2026–2028 PLAN STRATÉGIQUE



MASS culture MOBILISATION culturelle

Voici notre plan

Mobilisation culturelle renforce les arts partout au Canada.

Nous rassemblons des personnes de l'ensemble du secteur des arts et d'ailleurs afin de partager le savoir. Nous concevons des outils de recherche que tout le secteur (arts, culture, patrimoine et création) peut utiliser, et nous transformons nos apprentissages en ressources, en données et en soutien que nous redonnons aux artistes, aux organismes et aux institutions qui font avancer le secteur. Nous abordons ce plan avec une visibilité et une crédibilité grandissantes à titre de partenaire de confiance du secteur, reconnu pour son approche collaborative de la recherche, des données, du partage des connaissances et du renforcement des capacités.

Ce plan stratégique s'appuie sur les travaux exploratoires menés au préalable avec Impact Toolbox, suivis de plusieurs mois de travail ciblé avec un petit comité chargé d'examiner comment un modèle d'entreprise à vocation sociale pourrait façonner l'avenir de Mass Culture. Pour Mass Culture, un modèle d'entreprise à vocation sociale génère des revenus grâce à des activités de recherche, de services et de partenariat alignées sur la mission, tout en réinvestissant le savoir, les outils et les ressources dans les arts afin de créer une valeur partagée et un impact durable. Ce modèle réunit deux engagements : bâtir un modèle de revenus autonomes durable, tout en continuant de redonner le savoir, les outils et les apprentissages au secteur. Ces engagements peuvent parfois entrer en tension et exiger un équilibrage attentif, mais ils sont aussi au cœur de l'approche d'entreprise à vocation sociale de l'organisme.

Ce plan de deux ans constitue une expérimentation intentionnelle : nous mettrons l'approche à l'essai, la peaufinerons et l'intégrerons au fonctionnement quotidien de Mass Culture. Ce faisant, Mass Culture se place dans une position unique pour devenir un carrefour national de données et de recherche culturelles, un espace de collaboration et un service de recherche partagé pour chaque organisme culturel au Canada. Ce travail s'attaquera à un problème de longue date : une infrastructure de connaissances, des relations et des données éparpillées et déconnectées dans le secteur culturel.

Bâtir un modèle durable de revenus autonomes

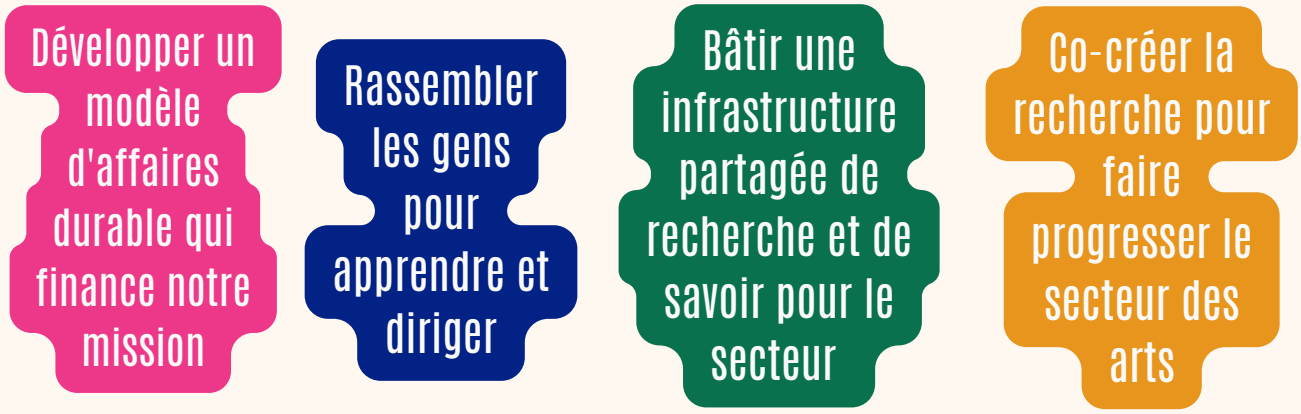


Redonner au secteur les connaissances, les outils et les apprentissages.

