



**POUR LES  
ARTS,  
POUR LE  
MONDE**

**PLAN  
STRATÉGIQUE**  
2026 – 2030



La Maison du Conseil  
Édifice Gaston-Miron  
Crédit : Hugues Bouchard

**En tant que pilier de la vitalité artistique, le Conseil des arts de Montréal catalyse et soutient la création et la diffusion partout sur l'île de Montréal.**

**Dans un contexte de transformation sociale, culturelle et économique, il s'investit auprès des organismes artistiques et de la communauté, afin de veiller à ce que l'art s'affirme comme moteur de réflexion, de dialogue et d'émancipation pour l'ensemble de la population.**

Comme définie par la Charte de la Ville de Montréal, la mission du Conseil des arts de Montréal est de soutenir la vie artistique et culturelle montréalaise grâce à ses programmes, subventions, prix et autres initiatives.

Il accomplit sa mission avec une grande autonomie, selon les règles, politiques et mécanismes d'évaluation dont il s'est doté.

# MOT DU PRÉSIDENT ET DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Montréal, le 15 janvier 2026

En tant que pilier de la vitalité artistique, le Conseil des arts de Montréal catalyse et soutient la création, la production et la diffusion partout sur l'île de Montréal.

Dans un contexte de transformation sociale, culturelle et économique, il s'investit auprès des organismes artistiques et de la communauté afin de veiller à ce que l'art s'affirme comme moteur de réflexion, de dialogue et d'émancipation pour l'ensemble de la population.

Fruit d'une démarche de consultation exhaustive du milieu artistique et de l'écosystème culturel, c'est avec fierté que nous vous présentons notre plan stratégique 2026-2030, intitulé *Pour les arts, pour le monde*. Cette vision d'avenir met de l'avant le rôle actuel et attendu du Conseil, ainsi que sa valeur ajoutée unique au sein de l'écosystème culturel montréalais, tout en déterminant les leviers de transformation indispensables pour renforcer son impact.

Parce qu'après avoir traversé des périodes de vitalité et de fragilité, le secteur des arts montréalais se trouve à un moment charnière; il doit saisir cette occasion pour réaffirmer sa résilience et son sens de la communauté, tout en renouvelant ses pratiques. Le rôle du CAM est de l'accompagner, de le soutenir, de le reconnaître et de repérer les artistes qui joueront un rôle clé dans ce paysage artistique en évolution.

Comme vous le lirez, les signaux du milieu et l'évolution du contexte culturel nous incitent à élargir notre rôle : mieux soutenir financièrement et outiller au-delà du domaine financier, contribuer à la modernisation des modèles d'affaires, renforcer la capacité des artistes et des organismes à se projeter dans l'avenir, et créer les conditions d'un écosystème culturel plus résilient, solidaire, mobilisé et innovant.

C'est **pour les arts, pour le monde** que les membres du conseil et l'équipe du CAM s'engagent à vos côtés.

Mathieu Bouchard  
Président

Nathalie Maillé  
Directrice générale

# RECONNAISSANCE TERRITORIALE

Le Conseil des arts de Montréal reconnaît la présence ancestrale de la nation Kanien'kehá:ka, «peuple du silex», gardienne des terres et des eaux sur lesquelles nous nous trouvons aujourd'hui.

Ce territoire et lieu de rassemblement, communément appelé de nos jours Tiohtià:ke/Montréal, a aussi accueilli plusieurs peuples autochtones, tels les Anishinaabeg, les W8banakiak et les Wendat, qui y ont vécu à différents moments dans l'histoire, et y ont partagé et transmis des pratiques artistiques et des savoirs culturels.

Convaincu que les arts profitent à notre qualité de vie collective et que le passé, le présent et le futur doivent être honorés, le Conseil des arts de Montréal s'engage à soutenir les pratiques artistiques autochtones par ses programmes et ses initiatives, à établir et à entretenir des relations avec la nation Kanien'kehá:ka et les autres peuples autochtones de Tiohtià:ke, tout en mettant en valeur les pratiques, les histoires et les souverainetés qui leur sont propres.

En tant qu'institution qui existe dans un cadre colonial occidental, nous reconnaissons ces origines. Nous continuons à développer notre sensibilisation et nos responsabilités en tant qu'héritiers et héritières de l'entente signifiée par la Ceinture wampum aux deux rangs, dans l'espoir que ces initiatives contribuent à un avenir commun d'amitié, de paix et de respect.

# TABLE DES MATIÈRES

## PARTIE 1

Contexte, état de la situation et tendances du milieu

7

## PARTIE 2

Cadre stratégique

33

## PARTIE 3

Tableau synoptique

48

## PARTIE 4 : Annexes

- |                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Parties prenantes consultées                                                         | 54 |
| Études de cas internationales                                                        | 58 |
| Encadrer l'intelligence artificielle                                                 | 72 |
| Principes directeurs de la politique de développement culturel de Montréal 2025-2030 | 75 |

# CONTEXTE, ÉTAT DÉ LA SITUATION ET TENDANCES DU MILIEU

Brandy Lewis  
Ensemble Obiora  
Crédit : Brenden Friesen



1

# CONTEXTE



La crinoline aux chapeaux  
*Marguerite à bicyclette* à la  
rencontre annuelle du CAM  
Frédéric Lemieux-Cormier  
et Pauline Bonanni  
Crédit : Charles Bélisle

**Après avoir traversé des périodes de vitalité et de fragilité, le secteur des arts montréalais se trouve à un moment charnière : il doit saisir cette occasion pour réaffirmer sa résilience et son sens de la communauté, tout en renouvelant ses pratiques.**



*Je n'aurai sûrement pas été le premier à déplorer ce que j'ai appelé la «rupture» évidente qui existe entre la vie artistique et la Cité. Y a-t-il vraiment lieu de s'étonner d'une telle rupture dans un pays qui a si longtemps toléré que la question des droits d'auteur relève du ministère de... l'Agriculture. [...]*

*J'ai donc le très vif plaisir de faire part à la population de Montréal de la création du Conseil municipal des arts. Désireux avant tout d'assurer à Montréal l'existence même d'un conseil de cette nature, je me suis arrêté à une formule, celle qui m'a paru la plus facile, la plus sûre, la moins compliquée. Il sera toujours possible de transformer cette formule sous l'impulsion du développement culturel et artistique de Montréal.*

*Et il appartiendra au Conseil lui-même de déterminer la place qui lui revient, et le rôle qu'il peut et doit jouer dans notre milieu.*

#### Déclaration du maire Jean Drapeau

le 18 avril 1956, lors de l'annonce  
de la création du CAM



Jean Drapeau

Source : <https://ville.montreal.qc.ca/memoiresdesmontrealais/jean-drapeau>

Jean Drapeau, maire de Montréal, 1960-1986  
Source : BAnQ



Le 18 avril **1956**, Jean Drapeau dévoile la création du Conseil municipal des arts lors d'un concert inaugural à l'hôtel de ville.

Son mandat initial : brosser un portrait économique du secteur artistique montréalais et cerner ses besoins pour mieux l'intégrer au développement de la Ville.

GRAND PRIX LITTÉRAIRE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

MIRON GASTON 30 de téléphone 289-4724  
269, Carré Saint-Louis, Montréal.  
Télé. 8-128 Société Anglo-Canadienne, 269, Carré Saint-Louis, Montréal.  
L'ADAMIE RAPHAËL

Le 11 janvier 1971 Gaston

Formulaire d'inscription de Gaston Miron  
Source : Archives Ville de Montréal

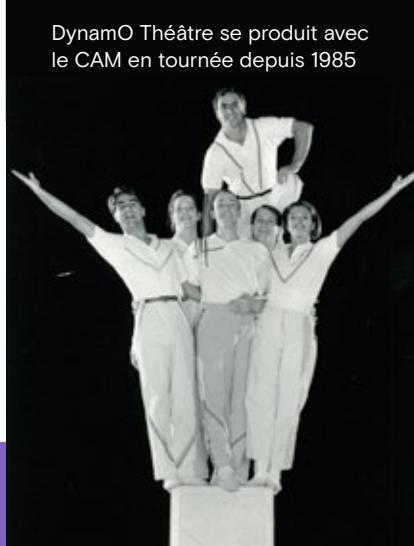
En **1965**, Réal Benoît reçoit le premier Grand Prix littéraire de la Ville de Montréal; un jalon important de la reconnaissance des écrivains de la métropole.

En **1970**, un règlement de régie interne encadre les demandes de subvention théâtrales. Celui-ci est révisé en 1982 pour mieux refléter les réalités du milieu artistique.

Depuis **1984**, le programme CAM en tournée a présenté plus de 12 000 activités artistiques dans 19 arrondissements et 15 villes liées. Son budget a crû de 20 000 \$ à 2 M\$.

En **1986**, le Conseil crée son Grand Prix annuel, qui célèbre l'excellence artistique sous toutes ses formes.

En **1988**, le CAM devient un organisme de bienfaisance à titre de fondation publique.



Le CAM déménage dans l'édifice Gaston-Miron en 2009.  
Crédit : Hugues Bouchard  
Source : Archives Ville de Montréal

En **2002**, l'organisme devient officiellement le Conseil des arts de Montréal (CAM).

Dès **2006**, le CAM adopte sa première politique d'équité, diversité et inclusion (EDI), un engagement qu'il consolide à partir des années 2010, notamment par des ressources affectées aux arts autochtones.

En **2018**, le CAM forme un comité autodéterminé des arts autochtones.



L'artiste mohawk Katsi'tsawas Ellen Gabriel remporte le Grand Prix 2024.  
Crédit : NH Photographes

En **2020**, sous l'administration Plante, le budget du CAM excède pour la première fois 20 M\$.

Durant la pandémie, le CAM aide les artistes grâce au programme de circulation culturelle «Quand l'art prend l'air».

En **2024**, le CAM a soutenu 757 organismes et collectifs artistiques, avec une contribution de l'agglomération de Montréal de 21,9 M\$.

# RETOUR SUR LA PÉRIODE STRATÉGIQUE 2022-2025

Depuis 2022, le Conseil des arts de Montréal s'est affirmé comme catalyseur d'un écosystème artistique plus équitable, durable et proche des communautés. Porté par une vision claire et ambitieuse, le CAM a déployé son plan stratégique autour de trois axes structurants : accroître son impact, renforcer sa reconnaissance et améliorer son agilité.

Ce mandat s'est inscrit dans un contexte exigeant : relance postpandémique, précarisation croissante du milieu culturel, inflation, autant de défis que le Conseil a su transformer en leviers. En faisant preuve de créativité et d'agilité, mais sans moyens financiers supplémentaires, il a réinvesti dans le soutien au fonctionnement des organismes (44 M\$ engagés sur 4 ans), intensifié sa présence territoriale (407 représentations dans 19 arrondissements et 11 villes liées) et fait avancer des objectifs de représentativité : 21 % des subventions versées en 2024 allaient aux groupes historiquement sous-financés.

En 2024, le CAM s'est aussi distingué par ses avancées philanthropiques (749 000 \$ redistribués grâce au parrainage fiscal), son soutien à la transition socioécologique des milieux (457 000 \$ investis), et par la relance de son soutien au fonctionnement, offrant stabilité et prévisibilité à 343 organismes. En parallèle, des outils structurants (nouveau CRM, gestion des risques et financière) sont venus consolider son efficacité interne.

Fidèle à son rôle d'éclaireur, le CAM a su mobiliser, convaincre et inspirer. Il a participé activement à l'élaboration de la Politique de développement culturel 2025-2030 de la Ville, sensible aux demandes du milieu pour un rehaussement du financement des arts à la hauteur de leur contribution. Plus qu'un soutien, il s'est positionné comme un véritable levier de transformation culturelle pour Montréal.

À l'aube de la période stratégique 2026-2030, le CAM redoublera d'efforts pour dépasser son rôle de bailleur de fonds et devenir un acteur culturel fédérateur et engagé, solidement ancré dans son réseau local et tourné vers l'international.



# ÉTAT DE LA SITUATION



Quatuor Cobalt  
Diane Bayard et Axelle Ebony  
Munezero  
Crédit : La ptite Photographe

# ÉTAT DE LA SITUATION DU MILIEU ARTISTIQUE ET DE L'ÉCOSYSTÈME CULTUREL

## Mobilisation de l'écosystème montréalais et analyse des meilleures pratiques internationales

Fruit d'une démarche de consultation exhaustive, les pages qui suivent brossent un portrait nuancé du Conseil des arts de Montréal en mettant de l'avant son rôle actuel et attendu ainsi que sa valeur ajoutée unique au sein de l'écosystème culturel montréalais, tout en déterminant les leviers de transformation indispensables pour renforcer son impact.

Ces initiatives s'inscrivent dans une démarche continue de consultation du milieu, venant s'ajouter à la consultation publique qui a recueilli plus de **100 mémoires écrits**, déposés auprès de la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports dans le cadre de l'étude du projet de Politique de développement culturel de Montréal, en 2024.

### 4 groupes de discussions

#### 60+ participants et participantes

- › Organismes et bénéficiaires récurrents
- › Organismes et bénéficiaires émergents
- › Grandes institutions
- › Écosystème culturel

### 23 entrevues

#### À l'interne et à l'externe

- › Équipes du CAM
- › Membres du Conseil
- › Expert·e·s
- › DG de conseils des arts

### 1 comité de pilotage

avec des membres de la direction  
et du Conseil

### 2 sondages

aux membres des comités d'évaluation

### 2 retraites stratégiques

avec les membres du Conseil et les  
équipes du CAM

### Balisage international

des organisations à mission similaire  
dans 15 pays

## **Pour les organismes et bénéficiaires récurrents, le CAM devrait tenter de limiter les obstacles qui brident l'audace et la spontanéité.**

### **Consolider certaines ressources pour soutenir des projets structurants**

«Diminuer le nombre de personnes soutenues ne diminue pas nécessairement l'impact du CAM.»

«Les budgets actuels sont trop limités; avec des montants plus conséquents, les gens se regrouperaient pour des projets structurants.»

### **Fusionner des programmes afin d'alléger la charge administrative**

«On surcharge les artistes pour de petites sommes. Il faudrait moins de programmes, mais qu'ils soient plus ouverts.»

«Il existe une cinquantaine de programmes; on devrait ramener ça à une dizaine.»

### **Contexte et perceptions**

Le milieu se sent écouté, mais essoufflé. Il reconnaît la bonne volonté et la proximité humaine du CAM, tout en exprimant une fatigue croissante devant la lourdeur des processus, la fragmentation des soutiens et l'insuffisance des ressources pour répondre à des besoins réels et en constante évolution.

