilité du sous-traitant recevant le mandat de la mutualisation de mettre en place ces mesures de cybersécurité et de gestion des accès et il est de la responsabilité de l'ADST de valider la mise en place de ces mesures avec le sous-traitant.

Accessible, en termes de coûts

Une approche itérative, par petits pas, a été privilégiée dans le choix de projets proposés pour mettre en application la mutualisation des données pour réduire l'ampleur apparente de la démarche et les coûts associés. Synapse C envisage que le découpage proposé aidera l'ADST à obtenir du financement pour concrétiser sa démarche. L'ADST a le choix de demander une subvention par plus petits projets, allant de 10 000\$ à 42 000\$, ou bien de tout fusionner en un seul gros projet à plusieurs phases totalisant un peu plus de 100 000\$.

Critères immédiats

Les critères immédiats ont été dégagés de l'analyse détaillée dans le rapport final. Les critères immédiats ont servi à évaluer les options qu'il était réaliste de mettre en application à court ou moyen termes, dont les projets que Synapse C jugent préalables à l'application des critères éventuels (automatisation et personnalisation).

Systématiser la collecte de données

Les options proposées doivent permettre de systématiser la collecte des données à mutualiser. La systématisation est nécessaire pour pérenniser le processus en assurant la continuité des données mutualisées d'une année à l'autre. Il faut éviter qu'il y ait une disparité dans le contenu des données mutualisées et des résultats présentés d'une année à l'autre, auquel cas les comparaisons d'une année à l'autre pourront difficilement se faire.

Système convivial

Le système mis en place doit être convivial. Les manipulations que les membres devront faire doivent être simples, évidentes et se faire avec un minimum de clics de souris afin de favoriser l'adhésion et la participation des membres à la démarche de mutualisation des données.

Minimiser l'effort requis par les membres

Le système doit permettre aux membres de transmettre leurs données brutes dans leur état original, sans qu'ils aient à effectuer quelque transformation sur leur format.

Assurer la qualité des résultats

Les projets proposés doivent permettre de maintenir, au minimum, ou d'améliorer la qualité des données brutes mutualisées.

Critères éventuels

Les critères éventuels (horizon long terme) ont été dégagés de l'analyse détaillée dans le rapport final. À court terme, Synapse C juge qu'il n'est pas réaliste de mettre en application les fonctionnalités d'automatisation et la personnalisation des résultats pour chaque membre. Entre autres, certains projets proposés dans ce document doivent être réalisés pour faciliter l'implantation de ces fonctionnalités. Ces critères demeurent importants en considération de certains besoins et objectifs mentionnés précédemment c'est pourquoi ils sont inclus à ce document. Cependant, ils concernent très peu les projets proposés dans les pages qui suivent.

Automatiser le processus

Éventuellement, l'automatisation pourrait faire son entrée à diverses étapes du processus de mutualisation comme à la collecte des données ou à la visualisation des résultats. Les projets proposés dans ce document constituent des étapes qui permettent de se diriger vers cette fonctionnalité.

Personnaliser les résultats

Éventuellement, il serait pertinent que chaque membre ait accès aux données mutualisées et qu'ils puissent générer les visualisations des résultats qui répondent à leurs besoins respectifs.

ANNEXE 5. PROJETS À VENIR

Dans le découpage, le sous-traitant a associé les objectifs, les critères et les recommandations à chacune des étapes constituant les projets qu'il propose. De plus, la force de l'association objectif-projet est indiqué selon la légende présentée au tableau 11. Enfin, le sous-traitant souligne que toutes ses recommandations ne font pas l'objet d'une proposition de projet dans le cahier des charges.

Tableau 11 Légende des associations objectifs - projets

Associations objectifs - projets	Impact des projets sur les objectifs
Forte	L'atteinte de l'objectif est compromise si le projet n'est pas réalisé.
Moyenne	L'objectif pourrait n'être atteint qu'en partie.
Faible	Le projet est d'intérêt pour l'objectif, mais ne compromet pas son atteinte.

