



POUR LES ARTS, POUR LE MONDE

**PLAN
STRATÉGIQUE
2026–2030**

Version exécutive

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

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 notamment :

- › **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.

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.



ÉTAT DE LA SITUATION ACTUELLE

Fruit d'une démarche de consultation du milieu artistique et de l'écosystème culturel

Pour les organismes et bénéficiaires récurrent·e·s, le CAM devrait tenter de limiter les obstacles qui brident l'audace et la spontanéité.

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

Pour les organismes et bénéficiaires émergent·e·s, l'appui du CAM propulse les artistes en début de carrière, sans toutefois assurer leur autonomie à long terme.

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.

4 groupes de discussions

23 entrevues

2 sondages

1 comité de pilotage

2 retraites stratégiques

Balisage international

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.



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.

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.

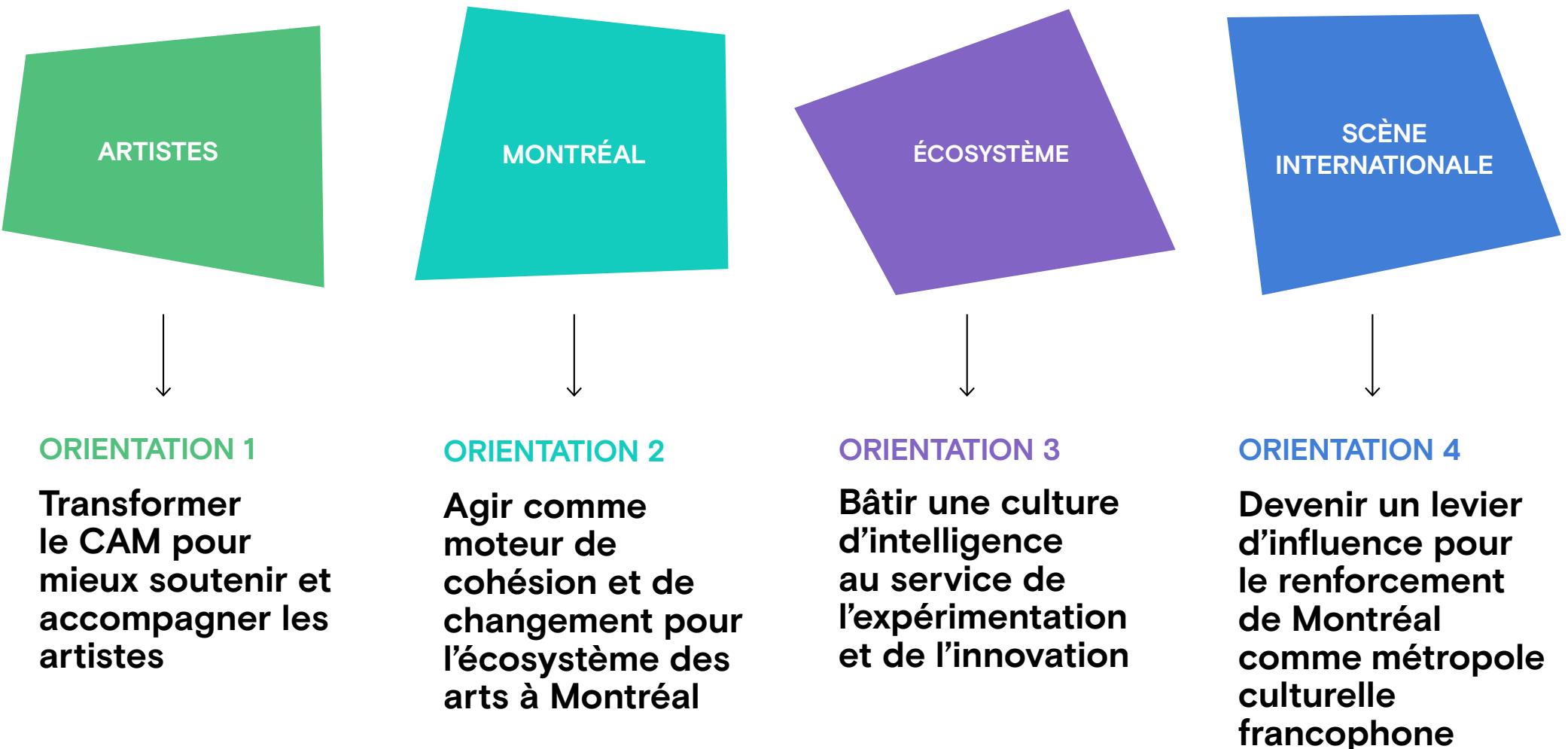
Montréal

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

Intégrer la recherche et l'innovation à nos pratiques et les diffuser

- › **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.