### **Faciliter l'accès aux espaces de création**

«La complexité immobilière et les loyers élevés freinent l'accès à la propriété; un accompagnement serait essentiel.»

«Des compagnies disposent d'espaces excédentaires, mais manquent de fonds pour les ouvrir à la communauté.»

### **Miser sur le programme du CAM en tournée, un levier territorial**

«Le programme CAM en tournée est un modèle à répliquer.»

«Le programme est idéal pour aller rejoindre un nouvel auditoire habituellement difficile à aller chercher.»

# **Pour les organismes et bénéficiaires émergents, l'appui du CAM propulse les artistes en début de carrière, sans toutefois assurer leur autonomie à long terme.**

**Offrir un soutien concret qui mise sur la proximité et la compréhension des enjeux réels**

«La grande force du CAM est sa proximité : il connaît le milieu et accompagne les artistes tout au long de leur carrière.»

«Le CAM est Le bailleur de fonds qui comprend le mieux les artistes.»

**Trouver l'équilibre entre accessibilité et impact**

«La tactique de saupoudrage du CAM donne une chance aux petits organismes et aux artistes émergent·e·s.»

«Le CAM nous fait confiance dès le départ.»

«Faut-il vraiment déployer autant d'efforts pour 5 000 \$?»

## **Contexte et perceptions**

Dans un contexte de précarité et de dépendance à l'égard des fonds publics, les artistes et les organismes souhaitent un financement plus prévisible, un soutien qui dépasse l'aide financière, des occasions de maillage intra et intersectoriel ainsi qu'un accompagnement stratégique durable.

**Privilégier le financement pluriannuel**

«Être soutenu·e pluriannuellement est essentiel; cela garantit la prévisibilité et la solidité de nos activités.»

«Le financement du CAM est notre seul revenu récurrent; contrairement à d'autres, il n'impose pas une pression excessive de performance.»

**Favoriser l'autonomie plutôt que la dépendance aux fonds publics**

«Le CAM devrait se pencher sur la dépendance au financement : comment outiller les organismes autrement que par l'argent pour atteindre l'autonomie financière?»

## Pour les grandes institutions, l'apport du CAM dans leur développement s'érode d'année en année.

### Accroître et indexer le soutien financier offert

«Depuis la dernière planification, nous ne sommes plus une priorité; le financement du CAM représente 1,3 % de mon budget.»

«On ne sent plus l'appui du CAM; sa contribution n'est que 1,2 %.»

«Les subventions du CAM n'augmentent pas proportionnellement à notre budget.»

### Renforcer les partenariats avec les grandes institutions

«Montréal brille par ses grandes institutions; avec davantage de ressources, elles pourraient promouvoir la relève et la diversité artistique.»

« La relation de partenariat devrait être renforcée. »

### Contexte et perceptions

Les grandes institutions montréalaises reconnaissent que le CAM est un pilier des arts, mais déplorent que les sommes octroyées soient inférieures à leurs besoins réels et non indexées. Elles expriment le besoin d'une meilleure coordination stratégique avec les autres acteurs publics.

### Agir de façon plus stratégique et connectée

«Le CAM est essentiel, mais il ne défend pas les institutions.»

«Le CA devrait intensifier son lobbying.»

«Il faut plus de cohérence entre le Service de la culture de la Ville et le CAM.»

# Pour l'écosystème culturel, on reconnaît le rôle innovateur du CAM, mais la frontière entre ses services et ceux de la Ville mériterait d'être clarifiée.

## Affirmer son rôle de catalyseur d'idées et d'innovation

« Dans le dynamisme du CAM, je vois un rôle d'inventeur : proposer des projets embryonnaires essentiels. »

« Le CAM devrait canaliser son intelligence pour produire études et analyses de marché. »

« Le CAM pourrait mettre sur pied des groupes de travail, tester des idées et devenir un laboratoire. »

## Élargir la mission à d'autres formes de soutien, au-delà du financement

« Le CAM sait lancer des projets à impact sans nécessité de financement. »

« Le CAM pourrait jouer un rôle qui va au-delà du soutien financier et créer des partenariats, porter des dossiers et avoir une vision globale des enjeux. »

« L'expertise philanthropique est précieuse; le réseautage qu'offre le CAM nous aide à comprendre ce que font les autres artistes. »

## Contexte et perceptions

L'écosystème culturel est convaincu que le soutien du CAM pourrait aller au-delà du financement. À ses yeux, le CAM est intelligent, agile et proche du milieu, capable de catalyser les idées, de former et d'accompagner les artistes tout au long de leur carrière, tout en tissant des liens entre les écosystèmes.

## Répartir ses fonds de façon plus équitable entre les différents stades de maturité

« Il faut donner de l'importance à la pérennité des carrières, car il semble y avoir une concentration des ressources pour les artistes émergent·e·s, mais, par la suite, c'est difficile de suivre avec la même cadence. »

« Faire des choix de priorités n'est pas facile, mais en ciblant un plus petit nombre, nous pourrons avoir un impact multiplicateur et amplifié sur le terrain. »

## Continuer d'offrir une expertise fine et une proximité précieuse

« Au-delà des subventions, les programmes pédagogiques du CAM sont déterminants : ABC du financement, pitch devant jury... Ils professionnalisent le secteur. »

Braille - L'art au delà du visuel  
Organisation WECAN  
Crédit : Leona Carthy



# SONDAGES AUPRÈS DES MEMBRES DES COMITÉS D'ÉVALUATION

Pour les membres permanent·e·s et ad hoc des comités d'évaluation, le CAM est un partenaire proche, engagé et essentiel pour le milieu.

## 1 Perceptions dominantes

- › Le CAM est perçu comme proche du milieu, grâce au travail de ses agents, à la disponibilité de ses équipes et à son approche humaine.
- › En tant qu'acteur structurant, il contribue à la vitalité culturelle de la métropole, avec des programmes tels que le CAM en tournée, Quand l'art prend l'air et Brise-glace.

## 2 Irritants et tensions

- › Les processus administratifs sont lourds pour les membres (formulaires trop fastidieux à remplir pour les artistes, longues délibérations, documentation complexe).
- › Les formulaires conviennent aux grandes organisations, mais devraient être adaptés pour les organismes émergents ou de plus petite taille.

## 3 Attentes et suggestions

- › Les critères d'évaluation doivent être clarifiés et mieux expliqués, avec plus d'accompagnement en amont, comme des formations en rédaction.
- › Les exigences pourraient être adaptées en fonction de la taille ou de la maturité des organismes.

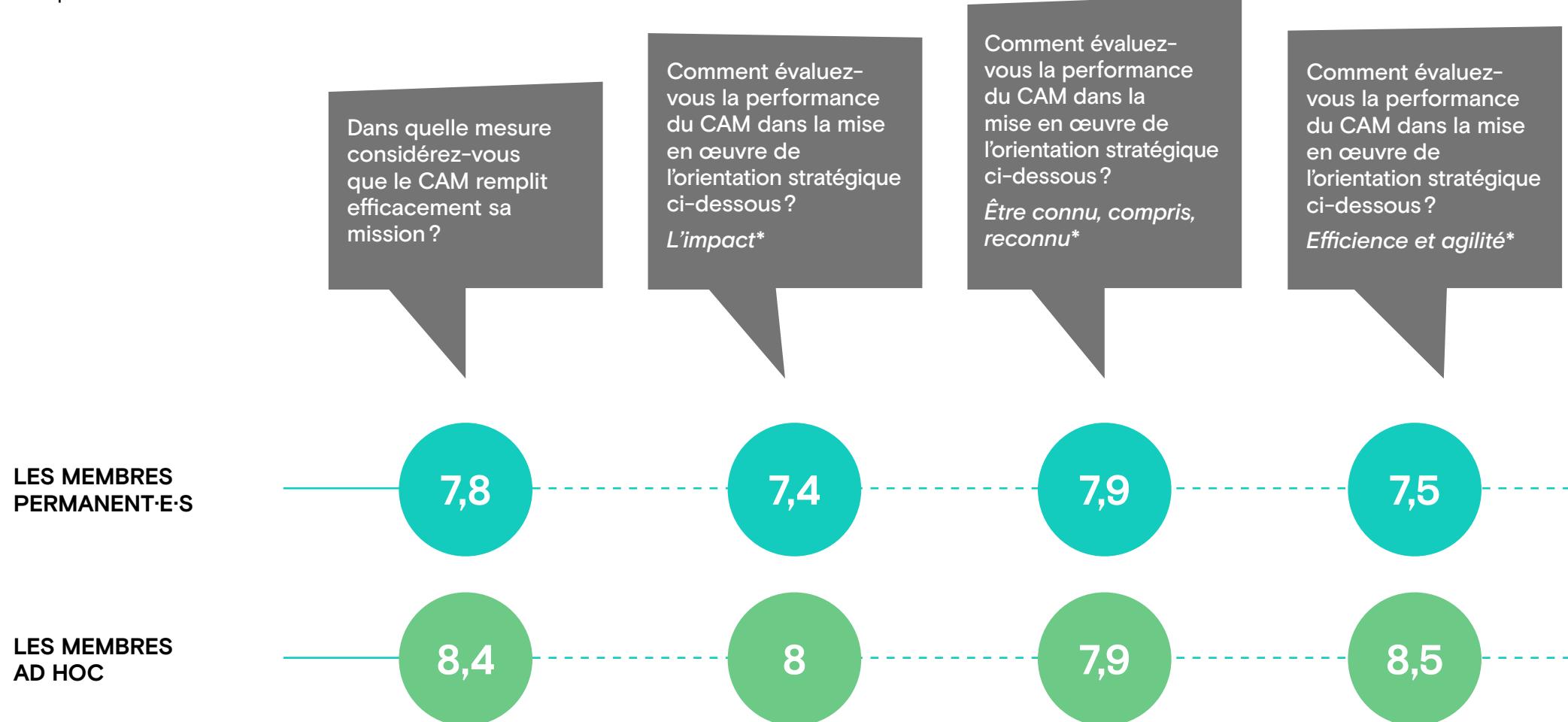
## 4 Occasions stratégiques

- › Bien positionné pour rassembler le milieu artistique, le CAM peut favoriser les collaborations, le mentorat et les liens intersectoriels.
- › Le CAM gagnerait à déployer de nouvelles initiatives de soutien non financier (p. ex., visibilité, réseautage ou partage de ressources).

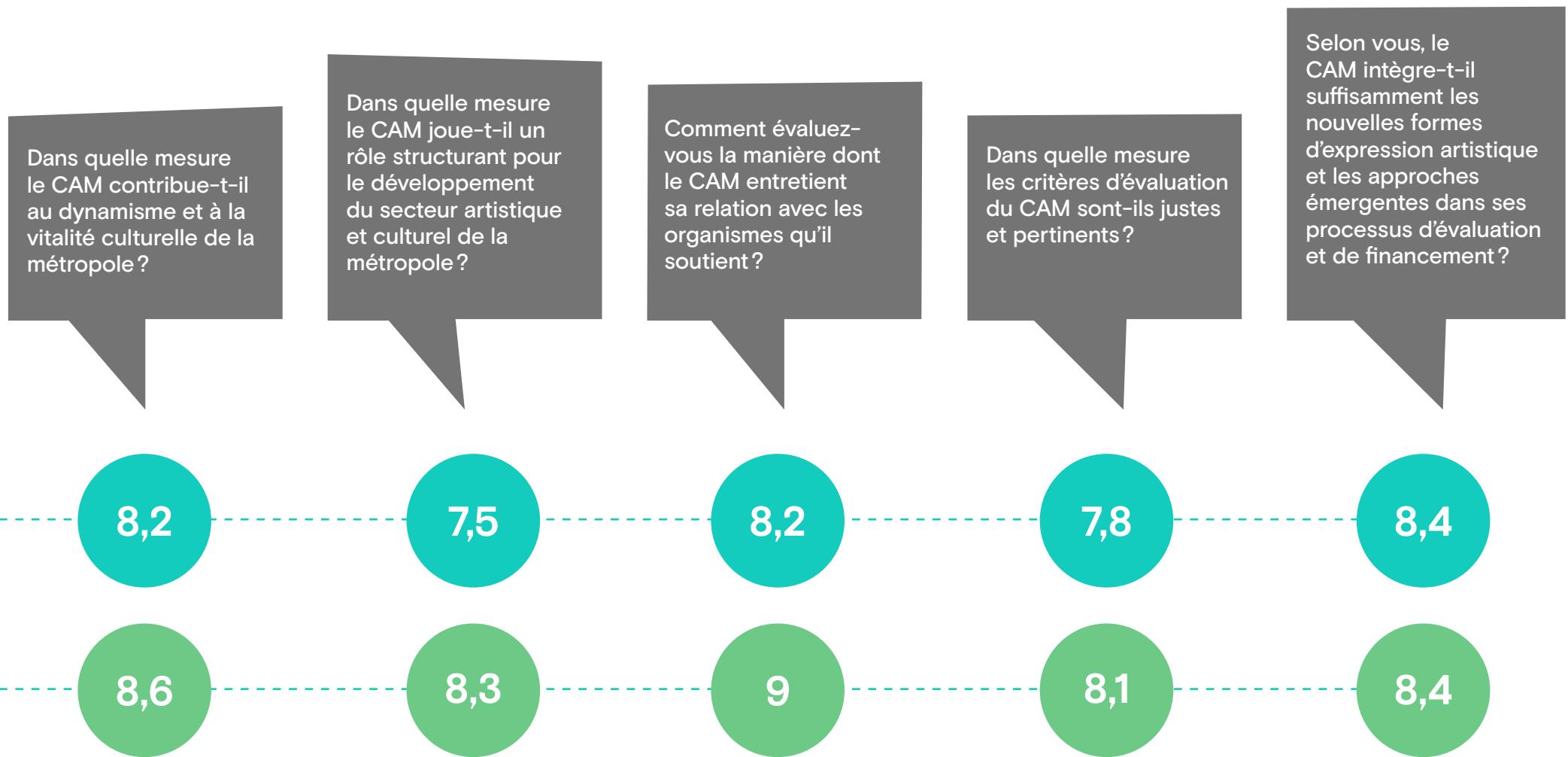
## 9 questions posées aux membres permanent·e·s et ad hoc des comités d'évaluation

1 : pas du tout

10 : parfaitement



\*La définition de chaque orientation stratégique faisait partie des informations supplémentaires fournies.