A. Mutualisation des données - l'an 1

Description

Il s'agit de procéder à la mutualisation entièrement manuelle des données contenues dans le rapport d'activité 2023 remis au CALQ. Par l'entremise d'une boîte de dépôt en ligne créée et sécurisée par le sous-traitant choisi, l'ADST recueillera les rapports d'activité 2023 auprès de ses membres. Le sous-traitant colligera les rapports pour en dégager de l'information en cohérence avec les indicateurs choisis par l'ADST et communiqués au sous-traitant. Les priorités établies par le comité de pilotage serviront à délimiter la portée de cette première mutualisation. C'est-à-dire que les indicateurs choisis par l'ADST doivent concerner la production, la diffusion, la fréquentation et l'accueil.

L'ADST communiquera aussi le format dans lequel elle souhaite recevoir les résultats de la mutualisation (rapport, tableau de bord, autre).

En effectuant les manipulations sur les données nécessaires à la mutualisation, le sous-traitant portera une attention particulière à la qualité des données qu'on lui aura transmises pour rédiger un rapport sur la qualité des données reçues. Si nécessaire, le rapport inclura des recommandations en vue d'améliorer ladite qualité des données.

À la complétion du projet, l'entente avec le sous-traitant pourra être reconduite et ajustée en fonction des modifications au processus de mutualisation découlant des autres projets proposés dans ce cahier des charges. Les coûts associés à ce projet sont estimés à un peu plus de 12 000\$, incluant les frais de gestion de projet et d'administration.

Découpage**Tableau 12 Étapes du projet de mutualisation - l'an 1**

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
0	Présenter le projet aux membres	L'ADST présente aux membres le projet, son contexte, son déroulement, le résultat attendu et le sous-traitant mandaté.	ADST	1 (AFa**)		
1	Collecter les rapports d'activité 2023	Transmettre les rapports d'activité des membres au sous-traitant.	ST* et ADST			
1.1	Créer la boîte de dépôt	Le sous-traitant fournit à l'ADST une boîte de dépôt.	ST	3 (AFo***)	A.1, B.1, B.2, B.3	D
1.2	Coordonner la collecte	L'ADST coordonne la collecte des rapports d'activités des membres.	ADST			
2	Choisir les indicateurs et le format désiré pour les résultats.	L'ADST communique au sous-traitant les indicateurs pour lesquelles elle souhaite obtenir de l'information et le format dans lequel elle souhaite obtenir les résultats.	ST et ADST	3 (AM****), 3.1 (AM), 3.2 (AM)	B.4	D, D1, D2, E

Tableau 13 Étapes du projet de mutualisation - l'an 1 (suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
2.1	Acquérir une bonne compréhension des objectifs et besoins de l'ADST et des données disponibles.	Le sous-traitant prend connaissance des analyses précédentes, de la structure du rapport d'activité 2023 et du questionnaire conçu par M. Gourdeau.	ST			
2.2	Établir la liste des indicateurs désirés	L'ADST identifie les indicateurs désirés en lien avec la production, la diffusion, la fréquentation et l'accueil. Lors d'une rencontre, le sous-traitant vérifie et confirme à l'ADST que les indicateurs préalablement identifiés peuvent être informés par les données disponibles.	ADST	3 (AM****), 3.1 (AM), 3.2 (AM)	B.4	D, D1, D2, E
2.3	Valider les indicateurs	L'alignement des indicateurs avec les objectifs et les besoins est vérifié. L'ADST informe le sous-traitant du format dans lequel les résultats devraient être présentés.	ST et ADST			