Mobilisation Culturelle place les relations au cœur de son travail. C'est essentiel, car le changement durable et l'infrastructure du secteur reposent sur la confiance, sur le soutien d'une intendance partagée et sur la production d'une compréhension collective. Plutôt que de viser la croissance pour elle-même, nous veillons à évoluer en profondeur : nous cultivons les relations et nous nous assurons que les nouvelles connaissances mènent à des changements concrets, durables et significatifs.

Ancrée dans son réseau, son expertise sectorielle, ses partenariats et sa programmation, Mobilisation Culturelle rassemble, facilite la recherche, conçoit des outils, offre des services de soutien et partage ses apprentissages de façon ouverte et large. Ce travail donne lieu à des rassemblements, à des rapports, à des ressources concrètes et à des partenariats durables qui aident le secteur à prospérer. Ensemble, ces efforts relient le secteur, approfondissent l'utilisation et la compréhension des données et font rayonner la recherche menée par nous et par d'autres.

Ce travail est guidé par quatre priorités stratégiques, que nous appelons nos structures de jeu :

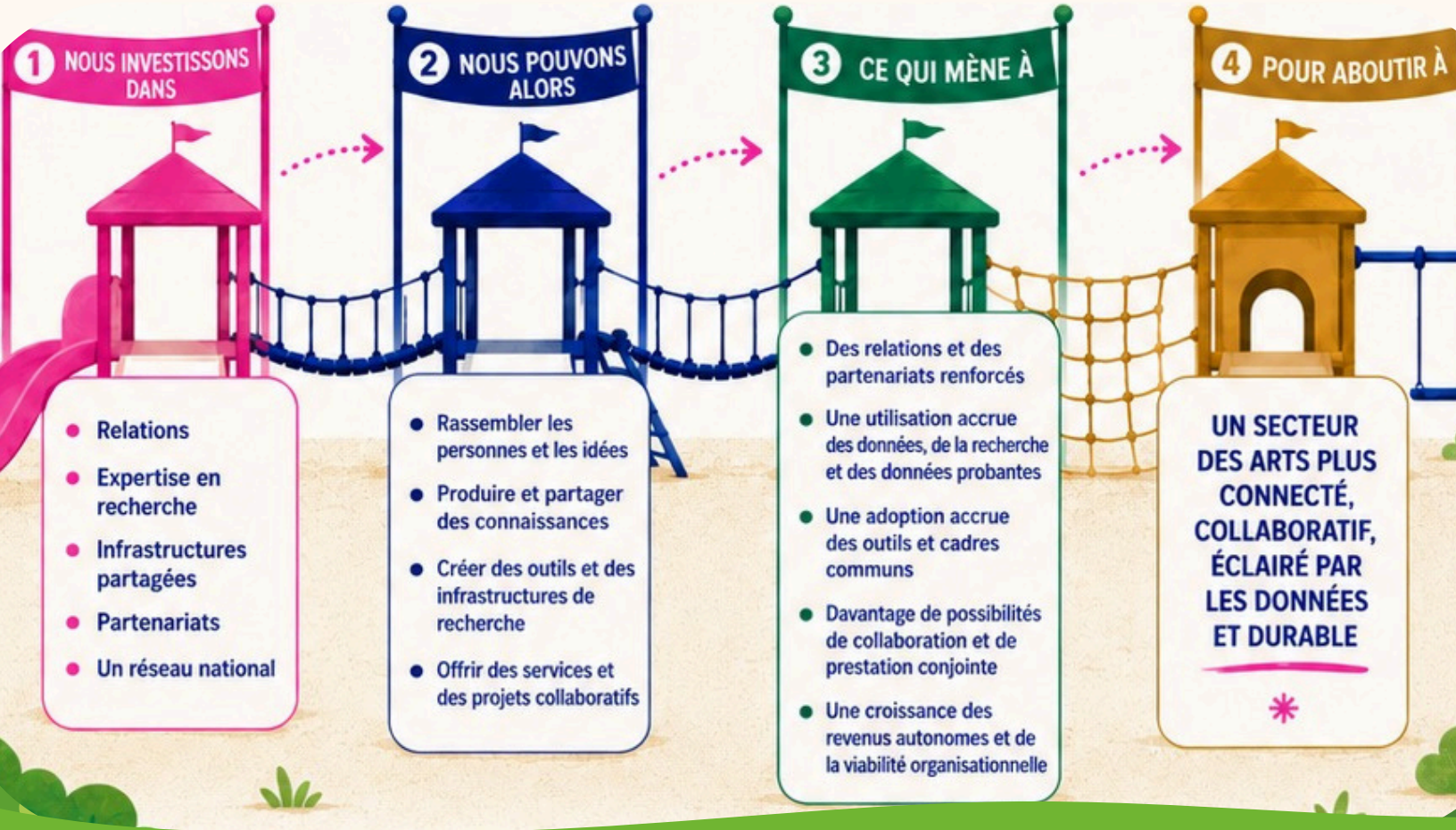


Comme nous apprendrons et nous ajusterons en cours de route, nous suivrons de près nos progrès et publierons chaque mois de septembre une mise à jour intitulée « Où en sommes-nous ». Cela nous garde ouverts, responsables et en apprentissage continu à mesure que nous grandissons.

D'ici 2028, notre objectif est que Mobilisation Culturelle soit reconnue partout au Canada comme un réseau actif et digne de confiance, où le secteur travaille ensemble de façon significative. Nous souhaitons devenir le lieu de rassemblement de référence pour la recherche et le savoir dans le secteur, avec une large adoption de nos outils de recherche et de données. Soutenus par des revenus de sources variées, nous serons plus résilients sur le plan financier et en mesure de soutenir une économie circulaire du savoir pour les artistes, les organismes et les communautés qui composent le secteur culturel et créatif du Canada.

Notre théorie du changement