# ENTREVUES CIBLÉES AVEC LES ÉQUIPES ET DES MEMBRES DU C.A.

## Les bons coups

**Le CAM est un acteur agile et ancré dans son milieu, dont le potentiel rassembleur est reconnu de façon unanime.**

- › **Grande proximité** : les programmes du CAM correspondent aux besoins réels du milieu grâce à sa relation directe et continue avec les artistes de toutes les disciplines.
- › **Confiance du milieu** : les organismes apprécient le souci du CAM de préserver un processus démocratique d'évaluation des demandes de subvention, fondé sur la rigueur, l'expertise et l'intégrité.
- › **Équipe talentueuse** : sa direction et ses équipes sont performantes, à l'écoute, disponibles et audacieuses.
- › **Présence territoriale structurante** : ses initiatives, comme le CAM en tournée et Brise-glace, renforcent l'accès à la culture sur l'ensemble du territoire montréalais.
- › **Leadership mobilisateur** : porte-voix du milieu artistique, le CAM sait rassembler les parties prenantes autour d'enjeux clés.
- › **Outil fiscal à fort potentiel** : le parrainage fiscal est un produit très pertinent qui mérite un renforcement important.

## Les points à améliorer

**Les efforts du CAM sont freinés par un manque de synergie, de communication et de cohésion.**

- › **Collaboration latérale** : le manque de synergie et de cohésion entre les équipes restreint la conception de projets communs et la portée globale.
- › **Clarification de la gouvernance et des décisions** : une meilleure compréhension des processus décisionnels par les équipes et les artistes et organismes demandeurs serait un levier pour favoriser leur pleine adhésion.
- › **Culture de données embryonnaire** : malgré les outils existants (Orora, Salesforce), l'intelligence des données reste sous-développée, limitant la compréhension et l'activation de la clientèle cible.
- › **Une Maison du Conseil discrète** : ce lieu a le potentiel de devenir un espace de convergence, de partage et de mise en valeur du milieu artistique et culturel.

## Les actions potentielles

### Le contexte est propice au rassemblement, à la mobilisation et à la redéfinition du soutien financier accordé aux arts et à la culture.

- › **Actions mobilisatrices** : le contexte du 70<sup>e</sup> anniversaire du CAM et du 40<sup>e</sup> anniversaire du Grand Prix serait favorable pour lancer cette nouvelle vision, affirmer son leadership et rallier les parties prenantes.
- › **Philanthropie** : le CAM gagnerait à mettre sur pied une campagne annuelle pour accroître les dons et sa notoriété, en visant le déploiement d'une campagne majeure à l'horizon de ses 75 ans.
- › **Innovation** : sa proximité avec les artistes et organismes permettrait au CAM de tenter de nouveaux modèles, de soutenir l'expérimentation et de diffuser les meilleures pratiques.
- › **Rôle-conseil** : le CAM devrait se positionner comme un pôle de services destinés aux organismes culturels et intégrer le secteur privé dans la dynamique d'accompagnement.
- › **Équité** : le CAM devrait poursuivre ses efforts pour représenter concrètement les principes d'équité dans les structures décisionnelles et les comités du CAM.
- › **Maillage intersectoriel** : l'amélioration des relations entre disciplines, industries et acteurs culturels stimulerait l'innovation et la résilience du secteur.

## Les obstacles externes

### La mission du CAM est mise à l'épreuve par la dépendance financière, la fragmentation des efforts et la fatigue du milieu.

- › **Positionnement par rapport à la Ville** : les rôles respectifs du CAM et de la Ville suscitent la confusion et donnent l'impression d'une rupture institutionnelle; leur synergie et leur complémentarité stratégique doivent être renforcées et mieux exprimées.
- › **Perception politique du financement** : le budget est perçu comme ayant déjà connu une hausse significative entre 2017 et 2020. Cette impression, ajoutée aux récentes indexations de la contribution de l'agglomération, demande un travail politique accru.
- › **Capacité limitée des arrondissements** : un travail de mobilisation des élus·es est nécessaire, car la limite des budgets pour le personnel technique des arrondissements et le peu d'installations professionnelles des villes liées restreignent l'incidence des tournées et des initiatives territoriales.
- › **Perception erronée de concurrence philanthropique** : l'annonce du projet philanthropique du CAM est parfois perçue comme une initiative concurrentielle, en partie en raison d'un manque de communication sur ses intentions et d'une perception que le bassin d'entreprises et d'individus à solliciter est restreint. Depuis la création du programme, le CAM agit avec prudence et joue un rôle complémentaire plutôt que concurrentiel.

# LE MILIEU RECONNAÎT LARGEMENT LE CAM COMME ESSENTIEL À LA VITALITÉ DU CŒUR CRÉATIF DE LA MÉTROPOLE.

En 2024, 15 mémoires ont été cosignés par 275 associations, festivals, compagnies de création, organismes et présidences de conseils d'administration, recommandant d'augmenter le budget du CAM pour atteindre 30 M\$ par an d'ici 2030.

De plus, la Politique de développement culturel de Montréal mentionne que la prévisibilité budgétaire et un appui au développement de la philanthropie sont essentiels pour accroître l'impact du CAM.



# TENDANCES DU MILIEU



La Virée classique de  
l'Orchestre symphonique  
de Montréal  
Rafael Payare  
Crédit : Antoine Saito

# Soutenir les arts en milieu urbain : 5 grands chantiers

L'analyse de grandes villes culturelles à l'international met en lumière cinq thématiques récurrentes au cœur des stratégies déployées par plusieurs conseils des arts au Canada et ailleurs.

Ces chantiers s'avèrent tout aussi pertinents pour le CAM, qui peut s'en inspirer afin de renforcer la vitalité et la résilience de son écosystème artistique.

Ces villes :

- › garantissent l'accès à des espaces de création et de diffusion abordables;
- › s'appuient sur la recherche et les données pour mesurer ou orienter leur impact;
- › modernisent les modèles d'affaires des organismes et investissent dans les talents;
- › diversifient les mécanismes de financement pour favoriser l'équité et la résilience;
- › amplifient le rayonnement et les échanges au-delà des frontières.

## 1 ACCÈS AUX ESPACES ET À L'IMMOBILIER CULTUREL

## 2 DÉCISIONS FONDÉES SUR LES DONNÉES ET LA RECHERCHE

## 3 OPTIMISATION DES MODÈLES ET PERFECTIONNEMENT DES TALENTS

## 4 STRATÉGIES DE FINANCEMENT OPTIMISÉES ET ÉQUITABLES

## 5 INTERNATIONALISATION ET RAYONNEMENT

# 1 ACCÈS AUX ESPACES ET À L'IMMOBILIER CULTUREL

## Une crise systémique internationale

L'accessibilité des lieux de création et de diffusion est un enjeu transversal critique. La hausse de la demande pour des loyers urbains et la rareté de l'immobilier abordable menacent les ateliers d'artistes, les salles de spectacle et les centres communautaires.

Ce défi est systémique : il oppose la pression du marché immobilier à la nécessité de préserver des lieux pour la culture. Sans intervention volontaire des métropoles culturelles, la création se déplace en périphérie, ce qui affaiblit l'écosystème artistique local.

À **Toronto**, en 2021, les artistes affichaient un revenu médian annuel de 15 700 \$, bien en deçà du seuil de pauvreté de la ville (27 000 \$). De 2016 à 2021, leur revenu médian a chuté de 28 %, tandis que celui des autres travailleurs et travailleuses augmentait de 13 %. Au cours de la même période, le prix d'un appartement torontois d'une chambre a augmenté de 18 % (et de 36 %, de 2016 à 2024).

À **Londres**, la capitale britannique a connu une perte significative d'espaces de création. De 2014 à 2017, 39 sites d'ateliers d'artistes ont fermé leurs portes, éliminant environ 1 300 studios soit une diminution de 17 % des espaces disponibles prévue depuis 2022.

## À Montréal – vers une stratégie pérenne

Alors que plusieurs quartiers naguère artistiques de Montréal s'embourgeoisent rapidement, l'accessibilité des espaces culturels devient un enjeu critique.

Depuis 2020, le CAM agit en complément à la Ville de Montréal dans le lancement de mesures pour soutenir les artistes et les organismes en la matière, notamment au moyen d'une subvention annuelle directe destinée aux espaces de création.

La sensibilisation et l'éducation juridique sont tout aussi essentielles : par exemple, l'initiative Les baux et les arts guide les artistes sur leurs droits locatifs (négocier un bail, refuser une augmentation de loyer abusive, etc.).

Depuis quelques années, le CAM collabore avec d'autres villes canadiennes, comme Calgary, Toronto et Vancouver, sur l'établissement de bonnes pratiques pour élaborer une stratégie immobilière culturelle à long terme.

# 2

## DÉCISIONS FONDÉES SUR LES DONNÉES ET LA RECHERCHE

### Une approche qui se répand à l'international

Dans le milieu culturel, où la créativité, l'expérience et la confiance guident l'action, instaurer une approche plus scientifique représente un défi. Les décisions s'y fondent souvent sur une vision holistique et une capacité à anticiper les tendances, difficilement traduisibles en données.

À l'échelle systémique, cela implique de mieux collecter, analyser et partager l'information pour enrichir la prise de décision, tout en prenant en compte la nature intrinsèquement complexe du secteur.

Les organismes artistiques jouent un rôle essentiel en matière d'éducation, de création et d'inclusion, mais peinent à démontrer concrètement leur impact. Une meilleure utilisation des données peut les aider à :

- › valoriser leurs contributions;
- › éclairer leurs choix stratégiques;
- › optimiser leurs activités;
- › renforcer leur résilience.

Plutôt qu'un clivage, c'est la tension entre rigueur et sensibilité qui fait la richesse d'un secteur fondé sur l'innovation et le prototypage.

À Londres, par exemple, le Victoria & Albert Museum a utilisé l'analyse de données de fréquentation pour repenser sa programmation nocturne et a vu une hausse de 20 % de la participation des jeunes adultes.

Aux États-Unis, l'initiative SMU DataArts compile les données de plus de 5 000 organismes culturels à travers le pays, offrant des étalonnages sectoriels en temps réel sur la santé financière, l'assistance ou la diversité des publics. Ce type de plateforme mutualisée permet à chaque institution de se comparer à ses pairs et d'adopter des objectifs éclairés.

Au Canada, le mouvement est similaire : l'initiative "Data Narratives for the Arts" (DNA), lancée en 2024 par Mass Culture, agrège les données financières et opérationnelles de 4 000+ organismes artistiques du pays.

### Un levier à amplifier à Montréal

À Montréal, la culture de la décision fondée sur les données est à ses débuts, mais des progrès notables sont en cours. En 2004, le CAM a commandé une étude statistique détaillée pour éclairer ses décisions.

L'organisme participe également à des études sectorielles développées par la société civile.

Le milieu culturel montréalais bénéficie aussi de l'appui d'institutions comme l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, qui collecte et publie régulièrement des statistiques sur la fréquentation des salles, les profils d'emploi culturel ou les dépenses des ménages en produits culturels.

En ce qui concerne l'éducation artistique et professionnelle, Montréal dispose d'atouts importants qu'il s'agit de coordonner stratégiquement. Des programmes comme démART-Mtl du CAM facilitent l'insertion des artistes de la diversité culturelle au sein d'organismes établis, combinant mentorat et apprentissage en situation réelle. Enfin, le CAM participe également au groupe national des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC), qui réunit les conseils des arts fédéraux, provinciaux et territoriaux ainsi que les organismes publics de soutien aux arts équivalents afin de développer une base de connaissances sans précédent pour le milieu.

# 3

## OPTIMISATION DES MODÈLES ET PERFECTIONNEMENT DES TALENTS

### Vers une économie culturelle plus équitable et durable

Précarité du métier d'artiste, dépendance aux subventions, imprévisibilité des sources de revenus : le secteur culturel est affecté par une fragilité économique qui complexifie le perfectionnement des talents.

Les organismes artistiques travaillent aujourd'hui dans un contexte exigeant qui les pousse à revoir leurs modèles d'affaires et à investir dans le développement des talents humains.

L'optimisation des modèles d'affaires des artistes renvoie à la diversification de leurs revenus, à l'innovation pour tirer un profit de leurs créations et à l'amélioration générale de la rémunération de leur pratique artistique.

À New York, le Metropolitan Opera a lancé le service de streaming Met on Demand qui compte des dizaines de milliers d'abonné·e·s dans le monde, apportant un revenu supplémentaire et une visibilité internationale. Sur le plan économique mondial, l'importance du secteur est indéniable.

Londres a vu émerger des hubs créatifs, où arts, technologie et entrepreneuriat se rencontrent; des lieux comme Somerset House Studios incubent des start-ups créatives et offrent aux artistes des occasions de monétiser leurs compétences (design numérique, production audiovisuelle) auprès d'entreprises.

### À Montréal

Le secteur culturel génère une valeur économique importante, mais celle-ci ne «rejaillit» pas sur les artistes.

En 2023, la culture a contribué directement à 9,3 G\$ du PIB de la région de Montréal, soit environ 4 % de l'économie locale; un poids comparable à celui du secteur des transports ou de la construction. Les artistes montréalais n'ont toutefois pas profité de cette richesse.

De plus, au Canada, 44 % des artistes ne détiennent aucune formation en administration ou en gestion de carrière. Ceux et celles qui détiennent un parcours de ce type n'ont reçu qu'une formation minimale.

Des modèles d'affaires alternatifs émergent pour tenter de remédier à ce déséquilibre : mutualisation, entrepreneuriat culturel, revenus d'abonnement, sociofinancement, etc.

Montréal expérimente notamment au moyen d'incubateurs, tels que le programme Noublood du CJE Montréal Centre-Ville, qui appuie le développement des compétences entrepreneuriales de jeunes artistes entrepreneurs.

# 4

# STRATÉGIES DE FINANCEMENT OPTIMISÉES ET ÉQUITABLES

## Financer autrement

Le financement des arts constitue la pierre angulaire de tout écosystème culturel durable.

Par stratégies de financement optimisées, on entend une utilisation efficiente et intelligente de toutes les sources disponibles (subventions publiques, financements privés, financement participatif, etc.) de manière à maximiser les ressources pour la création tout en assurant la stabilité financière des organismes.

Par stratégies équitables, on vise une distribution juste et stratégique des fonds : entre disciplines, entre grandes institutions et organismes émergents, entre le centre et la périphérie, et en tenant compte de la diversité.

L'enjeu est double : d'une part, accroître le financement (l'optimisation implique souvent l'innovation pour attirer de nouveaux fonds), et d'autre part, allouer ces ressources de manière plus efficace selon des critères transparents alignés sur des priorités sociétales (inclusion, accessibilité, relève, etc.).

