



# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

CONSEIL DES ARTS ET DES LETTRES DU QUÉBEC

The background features a series of thin, white, wavy horizontal lines that create a sense of movement and depth. Overlaid on this are large, overlapping shapes in shades of orange, teal, and blue. A prominent blue shape, resembling a stylized drop or a portion of a circle, is positioned in the upper center. The overall aesthetic is modern and artistic.

# PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

# TABLE DES MATIÈRES

→ 4

Message du président  
du conseil d'administration

→ 6

Message de la présidente-  
directrice générale

→ 8

L'organisation en bref

8 Mission

8 Vision

8 Valeurs

9 Chiffres clés

→ 10

Analyse de l'environnement

10 Contexte interne

18 Contexte externe

→ 24

Choix stratégiques

**24 Enjeu stratégique 1 :  
La relève artistique**

24 Orientation 1 : Assurer  
le développement  
de la relève artistique

**27 Enjeu stratégique 2 :  
L'accès aux arts**

27 Orientation 2 : Favoriser l'accès  
de la population aux arts

**31 Enjeu stratégique 3 :  
Le rayonnement des arts**

31 Orientation 3 : Renforcer  
le rayonnement international  
des œuvres produites au Québec

33 Orientation 4 : Faire rayonner  
davantage le contenu québécois  
dans l'environnement numérique

**34 Enjeu stratégique 4 :  
Les transformations nécessaires**

34 Orientation 5 : Consolider  
les organisations dans un  
contexte de transition

→ 38

Tableau synoptique  
du plan stratégique 2023-2027

# MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Photo: Caroline Bergeron

<sup>1</sup> Cette démarche étudie les éléments de contexte externes et internes, soit les opportunités et les défis en matière de développement durable pour le Conseil au cours des prochaines années. De plus, l'exercice permet d'évaluer si les choix stratégiques du Conseil sont en adéquation avec les enjeux de développement durable et de la lutte contre les changements climatiques.

Au nom du conseil d'administration du Conseil des arts et des lettres du Québec (Conseil), c'est avec fierté que je vous présente notre *Plan stratégique 2023–2027*. Fidèle à notre engagement d'un conseil ouvert et proactif, nous avons la conviction que ce plan répond aux ambitions du milieu culturel et lui permettra de relever les nombreux défis à venir. Avec ce plan stratégique et les actions qui en découleront, le Conseil continue de démontrer qu'il est à l'écoute des besoins des artistes et organismes, en plus d'en être un allié.

Produit conformément aux exigences de la *Loi sur l'administration publique*, le *Plan stratégique 2023–2027* expose la vision et les orientations du Conseil, ainsi que les objectifs qu'il s'engage à atteindre afin de réaliser sa mission. Puisant leur inspiration dans la politique culturelle *Partout, la culture*, les actions s'y rattachant sont cohérentes et complémentaires aux objectifs du *Plan pour consolider, faire briller et propulser le milieu culturel*. Elles s'arriment également avec le nouveau *Plan d'action de développement durable 2023-2028* du Conseil et avec les objectifs stratégiques gouvernementaux du *Plan de transformation numérique 2023-2027* de la Culture et des Communications. Ce plan stratégique a aussi fait l'objet d'une évaluation de la durabilité<sup>1</sup>, comme le prévoit la Stratégie gouvernementale de développement durable.

Pour bâtir un milieu artistique foisonnant et maintenir la réputation d'excellence de la culture québécoise au-delà des générations actuelles, les artistes de la relève doivent être encouragés et soutenus. Pour être partenaire de leur développement, le Conseil fait de leur soutien une des priorités de ce plan, et différentes actions seront mises en œuvre afin de permettre à ces artistes de se tailler une place dans l'écosystème culturel québécois.

S'il est largement démontré que la culture a de multitudes retombées positives sur la population, le Conseil entend déployer de nouveaux moyens afin que les œuvres, sous toutes leurs formes, soient accessibles pour tous les publics, de tous les âges et partout au Québec. Par ailleurs, après la pause forcée par la pandémie, nous souhaitons appuyer les actions à l'international afin de contribuer au rayonnement des œuvres québécoises. La découvrabilité des œuvres sur les différentes plateformes numériques est également un enjeu de taille, alors que la compétition mondiale est forte et que les habitudes de consommation de contenus culturels ont changé. Finalement, le Conseil s'engage à accompagner le milieu afin que tous ses membres puissent s'adapter convenablement aux réalités toujours changeantes de l'écosystème culturel.