Tableau 14 Étapes du projet de mutualisation - l'an 1 (suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
3	Mutualiser les données	Le sous-traitant organise, nettoie, enrichit, traite et agrège les données des rapports d'activités.	ST	3 (AFo)	B.3	D
4	Évaluer la qualité des données brutes	Le sous-traitant rédige une évaluation de la qualité des données brutes qu'il a reçues pour informer l'ADST des besoins d'amélioration	ST	2 (AFo), 2.1 (AM), 3(AM)	B.4	G
5	Transférer les connaissances générées par la mutualisation des données et l'évaluation de la qualité des données.	Le sous-traitant présente à l'ADST et ses membres les résultats de la mutualisation, de même que les grandes lignes de l'évaluation de la qualité des données brutes et les recommandations qu'il propose pour l'améliorer.	ST	2 (AFa), 3 (AFa)		E, G
6	Reconduire l'entente avec le sous-traitant	L'ADST détermine si l'entente est reconduite pour la mutualisation des données de l'année suivante. L'évolution des autres projets est prise en compte.	ADST	3 (AFo)	B.1, B.3, B.4, C.2	

* ST = Sous-traitant

** AFa = ADST Faible

*** AM = ADST Moyenne

**** AFo = ADST Forte

B. Forfait d'hébergement des données

Description

Il s'agit de mettre en place l'espace mémoire du serveur qui hébergera les données à mutualiser et les résultats de la mutualisation. Le sous-traitant choisi doit structurer un espace de serveur dédié aux données de l'ADST et ses membres. La structure doit permettre d'organiser les données de manière cohérente, elle doit prévoir les mesures de cybersécurité nécessaires et un mécanisme de gestion des accès respectant la confidentialité des membres. Le sous-traitant doit utiliser la stratégie de données de l'ADST pour orienter les choix technologiques; elle contient les lignes directrices à respecter.

En outre, ce projet permet de mettre en œuvre un certain nombre de mesures requis par la loi 25. Le sous-traitant choisi doit donc être familier avec les exigences de la loi 25 pour accompagner l'ADST dans la réalisation de ces mesures et la rédaction des documents en découlant. Parmi ces documents, on compte un inventaire des données, une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée (ÉFVP), une politique de gouvernance, une politique de confidentialité et un formulaire de consentement. Ces documents servent aussi à accroître et maintenir l'adhésion et la participation des membres au projet de mutualisation, en leur offrant un maximum de transparence sur les mécanismes en place.

Idéalement, le sous-traitant choisi pour la réalisation du projet B est le même que celui qui réalisera le projet A pour amoindrir le besoin de transfert de connaissance entre les équipes responsables des différents projets. En ce sens, le découpage qui suit ne présume pas que l'équipe qui réalisera le projet B sera celle qui réalisera le projet A. Les

coûts associés à ce projet sont estimés à près de 10 000\$, incluant les frais de gestion de projet et d'administration.

Découpage

Tableau 15 Étapes du forfait d'hébergement des données

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
0	Se coordonner avec l'équipe qui réalise le projet A	L'équipe qui réalise le projet B se coordonne avec l'équipe qui réalise le projet A pour déterminer les paramètres de l'espace de serveur.	ST			
1	Structurer l'espace de serveur	Le sous-traitant met en place et documente les modalités matérielles et logicielles de l'hébergement des données de l'ADST. Le sous-traitant démontre à l'ADST que les choix technologiques mis de l'avant sont alignés sur la stratégie de données.	ST	1 (AM), 3 (AFo)	A.1, B.2, B.3, B.4	D, E
1.1	Aspects matériels	Le sous-traitant met en œuvre les choix matériels qui permettront d'héberger, de sécuriser et d'assurer l'intégrité des données de l'ADST.	ST			

Tableau 16 Étapes du forfait d'hébergement des données (Suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
1.2	Aspects logiciels	Le sous-traitant met en œuvre les choix logiciels complétant les choix matériels pour héberger, sécuriser et maintenir l'intégrité des données.	ST			
1.3	Documenter	Le sous-traitant rédige la documentation de sorte qu'un non-expert puisse comprendre les choix matériels et logiciels. La documentation permet au sous-traitant de démontrer à l'ADST comment la stratégie de donnée est respectée.	ST	1 (AM), 3 (AFo)	A.1, B.2, B.3, B.4	D, E
2	Loi 25	Le sous-traitant guide et accompagne l'ADST dans la réalisation d'un certain nombre d'analyses et de documents utiles à la fois pour répondre aux exigences de la loi 25, et pour être transparent avec les membres de l'ADST.	ST	2(AM), 2.1 (AFo), 3 (AFo)	A.1, B.3, B.4	D, E