À New York et à Londres, les grandes institutions culturelles s'appuient de plus en plus sur la philanthropie des particuliers et des entreprises : campagnes de collecte de fonds ciblant les grands donateurs, mécénat d'entreprise intégrant des volets de visibilité. Les villes encouragent aussi le mécénat local grâce à des incitatifs fiscaux ou la création de fonds de dotation.

## À Montréal

Pour Montréal, optimiser et rendre équitable le financement culturel est un objectif vital, compte tenu de son ambition de demeurer une métropole créative de premier plan. La ville bénéficie de financements multiples : la Ville de Montréal elle-même (avec le CAM et le Service de la culture), le gouvernement du Québec (le CALQ, le ministère de la Culture et des Communications) ainsi que le gouvernement fédéral (le Conseil des arts du Canada, Patrimoine canadien). À cela s'ajoutent les contributions du secteur privé, qui peuvent aussi bénéficier de fonds d'appariement gouvernementaux servant d'incitatifs additionnels, ainsi que les revenus autonomes des organismes. Toutefois, ces fonds demeurent limités étant donné les besoins croissants.

Le CAM a d'ailleurs lancé un programme de parrainage fiscal pour faciliter la gestion philanthropique des dons et permettre aux organismes soutenus d'expérimenter des stratégies de collecte de fonds, sans se soucier de l'administration fiscale. Il encourage également le développement d'une philanthropie de proximité en donnant la possibilité de donner aux arts par l'entremise du CAM et de ses fonds philanthropiques, tout en incitant les donateurs et donatrices à soutenir directement les organismes.

Enfin, le CAM témoigne d'une réelle sensibilité à l'équité avec des programmes spécialement conçus à cet effet. Il veille à soutenir des projets dans tous les quartiers, notamment grâce à l'initiative du CAM en tournée.

# 5

# INTERNATIONALISATION ET RAYONNEMENT

## Rayonnement culturel et ambition internationale

Montréal aspire à renforcer le rayonnement de sa création artistique sur la scène internationale et à accueillir chez elle le meilleur de la créativité mondiale.

L'internationalisation des arts recouvre plusieurs réalités : la capacité des artistes et des organismes montréalais à se faire connaître hors des frontières (tournées, expositions à l'étranger, coproductions internationales), l'attraction de talents et d'événements étrangers à Montréal, et la contribution de la culture au soft power de la ville à l'échelle mondiale.

Cependant, la concurrence est vive entre métropoles culturelles pour occuper le devant de la scène mondiale et cela nécessite des stratégies volontaristes.

Des villes comme **Londres** et **New York** sont depuis longtemps des pôles d'attraction culturelle internationaux. Londres, avec des institutions comme le British Museum, la Tate Modern ou le West End théâtral, attire des dizaines de millions de visites culturelles par an. New York mise sur Broadway, le Met Museum, le MoMA et de grands événements (Tribeca Film Festival, etc.) pour maintenir son statut de hub culturel mondial.

L'internationalisation passe aussi par les échanges culturels. Les pays européens subventionnent depuis longtemps les tournées à l'étranger de leurs artistes (le Goethe-Institut en Allemagne, l'Institut français pour la France, le British Council au Royaume-Uni).

**Berlin** accueille régulièrement des résidences d'artistes étrangers. Elle encourage également ses propres artistes à tourner (l'Orchestre philharmonique de Berlin enchaîne les tournées en Asie et en Amérique, ce qui élargit la portée de la culture allemande).

## À Montréal

Forte de son identité francophone des Amériques, de sa réalité bilingue et de son histoire de métropole culturelle canadienne, Montréal mise depuis longtemps sur son rayonnement international. Les données récentes confirment le rôle clé de la culture dans son attractivité. En 2023, la ville a accueilli près de 11 millions de touristes, dont 40 % l'ont choisie pour son offre culturelle.

Toutefois, Montréal fait face à plusieurs défis : concurrence accrue d'autres grandes villes culturelles, incertitude de la fréquentation des salles depuis la pandémie, diminution de sa visibilité internationale et augmentation marquée des coûts de production artistique.

Le diagnostic est donc clair. Montréal dispose d'un capital de rayonnement élevé qu'il faut préserver par :

- › le soutien aux festivals de calibre mondial (dont plusieurs sont en situation financière précaire);
- › la rétention des talents artistiques (pour éviter une fuite vers d'autres marchés comme les États-Unis);
- › l'investissement structurant dans le tourisme culturel, adapté aux nouvelles conditions économiques du secteur.

## PARTIE 2

# CADRE STRATÉGIQUE

Terrasses dans le cadre du Festival  
international de littérature (FIL)

Alice Rahimi, Marilou Aussilloux, Madani Tall,  
Romane Bonpunt, Charlotte Krenz ,  
Sarah Cavalli Pernod, Mattis Savard-Verhoeven,  
Monique Spaziani, Yves Jacques,  
Marie-Pier Labrecque, Emmanuel Schwartz,  
Victor de Oliveira, Jocelyn Lagarrigue

Crédit : Stéphanie Jasmin



## Notre mission

**Le Conseil des arts de Montréal repère, accompagne, soutient et reconnaît la création, la production et la diffusion artistiques professionnelles montréalaises.**

## Nos valeurs

Agilité

Audace

Équité

Éthique

Proximité

AMBITION 2026-2030

**LE CONSEIL DES ARTS DE  
MONTRÉAL EST PRÊT À  
CATALYSER UN NOUVEL ÉLAN  
DANS LEQUEL LES ARTISTES  
ET ORGANISMES SERONT  
RECONNUS, VALORISÉS  
ET SOUTENUS À LA  
PLEINE MESURE DE LEUR  
CONTRIBUTION À  
LA MÉTROPOLE.**

# VISION 2026-2030

## Transformer le CAM

Pour y parvenir, en plus de réduire le nombre de programmes, le CAM entend moderniser son processus d'octroi de subventions en instaurant un guichet unique. Cette approche vise à simplifier les démarches des artistes et des organismes en leur permettant de déposer une seule demande, évaluée de manière intégrée et à l'écoute de la particularité de chaque projet. Ce guichet conférera également une plus grande flexibilité au CAM dans l'allocation de ses ressources et de ses investissements afin de mieux répondre aux priorités et aux enjeux des milieux culturels.

Tout en restant un lieu d'expression artistique convivial, nous transformerons la Maison du Conseil en pôle de ressources, de maillage et de formation, orchestré par le CAM et ses partenaires du milieu, afin d'outiller les artistes à saisir des occasions de collaboration, développer des modèles d'affaires durables et des projets porteurs.

## Agir comme moteur de cohésion

Nous agirons comme moteur de cohésion pour l'écosystème en ralliant partenaires publics, privés et communautaires autour de projets et investissement structurants et en portant la voix du milieu dans les grands débats et enjeux critiques.

## Bâtir une culture d'intelligence

Nous bâtirons une culture d'intelligence et d'innovation, fondée sur notre compréhension du terrain et des données, sur l'expérimentation et la recherche, afin de mesurer notre impact et de multiplier les initiatives prometteuses.

## Devenir un levier d'influence

Enfin, nous déployerons le CAM comme levier dans le positionnement de la ville sur l'échiquier culturel international, multipliant les collaborations avec d'autres villes créatives et conseils des arts, pour que le talent montréalais rayonne partout et que Montréal demeure une métropole culturelle attractive et de référence.



Tanya Charles  
Ensemble Obiora  
Crédit : Tam Lan Truong

Plus que jamais, le CAM appelle à une prévisibilité budgétaire et à un soutien conséquent afin de donner aux artistes les moyens de créer des projets significatifs et inspirants, appuyés par des organismes dont la viabilité est assurée, renforçant ainsi la vitalité et la liberté artistique de Montréal et inspirant la société tout entière.

POUR ASSUMER PLEINEMENT  
SA MISSION, LE CAM VEUT  
MIEUX ACCUEILLIR ET  
SOUTENIR LES ARTISTES  
ET LES TRAVAILLEUSES ET  
TRAVAILLEURS CULTURELS  
ISSUS DE GROUPES  
PRIORITAIRES QUI DOIVENT  
RELEVER DE GRANDS  
DÉFIS POUR PARTICIPER  
PLEINEMENT À LA SOCIÉTÉ.

SA POLITIQUE D'ÉQUITÉ  
FOURNIT UN CADRE GLOBAL  
ET TRANSVERSAL QUI SERT  
DE LEVIER POUR ATTEINDRE  
LES CIBLES DU PLAN  
STRATÉGIQUE 2026-2030.

3 piliers qui guident le CAM et sur lesquels repose  
le cadre stratégique

Les droits des peuples  
autochtones

1

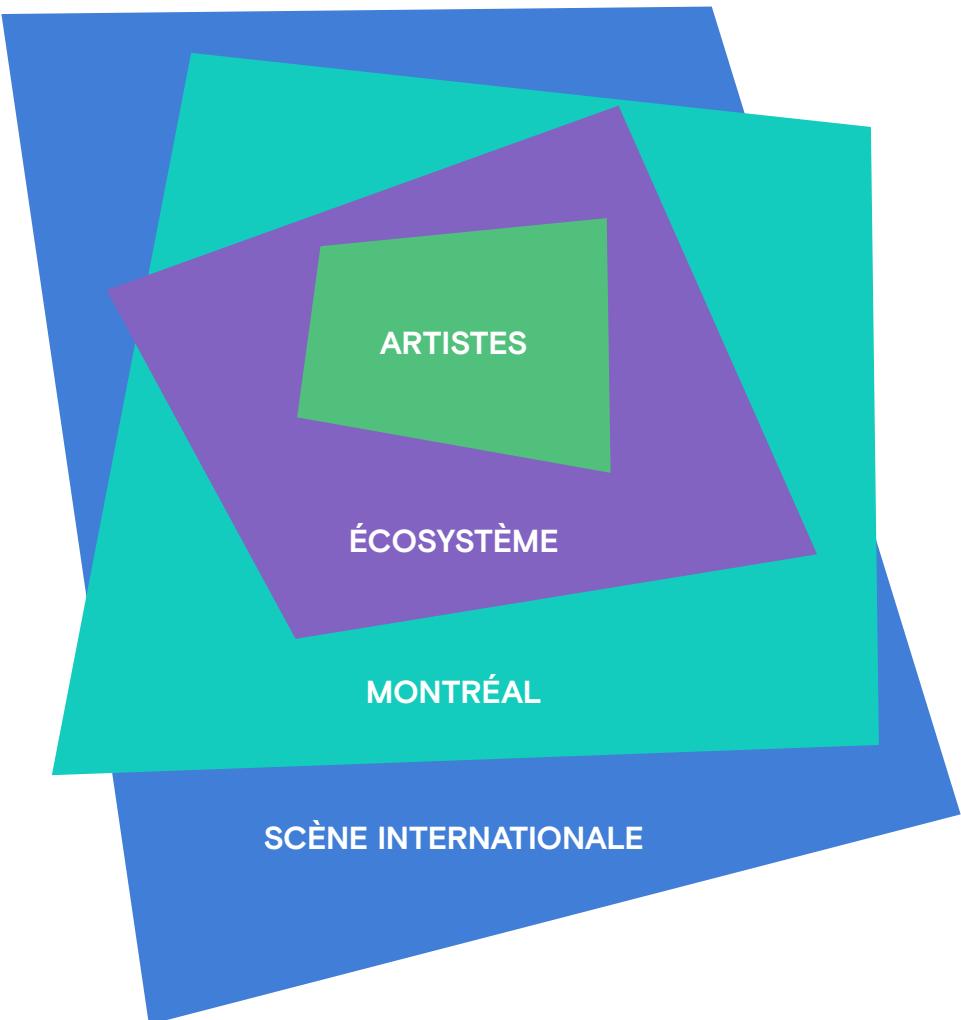
L'équité et la  
représentativité

2

La transition  
socioécologique

3

# ÉCHELLES DU PLAN



## Les artistes

La légitimité du CAM repose sur la confiance et l'adhésion des artistes. Le Conseil les écoute, les questionne, les propulse et les mobilise, tout en mettant en place des mesures qui répondent à leurs désirs créatifs et soutiennent l'évolution de leur démarche artistique.

## L'écosystème

Le réseau de soutien aux arts travaille de concert pour accompagner les artistes et organismes dans la modernisation et la pérennisation de leur modèle d'affaires.

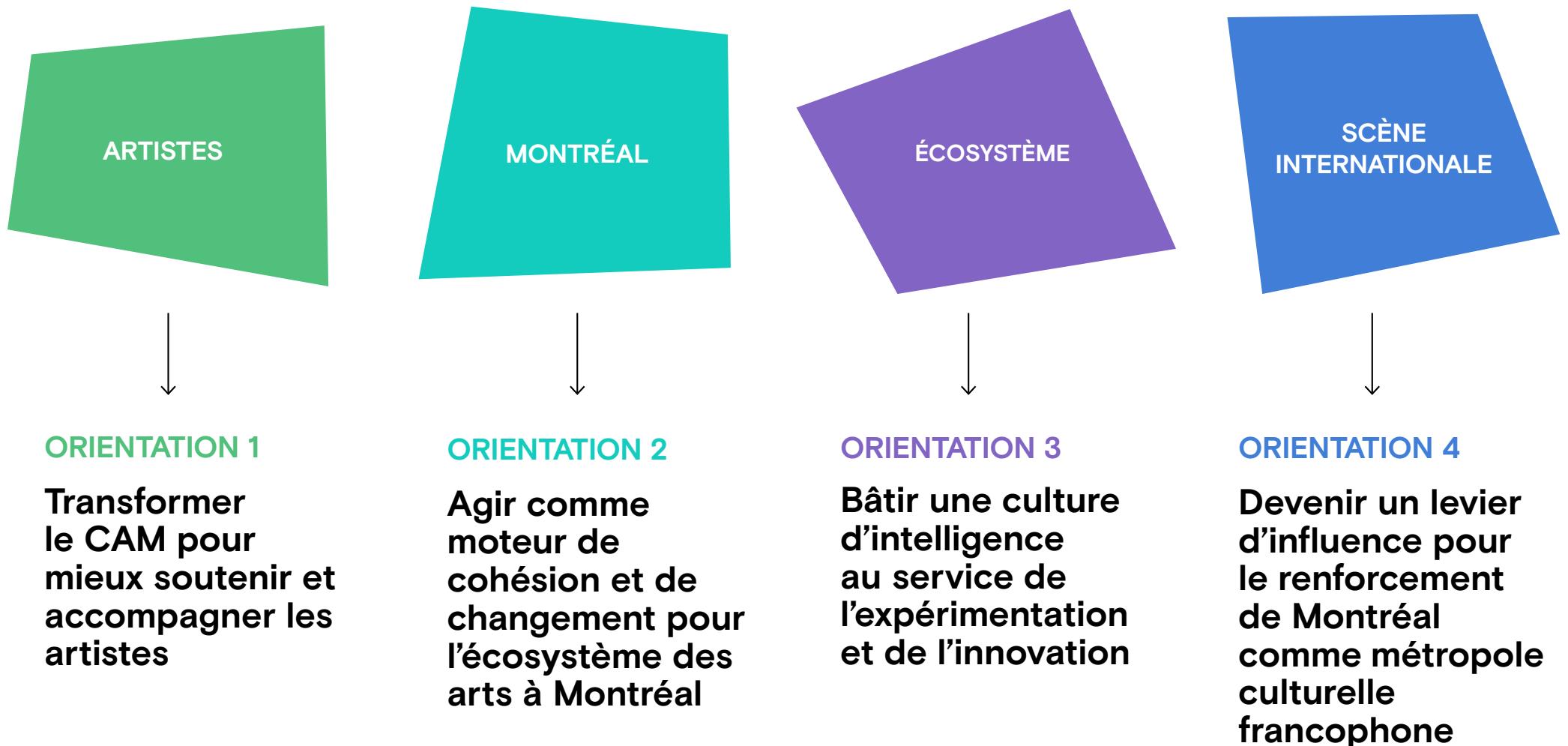
## Montréal

Au bénéfice de la population montréalaise, qui est le dernier maillon de la chaîne de valeur, le CAM veille à ce que l'art reste vivant et maintient le dialogue entre la création et le désir collectif de découvrir, comprendre et célébrer l'art.