En rassemblant les réseaux, en faisant progresser le savoir, en bâtissant une infrastructure partagée et en exploitant une entreprise à vocation sociale, Mass Culture renforce les relations, les connaissances et les ressources nécessaires à un secteur des arts plus connecté, mieux informé et plus durable.





Structure de jeu 1 : Développer un modèle d'affaires durable qui finance notre mission

Vision

Mass Culture exploite un modèle d'entreprise à vocation sociale durable où des services collaboratifs de consultation et de recherche génèrent à la fois des revenus et un savoir partagé, qui sont redonnés au secteur (économie circulaire du savoir) afin de continuer à le renforcer.

Un modèle d'affaires guidé par la mission, qui génère des revenus grâce à des services, à des partenariats et à des projets, tout en faisant progresser la vocation d'intérêt public de l'organisme. Les revenus sont réinvestis dans l'organisme et dans l'ensemble du secteur par l'entremise de la recherche, des outils, de l'infrastructure et de l'apprentissage partagé, ce qui fait en sorte que l'activité économique crée à la fois une viabilité financière et une valeur sociale.

Pourquoi c'est important

Pour accroître notre impact, Mass Culture a besoin d'une source de revenus stable, en phase avec sa mission. En élargissant notre offre, en renforçant nos partenariats et en mettant à profit nos réseaux de réseaux pour réaliser des projets ensemble, nous pouvons générer des revenus tout en veillant à ce que le savoir, les outils et les occasions retournent au secteur.

Notre approche

Mass Culture va :

- Élaborer une offre de services claire que divers groupes comprennent et à laquelle ils peuvent accéder facilement.
- Utiliser notre réseau comme moyen de réaliser le travail et de générer des revenus.
- Concilier le bien public et la valeur organisationnelle (RSI) sans perdre de vue notre mission.
- S'engager à redonner au secteur ce que nous apprenons.

Objectif 1.1 : Augmenter les revenus autonomes et diversifier les sources de revenus

- Augmenter les revenus autonomes en offrant des services de soutien clairement définis qui répondent aux besoins du secteur.

Objectif 1.2 : Redonner le savoir au secteur (économie circulaire du savoir)

- Veiller à ce que le savoir généré par nos projets soit réinvesti dans le secteur sous forme d'outils, de cadres et de ressources partagés que d'autres peuvent utiliser.