Tableau 17 Étapes du forfait d'hébergement des données (Suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
2.1	Inventorier les données	Le sous-traitant catalogue les données mutualisées en précisant, entre autres, leur nature, leur degré de sensibilité et leur utilité, et remet cet inventaire à l'ADST. L'inventaire doit être mis à jour chaque fois que de nouvelles données sont ajoutées à la mutualisation.	ST			
2.2	Réaliser l'ÉFVP	Le sous-traitant accompagne l'ADST dans l'évaluation des des facteurs relatifs à la vie privée.	ADST	2(AM), 2.1 (AFo), 3 (AFo)	A.1, B.3, B.4	D, E
2.3	Rédiger une politique de confidentialité et un formulaire de consentement	Le sous-traitant propose une politique de confidentialité découlant directement de la stratégie de données de l'ADST. Le formulaire de consentement est un outil de la politique de confidentialité.	ST			

Tableau 18 Étapes du forfait d'hébergement des données (Suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
3	Transférer les connaissances	Le sous-traitant présente à l'ADST et ses membres les mécanismes de la structure du serveur qui participent à la sécurité et à la protection des données, de même que les différents documents réalisés à l'étape 2. Le sous-traitant vulgarise les concepts techniques.	ST	1 (AFo)	B.2, B.4	G

* ST = Sous-traitant

** AFa = ADST Faible

*** AM = ADST Moyenne

**** AFo = ADST Forte

C. Bâtir un lexique commun

Description

Pour bâtir le lexique commun qui fait l'objet de la recommandation C, il est proposé de constituer un groupe de travail formé des membres de l'ADST. Entre 9 et 12 personnes devraient prendre part au groupe de travail qui aura la tâche de statuer sur la définition des termes préalablement choisis. Dans certains cas, les termes devront être définis qualitativement et quantitativement. C'est-à-dire que le groupe de travail devra statuer sur les montants qui sont inclus ou non dans la définition d'un terme. L'ADST confiera à un sous-traitant la tâche de préparer et d'animer les rencontres pendant lesquelles le groupe de travail débattrait des définitions à adopter. Lors de ces rencontres, le sous-traitant a la responsabilité d'établir et de faire respecter l'ordre du jour, d'être le gardien du temps, de prendre des notes et, lorsque nécessaire, d'ajouter un avis externe pour faire avancer les discussions, s'il y a des blocages. Ainsi, dans le cadre de ce projet, le sous-traitant porte un chapeau de facilitateur, à la limite, de médiateur.

La valeur ajoutée de confier ce chapeau à une tierce partie réside dans l'ampleur de la tâche que représente l'élaboration d'un lexique commun qui doit rassembler des définitions faisant consensus, de plusieurs termes utilisés plus ou moins couramment, par les 19 membres de l'ADST. Dû aux passions qu'ils pourraient déclencher, il existe un risque que les échanges dérivent de l'objectif initial du groupe de travail. À l'occurrence de ces dérives, une tierce partie ayant pour rôle de faciliter les rencontres du groupe de travail sera bien placée pour redresser la barre. Le sous-traitant planifiera l'ordre du jour des rencontres à partir des termes contenus dans le rapport d'activité remis au CALQ, qui

sert de base à la mutualisation des données au projet A. À mesure que le projet avance, le sous-traitant vérifie que les termes utilisés par messieurs Filion et Gourdeau pour désigner les types de données qui devraient être mutualisées auront été inclus au lexique. Synapse C estime qu'au moins une douzaine de rencontres seront nécessaires pour réaliser une première version du lexique. Afin de ne pas surcharger les membres qui participeront au groupe de travail, Synapse C recommande de répartir ces douze rencontres sur un an, à raison d'une rencontre par mois. À la fin de la première année d'existence du groupe de travail, le sous-traitant et l'ADST effectuent un point de contrôle pendant lequel l'ADST statue sur l'état du lexique commun : est-ce que l'ADST juge le lexique complet? Si oui, le groupe de travail est dissout. Si non, le groupe de travail poursuit son travail pour une deuxième année et une nouvelle entente est conclue entre le sous-traitant et l'ADST. Les coûts associés à ce projet sont estimés à près de 14 000\$, incluant les frais de gestion de projet et d'administration. Cette estimation n'inclut que les coûts liés au sous-traitant. À ces coûts, l'ADST devrait prévoir un montant supplémentaire qui permettra de rémunérer les membres qui participeront au groupe de travail.