## La scène internationale

Dans une optique de souveraineté culturelle et d'ouverture à l'autre, les partenariats internationaux sont non seulement des vecteurs de rayonnement pour positionner Montréal comme pôle culturel, mais encouragent également la mobilité artistique, l'exportation de notre culture et l'apprentissage comparatif.

# AMBITIONS STRATÉGIQUES



## ORIENTATION 1

### Transformer le CAM pour mieux soutenir et accompagner les artistes

#### Objectif

**CONCEVOIR UN GUICHET UNIQUE AU SERVICE DE L'ARTISTE ET FAIRE DU CAM UN CARREFOUR DE MAILLAGE ET D'EXPÉRIMENTATION QUI CONTRIBUE À L'ÉVOLUTION DES MODÈLES D'AFFAIRES**

#### Exemples d'actions

##### Concevoir un guichet unique au service de l'artiste

- › **Créer une enveloppe flexible** pour financer des projets variés et soutenir des initiatives majeures.
- › **Réduire le nombre de programmes** pour dégager plus de flexibilité, simplifier les processus et en augmenter l'impact
- › **Alléger la tâche des artistes** grâce à une demande unique pouvant déboucher sur plusieurs types de soutien, avec moins de redditions de comptes.
- › **Harmoniser les processus de financement** avec la Ville et les autres partenaires pour maximiser la portée, l'efficacité et le rayonnement.

##### Positionner le CAM comme espace de services non financiers, de maillage et d'expérimentation

- › **Faire de la Maison du Conseil un lieu de convergence** et d'expression artistique, soutenu par les partenaires de l'écosystème, offrant des studios-conseils, des formations et un guichet d'orientation vers des services et financements complémentaires.
- › **Animer des activités de réseautage** et amplifier l'impact et la portée du programme de stages intersectoriels.
- › **Lancer un accélérateur de modèles d'affaires**, inspiré de la brigade volante, couvrant toutes les étapes de développement pour des besoins ponctuels.
- › **Ouvrir un fonds-prototype** pour tester de nouveaux services au CAM et soutenir l'expérimentation de modèles d'affaires et financiers facilitant l'accès aux espaces de création.

## ORIENTATION 2

### Agir comme moteur de cohésion et de changement pour l'écosystème des arts à Montréal

#### Objectif

**AMPLIFIER LA VOIX  
DU MILIEU ET  
RÉPONDRE AUX  
ENJEUX CRITIQUES  
TOUT EN TISSANT  
DES PARTENARIATS  
AUDACIEUX**

#### Exemples d'actions

##### **Amplifier la voix du milieu et répondre aux enjeux critiques**

- › Assumer un rôle fédérateur et animer les grands débats sur les conditions des artistes et des organismes.
- › Développer un plaidoyer axé sur l'impact et les externalités positives du milieu artistique et culturel.
- › Poursuivre les actions de reconnaissance et d'engagement auprès des clientèles sous-représentées et soutenir la transition socioécologique du milieu.
- › Établir un plan de positionnement et un cadre éthique au sujet de l'intelligence artificielle dans le milieu. (voir Annexes, p.50)

##### **Tisser des partenariats audacieux**

- › Poursuivre le développement de la mission philanthropique et créer des ponts avec des acteurs en dehors du milieu artistique pour élargir la base de soutien et diversifier les sources de financement.
- › Favoriser l'investissement d'impact et l'engagement actif des acteurs de la communauté d'affaires, institutionnels, culturels et de l'innovation sociale.
- › Promouvoir les arts et la culture comme levier dans les démarches socioécologiques avec les partenaires externes.

## ORIENTATION 3

### Bâtir une culture d'intelligence au service de l'expérimentation et de l'innovation

#### Objectif

**INTÉGRER LA RECHERCHE ET L'INNOVATION À NOS PRATIQUES ET LES PARTAGER AVEC LE MILIEU; NOUS APPUYER SUR LES DONNÉES POUR AGIR ET MESURER NOTRE IMPACT**

#### Exemples d'actions

##### **Amplifier la voix du milieu et répondre aux enjeux critiques**

- › **Créer une équipe transversale et pluridisciplinaire** chargée de soutenir les projets d'innovation continue et tester ces projets en conditions réelles.
- › **Partager les apprentissages et ressources** afin de nourrir l'intelligence collective du milieu.
- › **Accélérer l'innovation dans le milieu** et contribuer à la modernisation des modèles d'affaires, pour plus de résilience.

##### **S'appuyer sur les données pour agir et mesurer notre impact**

- › **Mettre en place une gouvernance des données** en utilisant des outils spécialisés (Orora, Salesforce) et des indicateurs de performance.
- › **Rassembler les données historiques nécessaires** pour étoffer la posture d'octroi et quantifier chaque dollar généré par le CAM.
- › **Envisager l'intégration de l'intelligence artificielle** dans les bases de données et les procédures de travail du CAM.
- › **Publier un baromètre interactif présentant les résultats des octrois**, accessible au public, pour accroître la transparence et la confiance.

## ORIENTATION 4

### Devenir un levier d'influence pour le renforcement de Montréal comme métropole culturelle francophone

#### Objectif

DÉVELOPPER DES PARTENARIATS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX, STIMULER LA MOBILITÉ DES ARTISTES ET CONTRIBUER À REPOSITIONNER LA VILLE EN TANT QUE MÉTROPOLE CULTURELLE ATTRACTIVE

#### Exemples d'actions

##### Développer des partenariats nationaux et internationaux

- › **Coopérer davantage à des projets communs** avec des conseils des arts ou des villes créatives au Québec, au Canada et ailleurs.
- › **Formaliser un réseau d'échange de projets culturels**, d'expertise, de données et de bonnes pratiques.

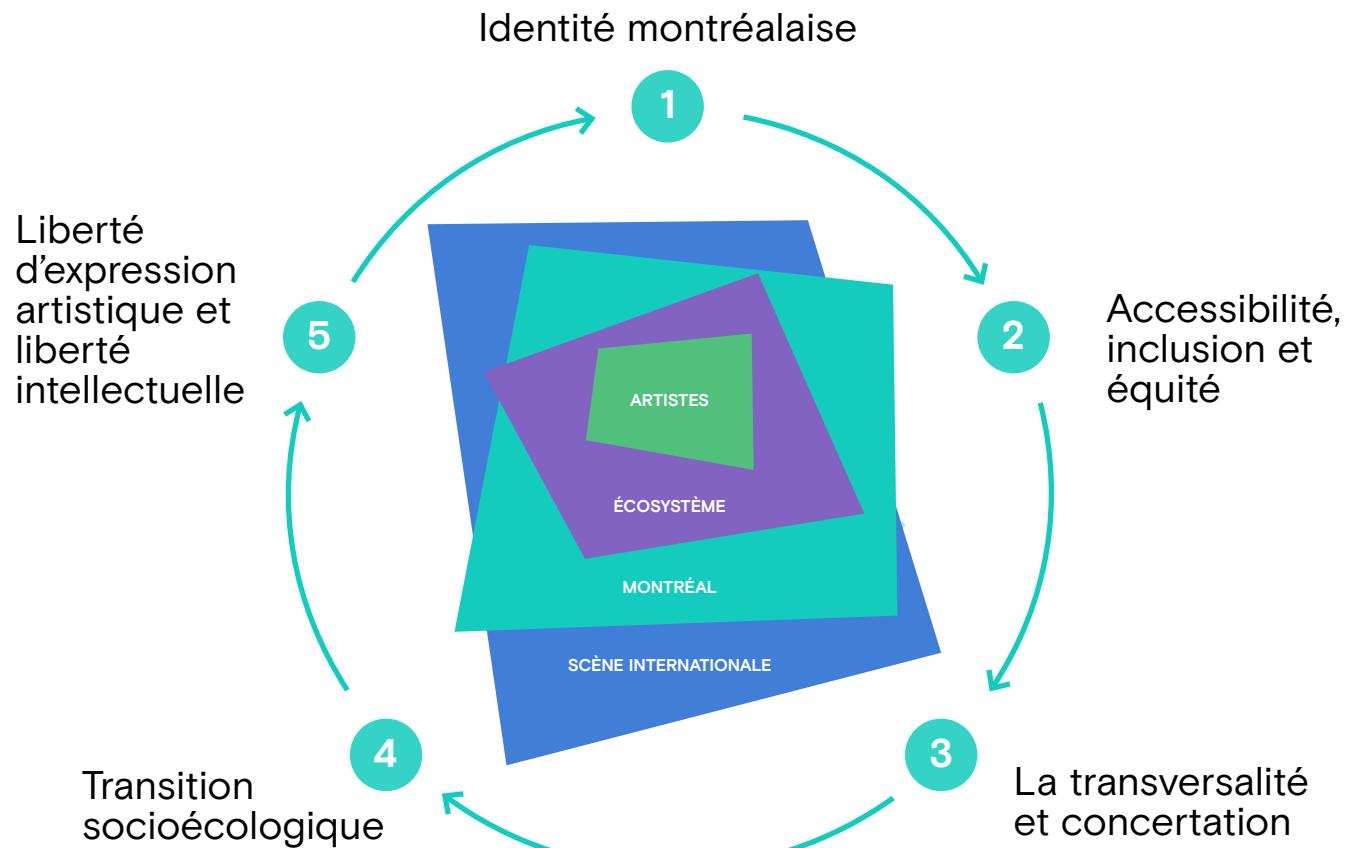
##### Stimuler la mobilité des artistes de Montréal

- › **Activer le réseau du CAM** pour accompagner les artistes dans l'ouverture de nouveaux marchés, ici et ailleurs.
- › **Renforcer le programme d'échanges internationaux** enrichissant l'écosystème montréalais.

##### Contribuer à repositionner la ville en tant que métropole culturelle francophone attractive

- › **Promouvoir Montréal comme laboratoire artistique engagé** dans la transition socioécologique, l'équité, la diversité et la reconnaissance des droits des peuples autochtones.
- › **Valoriser et relayer les succès internationaux** des artistes montréalais pour renforcer la marque culturelle de la ville.
- › **Contribuer activement à l'alliance Montréal, métropole culturelle** pour agir sur les enjeux de financement, de rayonnement, de fréquentation et de modèles d'affaires.

## PRINCIPES DIRECTEURS DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL 2025-2030



Pour connaître les définitions de chaque principe, voir Annexes p.74

**LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2026-2030 DU CAM S'INSCRIVENT DANS LA CONTINUITÉ ET LA COMPLÉMENTARITÉ DES OBJECTIFS DE LA VILLE DE MONTRÉAL POUR LES ARTS ET LA CULTURE**

**Le CAM pose les bases d'un fonctionnement plus cohérent et connecté, en transformant ses façons de collaborer pour mieux aligner les équipes et amplifier la portée de ses actions**

#### L'ambition tactique du CAM

**INSTAURER UNE CULTURE DE COLLABORATION PLUS AGILE, TRANSPARENTE ET HARMONISÉE, QUI SOUTIENT L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES ET MAXIMISE L'IMPACT DES PROJETS DU CAM**

#### Exemples d'actions proposées par les équipes

##### Partage structuré des connaissances

- › Créer des moments réservés à l'échange de bonnes pratiques et de leçons apprises.
- › Documenter et mettre à jour un recueil interne des processus et méthodes de travail.

##### Processus et outils harmonisés

- › Uniformiser la nomenclature et l'architecture des dossiers sur SharePoint.

Réduire le nombre de canaux de communication internes et clarifier leur usage.

##### Gouvernance claire et leadership partagé

- › Clarifier la gouvernance et les responsabilités décisionnelles pour les projets.
- › Encourager l'utilisation du jardin collectif comme espace de feedback et d'amélioration continue.

##### Visibilité et coordination des profils

- › Mettre en place un tableau de bord des chantiers clés accessible à tous et à toutes, avec avancement, échéances et résultats.
- › Augmenter la visibilité des initiatives interéquipes pour éviter les efforts superflus.