En période de relance et de transformation culturelles, les engagements du Conseil sont audacieux et concrets, portés par une vision de collaboration et qui se traduit par une nouvelle promesse d'être un Conseil à l'écoute, engagé et agile.



Le président du conseil d'administration,  
**Sylvain LaFrance**

# MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE- DIRECTRICE GÉNÉRALE



Photo: Sylvain Légaré

Je suis heureuse de vous présenter le *Plan stratégique 2023-2027* du Conseil des arts et des lettres du Québec (Conseil), reflet d'une consultation auprès de 21 associations professionnelles, regroupements et organismes de services, et des résultats d'un sondage auquel 83 % des 451 organismes sondés ont répondu.

Après trois années à traverser une crise sans précédent, l'heure est au rétablissement des rencontres entre les artistes, leurs œuvres et le public, et ce, dans les lieux tant traditionnels qu'atypiques. Si la pandémie a dévoilé certaines fragilités au sein du milieu culturel, l'inflation, la rareté de la main-d'œuvre et la crise climatique sont des facteurs qui obligent à remettre en question et à revoir nos façons de faire, à améliorer nos pratiques, à nous adapter, à unir nos forces pour agir pour un développement durable des arts. Ce plan est notre vision de la façon dont tous ensemble nous pouvons faire face à ces différents enjeux.

L'équipe du Conseil a identifié quatre grandes orientations qui mobiliseront ses efforts pour les quatre prochaines années : l'appui à la relève artistique, l'accès aux arts, le rayonnement des arts et les transformations nécessaires du milieu.

En raison de la pandémie, les jeunes artistes finissants en arts ont été privés de leurs premières rencontres avec le public et de premières expériences professionnelles, une situation qui exacerbe les difficultés des artistes de la relève. Afin d'assurer la pérennité et la vitalité de la culture, nous devons leur permettre de prendre leur place, leur donner les moyens de créer et encourager les diffuseurs à les présenter. En ce qui a trait au rayonnement des arts, une attention particulière sera apportée à la rencontre entre les œuvres et le jeune public. À cet effet, nos actions viseront notamment leur présence en salles et une meilleure découvrabilité des contenus sur les plateformes numériques que les jeunes affectionnent.

Avec la fin de la pandémie, c'est aussi la reprise de la diffusion internationale, un rayonnement nécessaire au développement des carrières et des disciplines. Nous devons accompagner les artistes et organismes dans cette reconquête en assurant leurs présences dans les grands événements, les festivals et les rencontres professionnelles et en aidant la présentation de leurs œuvres en tournée.

Les cibles de ce plan sont ambitieuses et toute l'équipe du Conseil entend travailler avec engagement et rigueur afin d'en atteindre les objectifs. Nous avons la conviction que les retombées du plan seront positives pour l'ensemble du milieu et que c'est par la collaboration dans l'action que nous pourrions assurer un développement durable de notre écosystème culturel.

Je tiens à souligner l'apport de chaque personne ayant participé à l'élaboration de ce plan et de celles qui seront engagées dans sa mise en œuvre. Cette reconnaissance s'adresse également à tout le personnel ainsi qu'aux membres du conseil d'administration pour leur dévouement continu envers le Conseil et sa mission.



La présidente-directrice générale,  
**Anne-Marie Jean**

# L'ORGANISATION EN BREF

## MISSION

Dans une perspective de développement artistique équitable et durable, le Conseil soutient, dans toutes les régions du Québec, la création, l'expérimentation, le perfectionnement et la production artistique, et en favorise le rayonnement au Québec, au Canada et à l'étranger.

## VISION

Un Conseil à l'écoute, engagé et agile.

## VALEURS

Les valeurs du Conseil s'articulent de manière transversale dans les enjeux et les orientations retenus tout au long de ce plan.

### → Équité

L'équité est gage d'objectivité et de rigueur en toutes circonstances. Elle éclaire les décisions dans le respect des différences, de la diversité ainsi que des idées et des compétences de chacun. Enfin, elle signifie que les artistes, les travailleuses et travailleurs du milieu culturel ainsi que les collègues seront traités avec respect, courtoisie, empathie et cordialité.

### → Excellence

Soutenir l'excellence sous toutes ses formes tout en respectant l'autonomie, la liberté de création et l'indépendance des artistes et des organismes et en célébrer les succès est l'essence même du Conseil. L'excellence se manifeste également dans la capacité d'innover, de s'adapter, de faire preuve de créativité et de donner le meilleur de soi-même en agissant de façon professionnelle.