Découpage*Tableau 19 Étapes du projet d'élaboration d'un lexique commun*

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
0	Recenser les termes à inclure au lexique	Le sous-traitant analyse le rapport d'activité pour recenser les termes qui seront discutés lors des rencontres.	ST	1 (AFo), 1.1 (AFo), 2(AM), 2.1 (AM), 3 (AM), 4 (AM)	B.1, B.3, B.4	C, C.1
1	Former le groupe de travail	L'ADST fait appel à ses membres pour constituer le groupe de travail (9 à 12 personnes). Le groupe de travail convient lui-même du moment de la rencontre mensuelle. Pour faciliter la logistique, les rencontres auront lieu au même moment chaque mois et le sous-traitant se rendra disponible au moment choisi par le groupe de travail.	ADST	1 (AFo), 1.1 (AFo),	B.1, B.4	C
2	Initier le travail	À la première rencontre, le sous-traitant revient sur l'objectif de la démarche et le rôle du groupe de travail. Le sous-traitant présente la liste des termes que le groupe de travail devra définir et la manière dont il a réparti le travail sur les 12 rencontres. Puis les premiers termes sont définis.	ST	1 (AFo), 1.1 (AFo), 2 (AM), 2.1 (AM), 3 (AM), 4 (AM)	B.1, B.4	C

Tableau 20 Étapes du projet d'élaboration d'un lexique commun (Suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
3	Les rencontres	Les rencontres sont enregistrées et transcrites.	ST			
3.1	Préparer les rencontres	Le sous-traitant établit l'ordre du jour des rencontres.	ST	1(AFo), 1.1 (AFo), 2 (AM), 2.1 (AM), 3 (AM), 4 (AM)	B.1, B.4	C
3.2	Tenir les rencontres	Le sous-traitant anime les rencontres, s'assure du respect de l'ordre du jour, prend les notes, donne un avis externe.	ST			
4	Point de contrôle	Après les 12 rencontres du groupe de travail, le sous-traitant et l'ADST se rencontrent pour déterminer si le lexique est complet ou si le groupe de travail poursuit les rencontres. Si nécessaire, une nouvelle entente est conclue avec le sous-traitant.	ADST et ST	1.1 (AFo)	B.3, B.4	C
5	Présenter le lexique aux membres	Le sous-traitant présente aux membres l'avancement des travaux sur le lexique commun.	ST	1 (AFo), 1.1 (AFo), 2 (AFo), 2.1 (AFo), 3 (AFo), 4 (AM)	Chapitre 279566, Chapitre 279628	C, G

* ST = Sous-traitant

*** AM = ADST Moyenne

** AFa = ADST Faible

**** AFo = ADST Forte

D. Chantier sur les chartes comptables

Description

Le chantier sur les chartes comptables que propose Synapse C est un projet de grande envergure qui nécessitera plusieurs années d'efforts, étant donné le nombre de membres de l'ADST. L'objectif du chantier est l'optimisation des chartes comptables des membres pour consolider des comptes, diminuer la diversité de comptes et faciliter le processus de réconciliation d'un membre à l'autre, nécessaire à la mutualisation. Le chantier devrait être réalisé par un comptable professionnel agréé (CPA), et les analyses des chartes comptables du groupe diffuseurs et du groupe producteurs-diffuseurs devraient être effectuées séparément.