Lauren Jiles alias

Loulou la Duchesse de Rière

Crédit : Bae Vocative Photography

## PARTIE 3

# TABLEAU SYNOPTIQUE

# 3



*Murmuration*  
Le Patin Libre  
Au premier plan :  
Samory Ba et Pascale Jodoin  
Crédit : Rolline Laporte

# Tableau synoptique

Orientations	Objectifs 2026-2030	Actions prioritaires
TRANSFORMER LE CAM POUR MIEUX SOUTENIR ET ACCOMPAGNER LES ARTISTES	<b>Concevoir un guichet unique au service de l'artiste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Créer une enveloppe flexible</b> pour financer des projets variés et soutenir des initiatives majeures.</li> <li>› <b>Réduire le nombre de programmes</b> pour dégager plus de flexibilité, simplifier les processus et en augmenter l'impact.</li> <li>› <b>Alléger la tâche des artistes</b> grâce à une demande unique pouvant déboucher sur plusieurs types de soutien, avec moins de redditions de comptes.</li> <li>› <b>Harmoniser les processus de financement</b> avec la Ville et les autres partenaires pour maximiser la portée, l'efficacité et le rayonnement.</li> </ul>
	<b>Positionner le CAM comme espace de services non financiers, de maillage et d'expérimentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Faire de la Maison du Conseil un lieu de convergence</b> et d'expression artistique, soutenu par les partenaires de l'écosystème, offrant des studios-conseils, des formations et un guichet d'orientation vers des services et financements complémentaires.</li> <li>› <b>Animer des activités de réseautage</b> et amplifier l'impact et la portée du programme de stages intersectoriels.</li> <li>› <b>Lancer un accélérateur de modèles d'affaires</b>, inspiré de la brigade volante, couvrant toutes les étapes de développement pour des besoins ponctuels.</li> <li>› <b>Ouvrir un fonds-prototype</b> pour tester de nouveaux services au CAM, soutenir l'expérimentation de modèles d'affaires et financiers facilitant l'accès aux espaces de création.</li> </ul>
AGIR COMME MOTEUR DE COHÉSION ET DE CHANGEMENT POUR L'ÉCOSYSTÈME DES ARTS À MONTRÉAL	<b>Amplifier la voix du milieu et répondre aux enjeux critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Assumer un rôle fédérateur et animer les grands débats</b> sur la condition des artistes et des organismes.</li> <li>› <b>Développer un plaidoyer fondé sur l'impact</b> et les externalités positives du milieu artistique et culturel.</li> <li>› <b>Poursuivre les actions de reconnaissance et d'engagement</b> auprès des clientèles sous-représentées et soutenir la transition socioécologique du milieu.</li> <li>› <b>Établir un plan de positionnement</b> et un cadre éthique au sujet de l'intelligence artificielle dans le milieu.</li> </ul>
	<b>Tisser des partenariats audacieux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Poursuivre le développement de la mission philanthropique</b> et créer des ponts avec des acteurs en dehors du milieu artistique pour élargir la base de soutien et diversifier les sources de financement.</li> <li>› <b>Favoriser l'investissement d'impact</b> et l'engagement actif des acteurs de la communauté d'affaires, institutionnels, culturels et de l'innovation sociale.</li> <li>› Promouvoir les arts et la culture comme levier dans les <b>démarches socioécologiques</b> avec les partenaires externes.</li> </ul>

Orientations	Objectifs 2026-2030	Actions prioritaires
<b>BÂTIR UNE CULTURE D'INTELLIGENCE AU SERVICE DE L'EXPÉRIMENTATION ET DE L'INNOVATION</b>	<b>Intégrer la recherche et l'innovation à nos pratiques et les diffuser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Créer une équipe transversale et pluridisciplinaire</b> chargée de soutenir les projets d'innovation continue et tester ces projets en conditions réelles.</li> <li>› <b>Partager les apprentissages et ressources</b> afin de nourrir l'intelligence collective du milieu.</li> <li>› <b>Accélérer l'innovation dans le milieu</b> et contribuer à la modernisation des modèles d'affaires, pour plus de résilience.</li> </ul>
	<b>S'appuyer sur les données pour agir et mesurer notre impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Mettre en place une gouvernance des données</b> en utilisant des outils spécialisés (Orora, Salesforce) et des indicateurs de performance.</li> <li>› <b>Rassembler les données historiques nécessaires</b> pour étoffer la posture d'octroi et quantifier chaque dollar généré par le CAM.</li> <li>› <b>Envisager l'intégration de l'intelligence artificielle</b> dans les bases de données et les procédures de travail du CAM.</li> <li>› <b>Publier un baromètre interactif présentant les résultats des octrois</b>, accessible au public, pour accroître la transparence et la confiance.</li> </ul>
<b>DEVENIR UN LEVIER D'INFLUENCE POUR LE RENFORCEMENT DE MONTRÉAL COMME MÉTROPOLE CULTURELLE FRANCOPHONE</b>	<b>Développer des partenariats nationaux et internationaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Coopérer davantage à des projets communs</b> avec des conseils des arts ou des villes créatives au Québec, au Canada et ailleurs.</li> <li>› <b>Formaliser un réseau d'échange de projets culturels</b>, d'expertise, de données et de bonnes pratiques.</li> </ul>
	<b>Stimuler la mobilité des artistes de Montréal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› <b>Activer le réseau du CAM</b> pour accompagner les artistes dans l'ouverture de nouveaux marchés, ici et ailleurs.</li> <li>› <b>Renforcer le programme d'échanges internationaux</b> enrichissant l'écosystème montréalais</li> </ul>
	<b>Contribuer à repositionner la ville en tant que métropole culturelle francophone attractive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Promouvoir Montréal comme laboratoire artistique engagé dans la transition socioécologique, l'équité, la diversité et la reconnaissance des droits des peuples autochtones.</li> <li>› Valoriser et relayer les succès internationaux des artistes montréalais pour renforcer la marque culturelle de la ville.</li> <li>› Contribuer activement à l'alliance Montréal, métropole culturelle pour agir sur les enjeux de financement, de rayonnement, de fréquentation et de modèles d'affaires.</li> </ul>

## PARTIE 4

# ANNEXES :

- › PARTIES PRENANTES CONSULTÉES
- › ÉTUDES DE CAS INTERNATIONALES
- › ENCADRER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
- › PRINCIPES DIRECTEURS DE LA POLITIQUE  
DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL DE  
MONTRÉAL 2025-2030

*Et on campera sur la lune,*  
Compagnie de Création  
Les Marçels  
Jean-François Beauvais  
et Maxime Lepage  
Crédit : Vanessa Fortin



# PARTIES PRENANTES CONSULTÉES



Julien Fillion en concert  
Crédit : Jonathan Arseneau

# Nous avons consulté des artistes, des organismes et des acteurs de la société civile pour nourrir les orientations du Conseil et guider ses priorités pour 2026–2030

## Les bénéficiaires récurrent·e·s

**Maxime Carbonneau**, codirecteur artistique et général, Messe Basse  
**Christine Curnillon**, directrice générale, Le Vivier  
**Martine Dennewald**, codirectrice générale et codirectrice artistique, Festival Transamériques  
**Claudel Doucet**, directrice artistique et codirectrice générale, LA SERRE  
**Gilles Doré**, directeur général, CINARS  
**Rahul Gandhi**, directeur des opérations, Quebec Drama Federation  
**Hélène Hotton**, directrice générale, SODEP  
**Marcel Jean**, directeur général, Cinémathèque québécoise  
**Marie-Andrée Lamontagne**, directrice générale, programmation et communications, Metropolis Bleu  
**Claire Molinot**, directrice générale, Parbleux  
**Jon Rondeau**, directeur général, Segal Centre for Performing Arts  
**Ariel Rondeau**, assistante directrice administrative, Momenta Biennale  
**Jason Selman**, artiste «Blackbird»  
**Tamar Tembek**, directrice artistique, Oboro Goboro  
**Samuel Tétreault**, cofondateur et directeur artistique, Les 7 doigts

## Les bénéficiaires émergent·e·s

**Yaëlle Azoulay**, directrice et agente, Résonances  
**Carolyne Auclair**, directrice générale adjointe, Le Monastère  
**Catherine Bourgeois**, directrice générale et artistique, Joe Jack & John  
**Sonia Bustos**, Collectif Sonia Bustos  
**Naomie Décarie-Daigneault**, codirectrice générale et directrice artistique, Coopérative de solidarité Ténk Canada  
**Diane Gistal**, directrice générale et fondatrice, Nigra luventa  
**Anne-Catherine Lebeau**, cofondatrice et directrice générale, Écoscéno  
**Noemi Lira**, artiste  
**Curtis McRae**, éditeur en chef et cofondateur, York Literary Journal  
**Alice Kop**, cofondatrice, La Compagnie des autres  
**Alexis Raynault**, directeur général, Ballet Opéra Pantomime  
**Claire Renaud**, directrice artistique, Les précieuses fissures  
**Kiva Sitmac**, Société des arts libres et actuels  
**Jason Todd**, codirecteur et directeur artistique par intérim, Coopérative de solidarité Ténk Canada  
**Malick Touré**, directeur artistique et général, Ausgang Plaza

## Les grandes institutions

**Isabelle Boisclair**, directrice générale, Maison Théâtre  
**Pierre Des Marais**, directeur général et artistique, Danse Danse  
**Valérie Habra**, gestionnaire du financement public, Musée des beaux-arts de Montréal  
**Marc Lalonde**, directeur général, Les Grands Ballets Canadiens  
**Étienne Langlois**, codirecteur général et administratif, Théâtre du Nouveau Monde  
**Caroline Louis**, directrice générale, La Salle Bourgie  
**Benoit Mathieu**, codirecteur général Administration, TOHU  
**Fabienne Voisin**, présidente-directrice générale, Orchestre Métropolitain  
**Marie Grégoire**, présidente-directrice générale, Bibliothèque et Archives nationales du Québec

## L'écosystème culturel

**Émilie Chabot**, directrice du développement et de la programmation, Partenariat du Quartier des spectacles  
**Mélanie Courtois**, consultante en planification culturelle, Mco Atelier  
**Laurence Dubuc**, directrice générale adjointe, Association acadienne des artistes professionnels du Nouveau-Brunswick  
**Nadia Drouin**, directrice générale, En piste, association des arts du cirque  
**Caroline Gignac**, directrice générale, Conseil québécois du théâtre  
**Parise Mongrain**, directrice générale, Regroupement québécois de la danse  
**Wendy Reid**, professeure honoraire, Management HEC Montréal

**Le travail de planification stratégique est le résultat d'une concertation importante du milieu artistique et de l'écosystème culturel, nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leur implication particulière :**

## Les membres du comité de pilotage

**Margaret Archer**, experte, communication et stratégie

**Paule Beaudry**, directrice des initiatives territoriales et des services aux clientèles

**Mathieu Bouchard**, président du Conseil, vice-président, politiques publiques et affaires réglementaires

**Hugo Couturier**, directeur des communications et des partenariats

**Ji-Yoon Han**, commissaire indépendante en arts visuels

**Marjorie Lenneville**, adjointe exécutive

**Nathalie Maillé**, directrice générale

**Julien Valmary**, directeur du soutien et de la philanthropie

## L'équipe de Volume10

**Béatrice Girardin**, consultante

**Félix-Antoine Joli-Cœur**, président et fondateur

**Elliot Lacoursière**, consultant

## Les membres du C.A.

**Agathe Alie**, conseillère principale, affaires publiques et relations parties prenantes, Banque de développement du Canada (BDC)

**Nadir André**, avocat et associé, JFK Law LLP

**Maxime Codère**, associé, services conseils transactionnels, restructuration et redressement, KPMG

**Josée Duplessis**, administratrice de sociétés

**Caroline Marcoux-Gendron**, coordonnatrice générale et scientifique, Observatoire interdisciplinaire de création et de recherche en musique (OICRM)

**Clément Roy**, fondateur et président, Nucléus Stratégie

**Roxanne Sayegh**, directrice générale, Cinéma Beaubien, Cinéma du Musée et Cinéma du Parc

## L'équipe du CAM

**Talar Agopian**, conseillère en philanthropie et analyste de données

**Frédéric Côté**, conseiller culturel, théâtre

**Alfonso Esparza**, directeur de l'administration, des finances et des TI

**François Fritsch**, directeur adjoint, développement philanthropique

**Mylène Guay**, conseillère culturelle, arts autochtones

**Iulia Anamaria Salagor**, chargée de projets, diversité culturelle dans les arts

**Marie-Julie Théoret**, cheffe des communications et de la promotion

**François-Xavier Tremblay**, chargé de projets, tournées et initiatives territoriales

## Les parties prenantes externes

**Valérie Beaulieu**, directrice du Service de la culture (membre observatrice), Ville de Montréal

**François Colbert**, professeur titulaire et titulaire de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal

**Ben Marc Diendéré**, ambassadeur du Canada, Observateur permanent Union africaine, ex-président du C.A. du CAM

**Véronique Fontaine**, présidente, directrice générale du CALQ

**Emmanuelle Hébert**, directrice générale, Culture Montréal

**Kelly Langgard**, director and CEO, Toronto Arts Council

**Louise Roy**, administratrice de sociétés, ex-présidente du CAM



Crédit photo :

Malcom Odd sur le tournage  
d'*Au cœur du Mont-Habité* dans  
le cadre de la résidence en  
cinéma Regard sur Montréal  
Crédit : Jeanne Tétreault

# ÉTUDES DE CAS INTERNATIONALES

5 GRANDS CHANTIERS  
POUR MIEUX SOUTENIR LES  
ARTS EN MILIEU URBAIN



*Avant de devenir un arbre*

*La fille du laitier*

Marie-Hélène Bélanger Dumas

Crédit : Isabelle Blanche Pinpin

# Revue internationale des organisations à mission similaire

AFIN DE DEMEURER PERTINENT,  
LE CAM DOIT S'INSPIRER DE CE  
QUI SE FAIT AILLEURS.



**21** villes

**15** pays

**22** initiatives

# 1

# ACCÈS AUX ESPACES ET À L'IMMOBILIER CULTUREL

## NYC Create in Place

NEW YORK, ÉTATS-UNIS

Depuis décembre 2024, cette initiative portée par l'**Interagency Create in Place Task Force** offre :

- › une assistance centralisée pour préserver et augmenter les espaces créatifs;
- › des solutions durables et transversales;
- › un portail Web qui sert de guichet unique pour accéder à du soutien technique, des occasions de financement et des listes pratiques (lieux créatifs et prestataires de services);
- › des espaces de discussion virtuels pour mettre en lien les organismes artistiques et les propriétaires de lieux créatifs vacants.

## Préserver les espaces culturels

LONDRES, ROYAUME-UNI

- › Le fonds **Creative Land Trust** a pour but d'assurer l'avenir des studios londoniens en combinant diverses sources de financements (dons, investissements, subventions) afin d'acquérir des propriétés ou de conclure des baux de longue durée. Les artistes obtiennent ainsi des loyers abordables, fixés selon des critères transparents.
- › En collaboration avec la métropole britannique, l'équipe **Culture and Community Spaces at Risk** cartographie et protège les espaces culturels et communautaires menacés, en plus de diffuser des renseignements à leur sujet.
- › Depuis 2018, une dizaine de quartiers londoniens ont été ciblés par le projet **Creative Enterprise Zones**, qui offre aux artistes des lieux de travail abordables, un soutien au démarrage et au développement d'entreprises artistiques, ainsi qu'un lien direct avec la population locale.