Objectif 1.3 : Générer des revenus par la prestation collaborative

- Accroître le rôle de notre réseau dans la réalisation conjointe de projets, ce qui ouvre des occasions de revenus et renforce la réciprocité entre Mass Culture et son réseau.



« Lancement de l'étude sur les espaces de Why Not Theatre, 2025, avec Ravi Jain, Robin Sokoloski, Mary Anderson et Michelle Yeung »





Structure de jeu 2 : Rassembler les gens pour apprendre et diriger

Vision

Mass Culture rassemble par-delà les frontières, en créant des espaces où les artistes, les organismes, les bailleurs de fonds, les chercheuses et chercheurs ainsi que les institutions publiques et privées, soit des personnes qui ne partagent pas habituellement le même carré de sable, se réunissent pour tisser des relations, comprendre des enjeux complexes et générer une compréhension collective qui renforce le secteur des arts.

Pourquoi c'est important

Bien que le secteur soit fragmenté, on observe un appétit grandissant pour la collaboration, l'entraide et la recherche de solutions communes, même dans un contexte de ressources limitées. Mass Culture est bien placée pour transformer cette énergie collective en action. En approfondissant cet engagement et en activant son réseau, nous soutenons la collaboration, le leadership partagé et la capacité du secteur à apprendre, à réfléchir et à agir ensemble.

Notre approche

Mass Culture va :

- Ancrer notre travail dans des relations réciproques, où l'échange significatif dépasse la simple transaction pour renforcer les communautés, les collaboratrices et collaborateurs, ainsi que le secteur des arts.
- Mobiliser notre réseau à la fois comme source de construction collective du savoir et comme modèle de prestation collaborative.
- Renforcer un réseau où les relations continuent de croître au-delà de notre participation, en inspirant des pratiques continues de recherche, d'évaluation et de gestion des données.
- Avancer au rythme que permet la confiance, en transformant les conversations de rassemblement en action collective et en leadership partagé.



Objectif 2.1 : Approfondir l'engagement du réseau et la solidité des relations

- Renforcer la participation continue au sein de l'organe de gouvernance en réseau de Mass Culture (le groupe de personnes qui contribuent à orienter notre travail).

Objectif 2.2 : Activer le réseau pour les partenariats et la prestation conjointe

- Bâtir et renforcer, au sein de notre réseau, des partenariats qui passent de la mise en relation à la cocréation au fil du temps.

Objectif 2.3 : Élargir la connectivité intersectorielle

- Renforcer les liens avec des personnes et des organismes à l'extérieur du secteur des arts et de la culture, ainsi que dans des domaines connexes.





Atelier « Granting Transformation » 2025
avec Michelle Yeung et les participants



Structure de jeu 3 : Bâtir une infrastructure partagée de recherche et de savoir pour le secteur

Vision

Mass Culture agit comme le terrain de jeu de la recherche pour les secteurs des arts, de la culture, du patrimoine et de la création au Canada, en contribuant à une infrastructure de connaissances, à des méthodologies et à des outils partagés qui aident les gens à donner du sens à l'information et à la mettre en pratique. Une infrastructure de connaissances partagée, cela signifie bâtir les outils, les plateformes, les méthodes et les relations communs qui permettent au secteur des arts de générer, d'interpréter et d'appliquer le savoir collectivement.

Pourquoi c'est important

En tant que secteur, nous continuons de fonctionner sans systèmes cohérents et partagés pour organiser, consulter et utiliser les données et l'information. Il devient alors difficile de prendre des décisions éclairées ou d'approfondir la compréhension collective. En réfléchissant constamment à la manière d'améliorer l'accès à des outils comme l'initiative Data Narratives for the Arts et en favorisant leur utilisation concrète et leur facilité d'usage, Mass Culture renforce les compétences du secteur, aide à éviter le dédoublement des efforts et rend l'évaluation et l'apprentissage plus coordonnés et plus utiles.