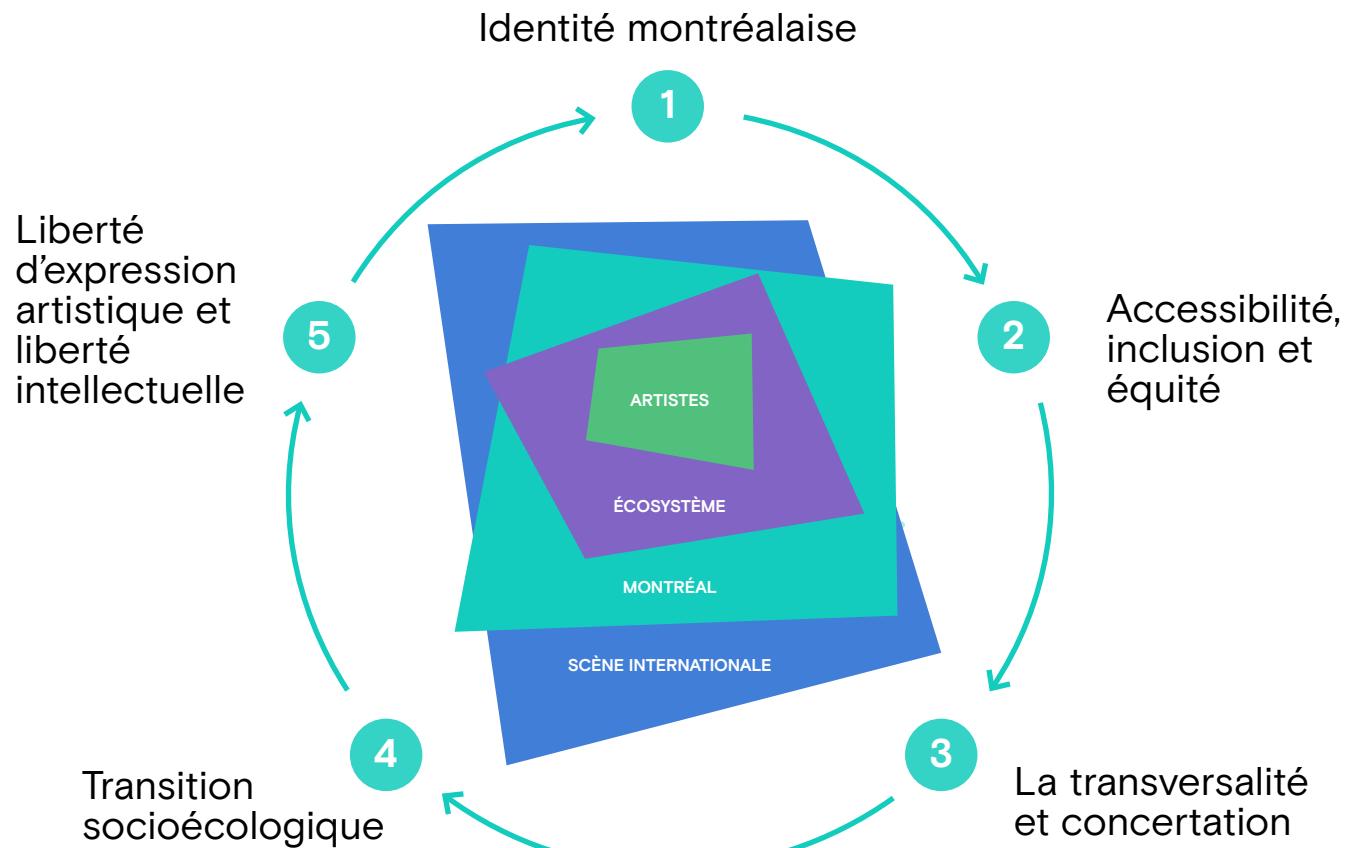
Stimuler la mobilité des artistes de Montréal

- › **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



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 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

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



Tous droits réservés, Conseil des arts de Montréal, 2026