Alice Billing House, un espace converti pour les artistes à Stratford, Royaume-Uni  
Crédit : Alice Billing House

## Comprendre les enjeux immobiliers

AUSTIN, ÉTATS-UNIS

Après avoir créé la société publique de promotion immobilière **Austin Economic Development Corporation**, la ville texane a lancé l'initiative complémentaire **Austin Cultural Trust** pour acquérir des propriétés et conclure des baux à long terme, et proposer des espaces abordables aux artistes et aux organismes culturels.

Austin a également conçu un **programme d'accompagnement** pour démocratiser le marché immobilier, le financement, l'investissement, la planification et la collecte de fonds. Parallèlement, elle a simplifié ses processus pour faciliter l'ouverture et la gestion de nouveaux espaces créatifs par les petites entreprises.

Calgary (cSpace Projects), Sydney (Creative Land Trust for Sydney), Vancouver (Making Space for the Arts) et Singapour proposent des initiatives semblables.



Sources : AEDC, Ville d'Austin, CAST, recherche et analyse Volume10

Illustration conceptuelle des futurs bureaux de KALW, réalisée par Minnie Phan  
Crédit : CAST



## Garantir l'abordabilité

SAN FRANCISCO, ÉTATS-UNIS

Le **Community Arts Stabilization Trust** (CAST) a lancé l'initiative Space to Dream pour garantir l'abordabilité à long terme des espaces artistiques. Elle provoque des changements en agissant sur plusieurs fronts :

- › **capital abordable** : développer de nouveaux instruments d'investissement à impact social et de prêts pour financer l'acquisition de biens immobiliers destinés aux arts, permettant ainsi l'achat opportun de propriétés à prix réduit;
- › **changement de politiques** : collaborer avec les décisionnaires de la municipalité pour éliminer les obstacles empêchant les artistes d'accéder à des logements abordables;
- › **renforcement des capacités** : nouer des liens de confiance et mieux comprendre les problématiques qui touchent le secteur.

CAST a également créé le **Creative Cities Fund** afin d'acquérir des propriétés à vocation culturelle et de stabiliser leurs loyers à long terme.

La population de San Francisco et d'Oakland peut contribuer à ce fonds, qui se distingue par les caractéristiques qui suivent :

- › Les dépôts sont assurés par le gouvernement fédéral et les achats immobiliers sont majeurs, démarrant à 1 M\$.
- › Ils visent la transformation de bureaux sous-utilisés au centre-ville en pôles culturels dynamiques, selon une approche à grande échelle.
- › Les prêts sont structurés sur cinq ans, pour que les organismes puissent s'établir de façon durable sans la pression immédiate du financement immobilier traditionnel.

# 2

# DÉCISIONS FONDÉES SUR LES DONNÉES ET LA RECHERCHE

## Diversifier les revenus et renforcer l'accès aux marchés

SINGAPOUR

Le National Arts Council déploie une initiative stratégique visant à diversifier ses sources de revenus, élargir l'accès aux marchés et stimuler l'innovation sectorielle. Cette approche repose sur cinq axes :

- › **analyse des revenus et des marchés :** étude des modèles économiques émergents et identification des meilleures pratiques adaptées au contexte local;
- › **valorisation de la propriété intellectuelle :** exploration du potentiel commercial des actifs créatifs singapouriens, notamment au moyen des droits cinématographiques, du merchandising et des licences numériques;
- › **collaboration intersectorielle :** partenariats avec des acteurs publics et privés pour adapter les contenus artistiques à de nouveaux marchés, comme l'adaptation de la littérature singapourienne au cinéma;
- › **innovation et transformation du secteur :** renforcement du fonds consacré à l'optimisation des opérations, du développement de nouvelles expériences et à l'augmentation de leur capacité de production.

Sources : Singapore Arts Council, Toronto Arts Council, recherche et analyse Volume10

## Démontrer les retombées du secteur culturel

TORONTO, CANADA

Dans son plan d'action 2025-2035 pour la culture, la Ville de Toronto, en partenariat avec le Conseil des arts de Toronto, déploie une approche structurée pour quantifier et valoriser les retombées du secteur culturel, en s'appuyant sur les données et la recherche sectorielle. Les leviers clés de cette initiative incluent :

- › **un cadre d'évaluation de la performance :** définition d'indicateurs mesurant l'incidence des services et initiatives culturelles;
- › **un tableau de bord dynamique :** création d'une plateforme numérique en temps réel pour centraliser et diffuser les données du secteur;
- › **un investissement dans la recherche appliquée :** partenariat avec le Cultural Policy Hub de l'Université OCAD pour structurer une réflexion stratégique fondée sur les données.



Singapore Art Week 2025  
Crédit : Facebook National Arts Council Singapore

## 5 leviers pour le partage de données à grande échelle

Voici un aperçu des meilleures pratiques permettant aux conseils des arts comme aux organismes artistiques de maximiser leur intelligence des données et leurs capacités d'analyse.

D'ailleurs, en intégrant l'IA à ces moments clés, les organismes peuvent transformer un simple exercice en un véritable moteur d'intelligence collective et de décision stratégique.

### CARTOGRAPHIER LES DONNÉES DU SECTEUR ACTUELLEMENT DISPONIBLES

Plusieurs organismes artistiques disposent d'outils de gestion des données, notamment par le truchement de systèmes de gestion de la relation client (CRM).

### ANALYSER LES TENDANCES STRUCTURELLES

Une telle approche utilisant des taux de croissance annuels peut réduire les distorsions et la volatilité à court terme et ainsi suivre les bonnes stratégies pour le secteur.

### NORMALISER, MUTUALISER ET UNIFORMISER

Une pratique permettant aux institutions de faire de l'étalonnage» et d'harmoniser les définitions, les formats et les processus entre institutions.

### DÉFINIR ET SUIVRE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLAIRS

Traduire la mission de l'organisme en indicateurs clairs (impact social, équité, viabilité financière, rayonnement).

### SENSIBILISER LES DIRECTIONS DES ORGANISMES ARTISTIQUES

Les directions doivent s'engager à investir dans les bases des données, à intégrer ces outils de façon durable et à faire des données un axe stratégique.

Sources : McKinsey & Company, recherche et analyse Volume10

\*Aux États-Unis, trois organismes disposent de programmes de collecte et de partage de données pour le secteur : Association of Art Museum Directors, League of American Orchestras et SMU DataArts.



World Children's Day  
Crédit : Instagram Arts Council Ireland

## Optimiser les retombées des investissements culturels

DUBLIN, IRLANDE

L'organisme irlandais Arts Council a adopté une approche fondée sur les données pour évaluer et maximiser l'impact des investissements culturels. Cette initiative vise à renforcer l'efficacité du financement, à mieux cibler les besoins du secteur et à structurer une présence régionale optimisée. Les leviers stratégiques sont les suivants :

- › **évaluation de l'impact des investissements récents** : analyse des retombées du financement sur les artistes et les organismes afin d'affiner les priorités d'allocation des ressources;
- › **optimisation des investissements à long terme** : exploitation des données d'impact social pour renforcer les stratégies de financement dans les communautés les plus pertinentes;
- › **étude de faisabilité pour une implantation régionale** : repérage des modèles les plus efficaces pour déployer une présence locale adaptée aux réalités territoriales.

## Renforcer l'impact communautaire des artistes

SINGAPOUR

Le Conseil des arts de Singapour a créé des outils, des modèles et des guides de meilleures pratiques pour soutenir les artistes et maximiser les retombées durables de leurs projets dans la collectivité :

- › **ateliers de renforcement des compétences** : formations pratiques sur la conception de programmes à impact social, adaptées aux artistes en début de carrière;
- › **mentorat ciblé** : mise en relation des bénéficiaires de subventions avec des artistes-mentor·e·s d'expérience pour un accompagnement stratégique et des conseils sectoriels;
- › **meilleures pratiques** : cadres et méthodologies pour aider les artistes à développer des initiatives pérennes et efficaces.

### 3 OPTIMISATION DES MODÈLES ET PERFECTIONNEMENT DES TALENTS

#### Créer des occasions de synergies intersectorielles

TORONTO, CANADA

Pour assurer la résilience et l'innovation du secteur artistique, la Ville de Toronto investit dans des initiatives favorisant l'expérimentation, le perfectionnement des talents et l'adoption de modèles d'affaires durables. Elle s'est engagée à :

- › favoriser **l'incubation et la croissance des nouveaux organismes** artistiques en leur offrant un appui stratégique;
- › investir dans des partenariats qui encouragent la **collaboration intersectorielle** et maximisent l'impact collectif;
- › organiser le **Mayor's Culture Summit 2025**, un événement qui réunit des artistes, des leaders et des investisseurs afin de favoriser le partage et la collaboration.

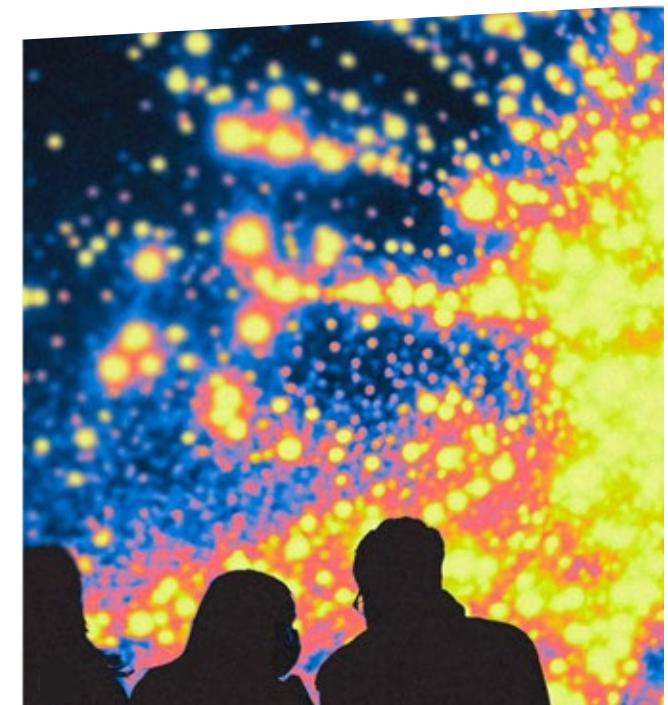
#### Center for Music Ecosystems INTERNATIONAL

Depuis 2021, l'organisme à but non lucratif Center for Music Ecosystems démontre que la musique est un levier stratégique de croissance économique, d'inclusion sociale et de durabilité.

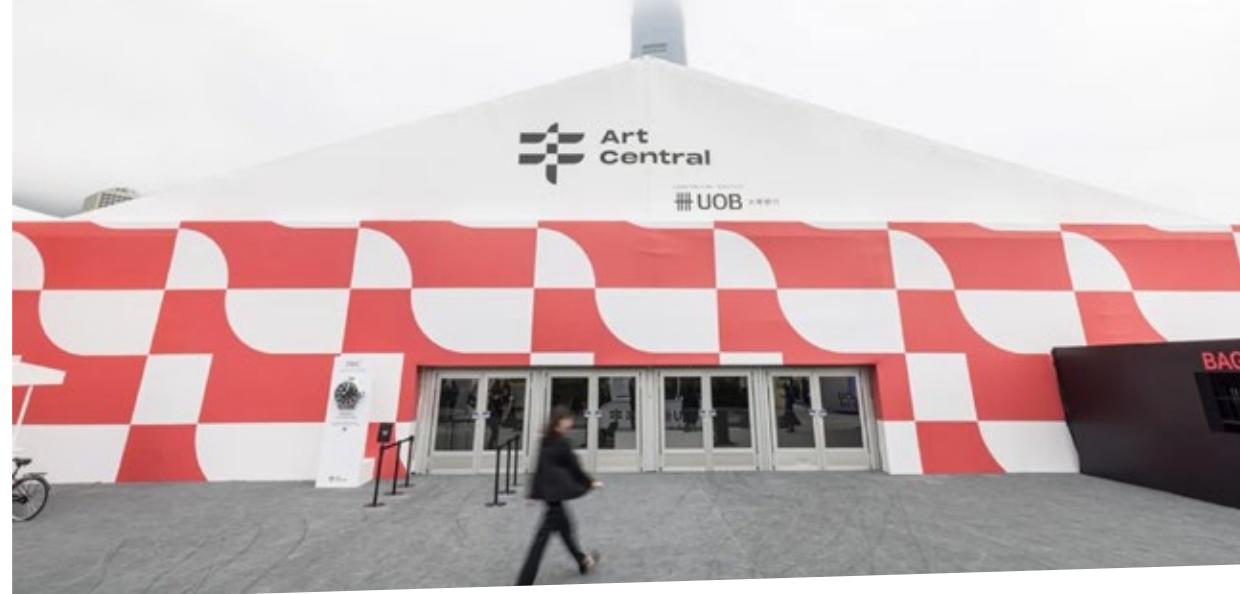
À l'aide d'une **approche fondée** sur les données et la collaboration intersectorielle, il développe des cadres stratégiques et accompagne les acteurs publics et privés dans l'intégration de la musique au sein des politiques de développement. Les principaux axes de son action sont les suivants :

› **recherche et analyse de l'impact économique** : étude du rôle de la musique dans la résilience urbaine, l'innovation et la création de valeur;

- › **conseil en politiques publiques et aménagement urbain** : accompagnement des gouvernements et institutions pour structurer des écosystèmes musicaux durables;
- › **soutien à la durabilité et à l'inclusion** : promotion de modèles économiques responsables et de pratiques favorisant l'accessibilité et la diversité.



50<sup>e</sup> anniversaire du  
Toronto Arts Council  
Crédit : Instagram  
Toronto Arts Council



## Bâtir des carrières et intégrer le numérique

SINGAPOUR

Le National Arts Council de Singapour a adopté une approche qui favorise le renforcement des compétences, la mobilité professionnelle et l'intégration du numérique. Voici les leviers stratégiques de cette initiative :

- › **déploiement de guides des compétences :** lancement des Skills Frameworks (éducation artistique, production théâtrale et technique) qui favorisent l'acquisition d'expertise et l'avancement professionnel;
- › **partenariats universitaires et sectoriels :** collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur pour structurer les parcours professionnels et les activités parallèles;
- › **amélioration de la formation continue :** expansion des programmes de formation professionnelle afin de réduire les écarts de compétences et d'améliorer l'employabilité des artistes et des équipes techniques;

› **optimisation de l'Arts Resource Hub :** conception de ressources pédagogiques modulaires en continu, en fonction de plusieurs rythmes et méthodes d'apprentissage;

› **accélération de l'adoption du numérique :** constitution d'un réseau d'experts en technologies, de personnes-ressources et de prestataires pour accompagner la transition numérique du secteur artistique.