Notre approche

Mass Culture va :

- S'engager à concevoir, à entretenir et à faire évoluer les outils de Mass Culture destinés au secteur pour l'utilisation des données et de la recherche.
- Positionner et faire évoluer continuellement l'initiative DNA pour en faire un lieu de référence partagé où réside le savoir du secteur.
- Apprendre, respecter et faire connaître davantage la souveraineté des données (le droit des personnes et des communautés de contrôler leurs propres données), la sécurité des données et les pratiques éthiques, afin que le secteur soit propriétaire de sa propre information et en tire profit.

Objectif 3.1 : Élargir l'adoption de l'initiative DNA et des outils de recherche

- Accroître l'utilisation réelle et continue de la plateforme DNA. Pas seulement les inscriptions, mais une utilisation active dans le travail des gens.

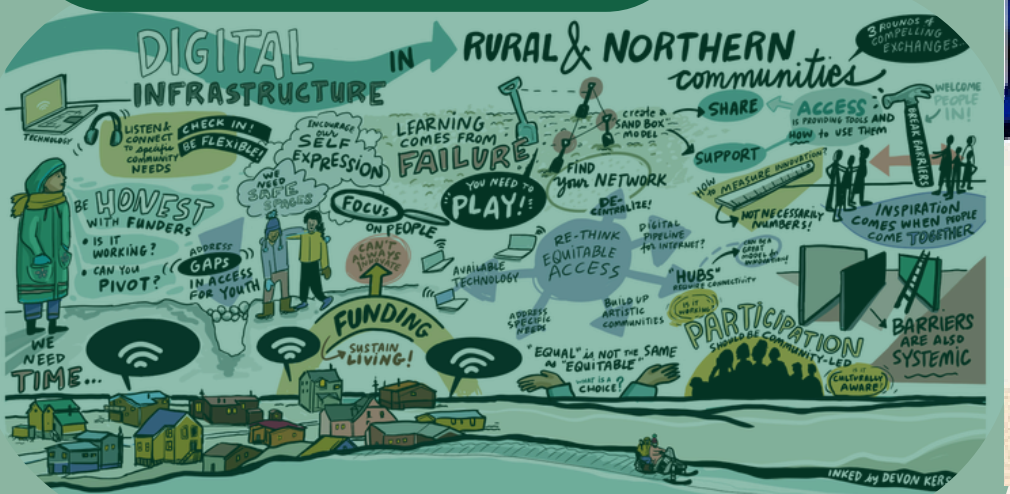
Objectif 3.2 : Développer les compétences et la confiance des travailleuses et travailleurs des arts dans l'utilisation de la recherche, de l'évaluation et des données

- Aider les travailleuses et travailleurs des arts à développer leurs compétences en offrant de la formation sur la bonne utilisation des données qualitatives et quantitatives de leur propre organisme, et en soutenant l'adoption de méthodes plus cohérentes en matière d'évaluation et de recherche.

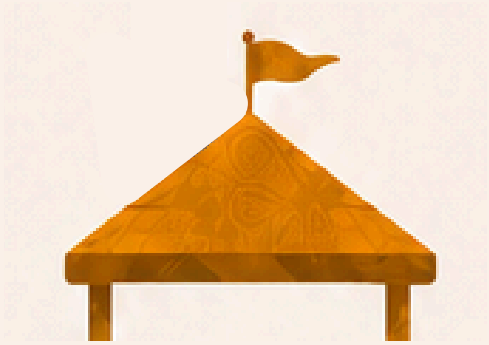
Objectif 3.3 : Montrer notre impact dans l'ensemble du secteur, au-delà des personnes avec qui nous travaillons directement

- Démontrer les effets d'entraînement de notre travail et la façon dont il façonne les actions, les collaborations et les pratiques au-delà des personnes avec qui nous travaillons directement.

Compte rendu graphique de l'atelier « Culture de masse » 2020
par Devon Kerslake







Structure de jeu 4 : Cocréer la recherche pour faire progresser le secteur des arts

Vision

Mass Culture aide les gens, à l'intérieur comme à l'extérieur du secteur, à mieux comprendre les contributions des arts en rendant la recherche pratique, accessible et digne de confiance.