L'analyse effectuée par un CPA doit :

- permettre de confirmer la possibilité et la pertinence de consolider des comptes chez les membres;
- mener une réflexion sur le niveau de détail requis pour la mutualisation qui doit aboutir à une prise de décision;
- inclure la création d'un modèle de charte comptable pour les diffuseurs et d'un modèle de charte comptable pour les producteurs-diffuseurs;
- établir un plan d'intégration des changements des chartes comptables, incluant une évaluation des risques, une prévision de l'effort requis et des impacts attendus sur les opérations;
- un plan de communication détaillé pour rassurer les membres et garantir leur pleine collaboration.

L'objectif 1 de ce chantier est essentiel pour expliquer aux membres la nécessité des changements aux chartes comptables.

L'objectif 2 vise à déterminer, par exemple, si les comptes concernant les subventions doivent être détaillés par palier de gouvernement, par programme, par fonction (mission vs projet vs tournée), ou à la pièce pour chaque subvention.

L'objectif 3 a une visée double. D'une part, les modèles permettront d'expliquer visuellement les changements effectués sur les chartes comptables. D'autre part, ils pourront servir de gabarit aux nouveaux membres de l'ADST qui ne possèdent pas déjà de charte comptable.

Les objectifs 4 et 5 s'inscrivent dans une démarche de gestion du changement essentielle à l'acceptabilité du projet par les parties prenantes. Cette démarche doit favoriser la transparence du processus en répondant aux inquiétudes et aux préoccupations.

L'utilisation des chartes comptables pour la mutualisation des données financières des membres de l'ADST présente l'avantage de soutenir la distinction de la production et de la diffusion, un besoin catégorisé prioritaire dans les pages précédentes du présent rapport. Pour les organismes producteurs-diffuseurs, les montants liés à la production sont déjà consignés dans des comptes qui précisent explicitement la fonction production. Ainsi, à long terme, la mutualisation des chartes comptables serait idéale. Cependant, pour bien exécuter cette mutualisation, un certain niveau de standardisation des chartes comptables doit être atteint, ce que le chantier proposé permettra.

Étant donné l'envergure du projet et le potentiel d'impact sur les opérations des membres, le découpage présenté dans ce cahier des charges n'entre pas dans les détails de la démarche que le CPA pourra proposer. Synapse C favorise l'ajout d'une porte de sortie après l'évaluation de la faisabilité du chantier par le CPA (étapes 3 et 4) afin de permettre à l'ADST et à ses membres de revenir sur leur décision de réaliser le chantier, s'ils considèrent que le projet a le potentiel de prendre une envergure disproportionnée par rapport aux moyens disponibles. Une première évaluation effectuée par Synapse C estime que les coûts associés à ce projet sont près de 50 000\$. Synapse C émet toutefois des réserves puisque cette estimation est sujette à changement en fonction de l'évaluation du CPA.

Découpage

Tableau 21 Étapes du chantier sur les chartes comptables

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
0	Trouver un CPA	Le sous-traitant sous-contracte les services d'un CPA.	ST			
1	Transfert de connaissances	Le sous-traitant transmet au CPA sa connaissance sur les objectifs et besoins de l'ADST et ses membres.	ST			

Tableau 22 Étapes du chantier sur les chartes comptables (suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
2	Évaluer la faisabilité	Sous la coordination du sous-traitant, le CPA évalue la faisabilité du chantier	ST			
2.1	Analyse préliminaire	Le CPA prend connaissance de l'analyse sommaire des chartes comptables réalisée par le sous-traitant et consulte les chartes comptables des membres.	CPA et ST	1 (AFa), 2 (AFo) 2.1	B.1, B.3, B.4, C.1, C.2	D, D.2, F
2.2	Estimer les efforts et les coûts	Le CPA fournit une estimation des efforts requis à la réalisation du chantier et des coûts associés.	CPA et ST	(AFo), 3 (AFa), 4 (AFa)		
2.3	Établir une feuille de route	Le CPA propose une feuille de route qui indique les grandes étapes nécessaires à la réaliser du chantier l'ordre dans lequel elles peuvent être réalisées et la durée estimée.	CPA et ST			