## Structurer le perfectionnement professionnel

HONG KONG, CHINE

Pour assurer la pérennité et la croissance des organismes artistiques, le Hong Kong Arts Development Council a adopté une approche structurée visant à renforcer les compétences en administration culturelle. Les leviers stratégiques comprennent :

- › **le développement des talents :** stages, résidences internationales, bourses artistiques et formations spécialisées qui correspondent aux besoins du secteur;
- › **le renforcement des compétences de gestion :** accompagnement des groupes artistiques dans l'optimisation de leur gouvernance, de leur gestion financière et de leurs processus organisationnels.

## 3 MODÈLES D'AGENCES-CONSEIL EN ENTREPRENEURIAT



### Épauler le leadership local

AUSTIN, ÉTATS-UNIS

La Texas Commission on the Arts soutient le secteur culturel et ses organismes en facilitant l'accès aux ressources, occasions et expertises nécessaires à leur développement :

- › **accompagnement individuel** : soutien sur mesure pour les artistes, les gestionnaires et le public;
- › **perfectionnement professionnel** : proposition de ressources stratégiques virtuelles et organisation de formations et d'ateliers destinés au personnel du secteur;
- › **événements et réseautage** : organisation de conférences et de rencontres professionnelles réunissant de 20 à 500 personnes.

### Kreative Kultur Berlin

BERLIN, ALLEMAGNE

Kreative Kultur Berlin propose trois catégories de services destinés aux artistes et aux jeunes entreprises du secteur culturel :

- › accès au financement et aux dispositifs d'aide;
- › accompagnement à la professionnalisation et à l'entrepreneuriat;
- › occasions de réseautage.

### Art-up Amsterdam

AMSTERDAM, PAYS-BAS

Cet incubateur néerlandais a été conçu pour accompagner les entrepreneurs culturels dans le développement et la mise à l'échelle de leur modèle d'affaires. Les leviers clés du programme sont les suivants :

- › développement stratégique et financement;
- › accompagnement professionnel par des experts;
- › séances de collaboration et de rétroaction;
- › perfectionnement en communication.



Atelier Art Up  
Crédit : Art Up

# 4 STRATÉGIES DE FINANCEMENT OPTIMISÉES ET ÉQUITABLES

## Acquitter la facture d'électricité

NEW YORK, ÉTATS-UNIS

La Ville de New York soutient son secteur culturel en assumant notamment les coûts énergétiques des organismes culturels installés dans des bâtiments municipaux régis par son Department of Cultural Affairs.

Son objectif principal est la **réduction des dépenses d'exploitation** (chauffage, éclairage, etc.) afin que les organismes puissent se concentrer sur leur mission artistique et leur contribution au dynamisme culturel new-yorkais.

## Arts Impact Endowment

SAN FRANCISCO, ÉTATS-UNIS

Alimenté par une fraction des recettes de la **taxe hôtelière**, ce fonds administré par la San Francisco Arts Commission et Grants for the Arts vise à répondre aux besoins critiques des artistes et organismes culturels. Les axes de financement prioritaires incluent :

- › éducation et exploration créative;
- › développement et maintien des infrastructures;
- › soutien au fonctionnement des organismes;
- › accompagnement individuel des artistes.



Sculpture d'Oleg Lobykin  
Crédit : The San Francisco Arts Commission

## Matching Fund Scheme

HONG KONG, CHINE

Ce mécanisme de **cofinancement** a été conçu pour stimuler les investissements privés dans le secteur culturel en offrant un effet de levier sur les dons et les parrainages obtenus par les organismes artistiques.

Par exemple, pour chaque 30 000 HKD de dons ou de parrainages privés obtenus, le Hong Kong Arts Development Council octroie une subvention complémentaire, avec un **ratio maximal de 1:1,5**.

Exposition du Hong Kong Arts Development Council  
Crédit : Mai Linh



## Instaurer un revenu de base garanti pour les arts

DUBLIN, IRLANDE

Le Basic Income for the Arts est une initiative gouvernementale qui a pour but de soutenir les artistes et le personnel du secteur culturel. Après une première phase pilote, le gouvernement irlandais a alloué 35 M€ supplémentaires pour pérenniser l'initiative dans le cadre de son budget 2025 (380 M€

pour les arts et la culture). Quelques retombées de cette initiative :

- › **augmentation des investissements artistiques** : les bénéficiaires réinjectent en moyenne 550 € supplémentaires par mois dans leur pratique artistique;
- › **optimisation du temps de création** : réduction des heures travaillées hors du secteur artistique et plus de 8 h par semaine réservées à la création.

# 5

# INTERNATIONALISATION ET RAYONNEMENT

## Devenir un pôle culturel majeur

SINGAPOUR

Singapour a adopté une stratégie ambitieuse pour renforcer son rayonnement international. Son objectif est d'attirer les meilleures expositions, performances et manifestations artistiques, tout en développant des collaborations stratégiques avec des partenaires mondiaux. Les axes prioritaires comprennent :

- › **l'amplification de l'attractivité culturelle** : faire connaître Singapour en tant que destination incontournable pour toutes les disciplines artistiques;
- › **le développement de plateformes de leadership intellectuel** : multiplication des conférences, foires et forums sectoriels pour consolider le rôle de Singapour en tant que pôle de discussion et de réflexion sur les arts et la culture;
- › **des partenariats internationaux stratégiques** : collaboration avec l'UNESCO, l'International Council of Museums et l'International Federation of Arts Councils and Culture Agencies pour développer l'expertise régionale et mondiale.

## Accueillir 1 000 exportations créatives et projets d'échange

TORONTO, CANADA

Toronto s'est donné pour objectif de devenir une référence en matière de lancement et de développement de projets créatifs, en renforçant son rôle d'incubateur et de carrefour international. Sa cible est d'accueillir 1 000 exportations créatives et projets d'échange. Pour y arriver, elle mise sur :

- › **Les échanges et les résidences internationales** : en collaboration avec le Toronto Arts Council et les acteurs culturels, la Ville a l'ambition de développer des tournées internationales, des expositions et des programmes d'échange pour accroître la visibilité des talents locaux;
- › **un réseau d'occasions mondiales** : mise en relation des artistes avec des partenaires locaux, nationaux et internationaux, facilitant la collaboration et la reconnaissance de l'écosystème créatif torontois;
- › **les événements internationaux majeurs** : soutien aux membres des secteurs artistiques et technologiques pour créer des événements d'envergure permettant de valoriser l'innovation et le savoir-faire artistique de Toronto.

## Stimuler le tourisme culturel

AUSTIN, ÉTATS-UNIS

La Texas Commission on the Arts subventionne près de 180 organismes afin de renforcer l'attractivité de son offre touristique culturelle. Cette initiative vise à promouvoir les événements culturels et artistiques du Texas en maximisant leurs retombées économiques et à élargir leur public. Les axes stratégiques incluent :

- › **le soutien aux événements à fort potentiel touristique** : subventions accordées aux projets pertinents;
- › **le développement des publics** : accompagnement des organismes artistiques texans pour augmenter leur rayonnement et fidéliser un public plus vaste;
- › **l'optimisation des revenus du secteur culturel** : harmonisation des subventions avec les objectifs de croissance et de durabilité des événements artistiques.



L'Orchestre Métropolitain  
au pied du Mont-Royal  
Crédit : Kenan Albochi

# ENCADRER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



Juan Sebastián Delgado  
Ensemble Obiora  
Crédit : Tam Lan Truong

# Encadrer l'intelligence artificielle dans le milieu culturel

## Les enjeux

L'essor fulgurant de l'intelligence artificielle exige d'être prudent et soulève des préoccupations majeures dans le secteur culturel. Par exemple, l'exploitation d'œuvres existantes, sans consentement ni rémunération, pour entraîner des modèles d'IA capables d'imiter styles et contenus, remettant en question la valeur du travail artistique. Plusieurs acteurs du milieu craignent que l'IA vienne transformer les pratiques professionnelles, avec des répercussions potentielles sur certaines fonctions créatives ou techniques.

**Dans ce contexte, le Conseil des arts de Montréal peut jouer un rôle structurant en posant des balises claires, en facilitation l'accessibilité et la compréhension, en soutenant l'expérimentation responsable et en valorisant la création humaine comme socle fondamental du milieu culturel.**

## Ce qu'il faut éviter, limiter et corriger

### Laisser un vide réglementaire

- › Reporter la définition des règles à plus tard crée une zone grise qui expose artistes et organismes à des litiges coûteux.

### Financer aveuglément des « projets IA »

- › Subventionner des usages non explicites ou sans validation éthique.

### Penser que « tout le monde s'y retrouvera »

- › Supposer que les équipes ont le temps ou les compétences pour adopter l'IA sans accompagnement ralentit l'adoption de règles précises et accentue les inégalités.

### Communiquer de manière floue

- › Une communication vague ou purement marketing suscite soupçon et résistance sectorielle.

## Pistes de réflexion

### Prendre position quant aux enjeux affectant la communauté

- › Défendre les droits et prendre une position de leadership intellectuel.

### Mettre sur pied un comité IA éthique avec un comité consultatif et partager les apprentissages

- › Bonnes pratiques, veille juridique, sélection de cas d'usage, recommandations de gouvernance.

### Établir un cadre « 3C » : Consentement, Crédit, Compensation

- › Intégrer une clause type sur l'usage de l'IA dans toutes les ententes de financement.

### Créer un Fonds Arts + IA

- › Financer prototypes et œuvres explorant l'IA de manière responsable.

### Offrir un programme de formation mutualisée (utilisation, biais, droits d'auteur)

- › Séances courtes + tutoriels en ligne en partenariat avec experts (p. ex. : MILA, IVADO).

## Comprendre le modèle des «3C» et l'adapter au contexte du CAM

Pour assurer un développement éthique de ces technologies, plusieurs spécialistes proposent d'adopter un cadre fondé sur les 3C : Consentement, Crédit, Compensation. Pour le CAM, il s'agit de donner les outils aux artistes pour se protéger, créer des normes d'usage responsables et positionner Montréal comme un modèle de gouvernance culturelle face à l'IA.

### CONSENTEMENT

1

Les artistes doivent avoir le droit de refuser que leurs œuvres servent à entraîner des modèles d'IA sans leur autorisation. Un mécanisme clair de retrait (opt-out) est recommandé.

### CRÉDIT

2

Les systèmes d'IA doivent reconnaître explicitement les œuvres qui les ont nourris. Ce principe permet de préserver la traçabilité et la reconnaissance du travail créatif.

### COMPENSATION

3

Un système de redevances collectives devrait être mis en place pour redistribuer une part des revenus générés par l'IA aux créateurs et créatrices dont les œuvres ont été utilisées.

## Ce que le CAM peut faire concrètement :

### CONSENTEMENT

- › **Sensibiliser et éduquer les artistes** à l'appropriation de leurs œuvres dans les bases de données IA, les plateformes de retrait ainsi que les bonnes pratiques inhérentes.
- › **Offrir un accompagnement juridique léger** (webinaire, guide pratique) pour expliquer comment utiliser les mécanismes d'opt-out.

### CRÉDIT

- › **Exiger une déclaration transparente** sur l'usage d'outils IA dans les projets financés.
- › **Financer un projet pilote de traçabilité** pour les œuvres utilisées dans des contextes IA.
- › **Publier un guide sur la découvrabilité et les biais algorithmiques** afin de mieux renseigner les organismes culturels.

### COMPENSATION

- › **Créer un microfonds expérimental** pour soutenir la recherche-création sur l'IA éthique et rémunératrice.
- › **Lancer une initiative de plaidoyer institutionnel** pour que Québec et Ottawa intègrent des redevances obligatoires pour les IA utilisant du contenu québécois.
- › **S'allier à des organismes nationaux** pour créer un guichet commun d'indemnisation ou de certification « Fairly Trained ».

# **PRINCIPES DIRECTEURS**

**DE LA POLITIQUE DE  
DÉVELOPPEMENT CULTUREL  
2025-2030 DE LA VILLE  
DE MONTRÉAL**

Amrita Choudhury, lauréate du  
Prix Envol pour la danse  
Crédit : Péloquin Vuille Photos



# Définitions des principes directeurs de la Politique de développement culturel de la Ville de Montréal 2025-2030

## L'identité montréalaise

Cosmopolite, attrayante et unique, l'identité montréalaise repose sur la richesse de son histoire, la diversité de sa population, le français comme langue commune et sa nordicité.

## L'accessibilité, l'inclusion et l'équité

L'équité territoriale est prioritaire. Notre développement culturel doit porter une attention particulière aux réalités de chaque quartier, en mettant l'accent sur les quartiers considérés comme les plus vulnérables.

## La transversalité et la concertation

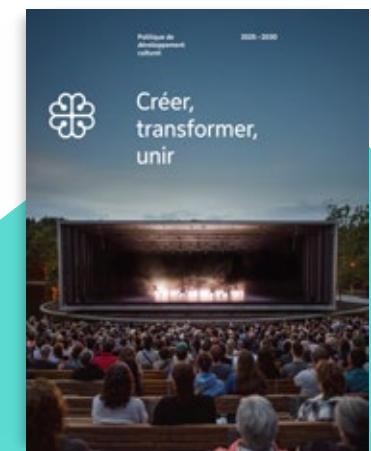
Facteurs de réussite essentiels, la transversalité et la concertation devront agir comme leviers pour ancrer la culture dans le développement du territoire de Montréal.

## La transition socioécologique

Force transformatrice puissante, la culture est aussi un vecteur de changement par sa capacité à rassembler, à sensibiliser et à faire rêver pour stimuler le pouvoir d'agir des citoyennes et des citoyens.

## La liberté d'expression artistique et la liberté intellectuelle

La Ville cherche à favoriser la diffusion d'œuvres, de collections et de propositions artistiques qui reflètent la diversité des points de vue et font réfléchir, favorisant ainsi la tolérance, l'empathie et une compréhension plus nuancée de notre monde.





*La spoliation du souk*  
Berrouche Feddal  
À la Maison du Conseil  
Crédit : Hugues Bouchard

JOAT  
Festival international  
de street dance  
Crédit photo : Do Phan Hoi



CONSEIL  
DES ARTS  
DE MONTRÉAL

Tous droits réservés, Conseil des arts de Montréal, 2026