Pourquoi c'est important

Le secteur des arts et de la création ressent un besoin grandissant de mieux comprendre son propre impact et de le communiquer de manière à éclairer les décisions et à démontrer sa valeur. En collaborant avec les organismes pour répondre aux questions qui comptent le plus pour eux, Mass Culture transforme la recherche en données probantes concrètes qui aident le secteur à raconter son histoire avec assurance. Cela signifie aussi soutenir des pratiques évaluatives qui ne portent pas uniquement sur la mesure, mais aussi sur l'apprentissage et la réflexion pour guider les décisions futures.

Notre approche

Mass Culture va :

- Passer de la démonstration de la valeur à la compréhension et à l'expression des changements et des différences que les arts apportent, de concert avec le secteur.
- Faire le pont entre la recherche universitaire et la pratique artistique en s'associant à des chercheuses et chercheurs, à des bailleurs de fonds et à des organismes culturels pour cocréer une recherche à la fois rigoureuse et pertinente.
- Demeurer crédible en faisant preuve de rigueur, de réflexion et de transparence quant aux voix et aux perspectives qui façonnent notre travail, tout en aidant les autres à agir sur la base de nos apprentissages.



Objectif 4.1 : Faire progresser la recherche ancrée dans le secteur

- S'associer aux organismes artistiques pour explorer les questions qui comptent le plus pour eux au moyen de la recherche collaborative et de la pratique évaluative, en générant un savoir qui éclaire directement leurs décisions et renforce leur travail.

Objectif 4.2 : Mobiliser le savoir pour l'apprentissage à l'échelle du secteur

- Traduire la recherche, l'évaluation et les apprentissages issus de la pratique en outils, en cadres, en ressources et en connaissances partagées accessibles, que d'autres, dans l'ensemble du secteur des arts et de la création, peuvent adapter, appliquer et enrichir.



« Maia Pelletier, accompagnatrice en données (Purpose Analytics), avec Robert Sauvey, boursier en données (DUO), 2025 »





Vous vous demandez peut-être...

« Tout cela est bien beau… mais où sont les objectifs, les actions, les cibles et les mesures ? »

Bonne question.

Il y a un dicton qui dit que « les plans les mieux intentionnés… » (vous connaissez la suite). En tant qu'organisation apprenante, nous croyons qu'un plan stratégique doit donner une direction.

C'est pourquoi nous avons séparé la **stratégie** des **opérations.**

Notre plan stratégique explique où nous allons et pourquoi. Notre plan opérationnel annuel, conçu dans Airtable, décrit comment nous y parviendrons. Il comprend les objectifs, les projets, les responsabilités, les échéanciers et le travail quotidien qui donnent vie à cette stratégie.

En rendant notre plan opérationnel facile d'accès, notre organe de gouvernance en réseau, qui compte plus de 40 membres (et le secteur des arts lui-même, d'ailleurs), peut suivre nos progrès, nous demander des comptes et voir comment notre travail se rattache à ces objectifs stratégiques. Comme il s'agit d'un plan opérationnel vivant, nous pouvons l'adapter au fil de nos apprentissages, plutôt que d'attendre deux ans avant d'apporter des changements.

Et qu'en est-il des cibles et des mesures ?

Elles se trouvent dans notre cadre d'évaluation. Que serait Mass Culture si nous ne mettions pas en pratique ce que nous prônons ? Plutôt que de mesurer l'activité pour le simple plaisir de la mesurer, nous avons organisé nos indicateurs autour des questions auxquelles nous cherchons à répondre. Le cadre précise ce que nous voulons comprendre, comment nous recueillerons les données probantes, qui en est responsable et à quel moment il convient de faire une pause, de réfléchir et de donner du sens à nos apprentissages.

Après tout, l'objectif n'est pas simplement de réaliser le plan, mais de continuer d'en tirer des apprentissages.

Liens importants

- **Plan opérationnel**
- **Cadre d'évaluation**

« Robin Sokoloski présentant sur les données et l'évaluation, 2025 »





« The Mass Culture Podcast, épisode 1, avec Robin Sokoloski et Michelle Chawla »

MC

massculture.ca