Tableau 23 Étapes du chantier sur les chartes comptables (suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
3	Point de contrôle	Le sous-traitant et le CPA présentent à l'ADST les estimations et la feuille de route. L'ADST décide si elle poursuit la démarche.	CPA, ST et ADST		B.1, B.3, B.4, C.1, C.2	D, D.2, F
4	Présenter les estimations et la feuille de route aux membres	En fonction de la décision prise à l'étape trois, le sous-traitant et le CPA présentent les estimations et la feuille de route aux membres. Les membres de vote sur la poursuite des démarches.	CPA et ST	1 (AFa)	B.1, B.3, B.4, C.1, C.2	D, D.2, F
5	Concrétiser la feuille de route établie par le CPA	Sous la coordination du sous-traitant, le CPA réalise les étapes inscrites sur la feuille de route.	CPA et ST	1 (AFa), 2 (AFo) 2.1 (AFo), 3 (AFa), 4 (AFa)	B.1, B.3, B.4, C.1, C.2	D, D.2, F

* ST = Sous-traitant

** AFa = ADST Faible

*** AM = ADST Moyenne

**** AFo = ADST Forte

E. Optimisation du processus de mutualisation

Description

Ce projet vise à faire évoluer le processus de mutualisation manuelle lancé au projet A vers un processus qui utilise davantage l'automatisation. L'idée avancée est de permettre aux membres de remplir en ligne le rapport d'activité à remettre au CALQ. Puis, d'un côté le membre pourra télécharger le rapport dûment rempli, au format requis par le CALQ, et d'un autre côté, les données seront collectées et stockées automatiquement sur le serveur du sous-traitant en charge de la mutualisation des données. De cette manière, l'étape de la collecte des données en vue de la mutualisation est fluidifiée sans requérir davantage de travail de la part des membres. Les coûts associés à ce projet sont estimés à près de 30 000\$, incluant les frais de gestion de projet et d'administration.

Découpage**Tableau 24 Étapes du projet d'optimisation du processus de mutualisation**

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
0	Analyser le rapport d'activité du CALQ	Le sous-traitant récupère le rapport d'activité du CALQ pour en analyser les différentes sections et valider avec l'ADST les sections qui concernent ses membres.	ST	3 (AFo), 3.1 (AFo), 3.2 (AFo)		D.1
1	Préconception	Le sous-traitant dresse la liste détaillée des requis techniques et fonctionnels de la solution à créer et il planifie les prochaines étapes.	ST	3 (AFo)	B.1, B.2, B.3, B.4, C.1	
1.1	Découpage fonctionnel	Le sous-traitant dresse la liste des fonctionnalités requises. La liste contient une description des fonctionnalités de même que les critères d'acceptabilité pour chaque fonctionnalité. L'importance des fonctionnalités doit être précisée pour orienter la planification du prototype et de la conception.	ST			
1.2	Planifier le prototype	Le sous-traitant planifie la réalisation du prototype.	ST			
1.3	Planifier la conception	Le sous-traitant planifie la réalisation de la conception.	ST			

Tableau 25 Étapes du projet d'optimisation du processus de mutualisation (Suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
2	Prototypage	Le sous-traitant réalise une version préliminaire de la solution à concevoir qui sera présentée à l'ADST pour qu'elle ait rapidement accès à un aperçu du produit final et qu'elle puisse apporter des précisions et des corrections tôt dans le processus de conception.	ST			
2.1	Réaliser un « produit minimum viable »	Le sous-traitant réalise un prototype qui permet de voir la version préliminaire des fonctionnalités de base de la solution à concevoir.	ST	1 (AM), 3 (AFo)	B.1, B.2, B.3, B.4, C.1	
2.2	Présenter le prototype à l'ADST	Le sous-traitant fait une démonstration à l'ASDT qui commente, précise, et corrige.	ST et ADST			
3	Conception	Le sous-traitant réaliser la version complète du système de collecte de données.	ST			
3.1	Concrétiser la solution	Le sous-traitant met en place toutes les fonctionnalités.	ST	2 (AFa), 2.1 (AFa), 3 (AFo)	B.1, B.2, B.3, B.4, C.1	
3.2	Planifier les tests	Le sous-traitant identifie les tests à réaliser et la manière dont ils seront réalisés. Le sous-traitant planifie les tests.	ST			

Tableau 26 Étapes du projet d'optimisation du processus de mutualisation (Suite)

Étapes	Nom	Description	Responsables	Objectifs (Force de l'association objectif-projet)	Critères	Recommandations
4	Tests	Le sous-traitant réalise une les tests de fonctionnement.	ST	2 (AFa), 2.1 (AFa), 3 (AFo)	B.1, B.2, B.3, B.4, C.1	
4.1	Tests internes	Tests sans l'apport d'usager finaux.	ST			
4.2	Tests externes	Tests avec quelques usagers finaux.	ST et ADST			
5	Implantation finale	Le sous-traitant apporte les corrections nécessaires avant de lancer officiellement la solution et de la rendre accessible à tous les membres de l'ADST.	ST	1 (AM), 2 (AM), 2.1 (AM), 3 (AFo)	B.1, B.2, B.3, B.4, C.1	G
5.1	Ajuster la solution	Le sous-traitant réalise les derniers ajustements découlant des résultats des tests externes.	ST			
5.2	Go live	Le sous-traitant présente la version finale de la solution à l'ADST et ses membres.	ST			
6	Soutien technique	Le sous-traitant est disponible pour une période déterminée pour répondre aux questions des membres.	ST	2 (AM), 2.1 (AM), 3 (AFo)	B.2, B.3	G

* ST = Sous-traitant

*** AM = ADST Moyenne

** AFa = ADST Faible

**** AFo = ADST Forte

ANNEXE 6. ORDONNANCEMENT DES PROJETS ET DE LEURS ÉTAPES

Tableau 27 Ordonnancement des projets et des étapes

	PROJET A : Mutualisation des données – l’an 1	PROJET B : Hébergement des données		PROJET C : Lexique commun	PROJET D : Chantier sur les chartes comptables	PROJET E : Optimisation du processus de mutualisation	
MAI ‘24	Étape 0	Étape 0				Étape 0	
	Étape 1	Étape 1 - Étapes 1.1, 1.2				Étape 1 - Étapes 1.1, 1.2, 1.3	
JUIN ‘24	Étape 2 - Étapes 2.1, 2.2, 2.3		Étape 2 - Étape 2.1			Étape 2 - Étapes 2.1, 2.2	
						Étape 3 - Étapes 3.1, 3.2	
JUIL ‘24	Étape 1.3		Étape 2 - Étape 2.2	-			
			Étape 0	Étape 4 - Étape 4.1			
AOÛT ‘24	Étape 4					Étape 2 - Étape 2.3	
SEPT ‘24	Étape 5	Étape 3	Étape 1			Étape 5 - Étapes 5.1, 5.2	
OCT ‘24						Étape 6	
NOV ‘24	Étape 6		Étape 2				
DÉC ‘24							
JAN ‘25			Étapes 3 - Étapes 3.1, 3.2		Étape 0		
FÉV ‘25					Étape 1		

Tableau 28 Ordonnancement des projets et des étapes (Suite)

	PROJET A : Mutualisation des données – l'an 1	PROJET B : Hébergement des données	PROJET C : Lexique commun	PROJET D : Chantier sur les chartes comptables	PROJET E : Optimisation du processus de mutualisation
MARS '25				Étape 2 - Étape 2.1	
AVRIL '25				Étape 2 - Étapes 2.2 et 2.3	
				Étape 3	
MAI '25				Étape 4	
JUIN '25			Étapes 3 Étapes 3.1, 3.2		
JUIL '25					
AOÛT '25					
SEPT '25					
OCT '25					
NOV '25			Étape 4	Étape 5	
DÉC '25			Étape 5		
JAN '26					
FÉV '26					
MARS '26					
AVRIL '26					
MAI '26					