### → Intégrité

Enfin, l'intégrité est synonyme d'éthique et d'honnêteté dans la gestion des fonds publics. Elle se traduit par la loyauté à l'égard du Conseil, la transparence de ses communications et de ses actions. Elle s'exprime à travers la déclaration de tout conflit ou apparence de conflit d'intérêts, les processus d'attribution de l'aide financière, la publication des résultats et la diffusion d'informations pertinentes.

# CHIFFRES CLÉS

2

Le montant investi par le Conseil est un appariement de l'investissement des partenaires du programme (villes, Municipalités régionales de comté (MRC) et ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH)). Ces derniers ont également investi une somme de 9,2 M\$.

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
<b>84</b>	Effectif du Conseil, réparti dans ses bureaux de Québec et de Montréal
<b>4,36</b>	Nombre d'années d'expérience médian du personnel du Conseil
<b>ENTRE 2018-2019 ET 2022-2023</b>	
<b>850 M\$</b>	Montant accordé en bourses et subventions aux créatrices et créateurs et organismes artistiques
<b>7 568</b>	Bourses accordées aux artistes, écrivaines et écrivains et commissaires
<b>105 M\$</b>	Montant accordé aux artistes, écrivaines et écrivains et commissaires
<b>113</b>	Lauréates et lauréats de prix d'excellence
<b>11 710</b>	Subventions accordées aux organismes artistiques
<b>745 M\$</b>	Montant alloué aux organismes artistiques
<b>12,4 M\$</b>	Montant investi par le Conseil dans le cadre du programme <i>Partenariat territorial</i> <sup>2</sup>
<b>28,3 M\$</b>	Montant investi dans le cadre d'initiatives internationales

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

## CONTEXTE EXTERNE

### La pandémie de COVID-19

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) déclare officiellement la pandémie le 11 mars 2020 et, dès le lendemain, le premier ministre du Québec annonce des mesures pour contrôler la propagation du virus. C'est le début d'un long confinement qui engendre la fermeture des commerces, des établissements d'enseignement ainsi que des cinémas, musées, centres d'exposition et salles de spectacles. L'enseignement à distance s'impose, entraînant une réduction importante, voire une suspension des sorties culturelles en milieu culturel. La pandémie a frappé de plein fouet et a transformé le paysage de l'écosystème culturel québécois.

Le Conseil a accompagné le milieu dès les premiers jours de la crise et a procédé à des interventions d'urgence auprès des artistes et des organismes. En juin 2020, la ministre de la Culture et des Communications a annoncé un *Plan de relance économique du milieu culturel*, assorti d'une enveloppe de 82,3 M\$ pour le Conseil. En 2021-2022, 92,3 M\$ ont été alloués au Conseil pour la poursuite de ce plan et ont permis notamment d'apporter une aide ciblée à certains secteurs névralgiques. Des mesures adaptées à la situation de crise ont été particulièrement bénéfiques. L'une des mesures phares a été la *Mesure particulière à la diffusion de spectacles québécois*.

Encore active, cette mesure permet :

- de préserver une offre de spectacles dans les salles et d'assurer un accès à des programmations diversifiées aux citoyennes et citoyens de toutes les régions du Québec ;
- de maintenir le contact entre les artistes et le public ;
- d'assurer du travail et une juste rémunération aux artistes et aux travailleuses et travailleurs du spectacle ;
- de maintenir actifs tous les maillons de la chaîne du spectacle pour en préserver l'écosystème.

Une deuxième mesure de soutien financier, *Présentation de spectacles en distanciation physique*, a permis aux artistes de se remettre au travail et, ce faisant, d'offrir aux citoyennes et citoyens l'accès à des spectacles professionnels à l'extérieur des salles de spectacles, soit dans les espaces publics et les lieux atypiques de diffusion, et ceci, dans le respect des mesures sanitaires.

Depuis 2022-2023, les interventions du Conseil pour la reprise des activités prennent appui sur le *Plan pour consolider, faire briller et propulser le milieu culturel*, lequel couvre un horizon de trois ans. Ce plan prévoit des crédits supplémentaires afin d'assurer la bonne reprise des activités culturelles, notamment pour la relève artistique, les clientèles particulières et les activités à l'international.

La pandémie a affecté et continue d'affecter tous les secteurs d'activité de notre société et celui de la culture ne fait pas exception. Alors que les acteurs du secteur culturel ont depuis repris leurs activités, il est indéniable que les effets se font encore sentir à ce jour et que des gestes concrets s'imposent afin de recréer les conditions propices au développement durable des arts au Québec.

## La main d'œuvre, un enjeu pour tout le Québec

<sup>3</sup> Statistiques Canada (2022), à [https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220427/dq220427a-fra.htm].

<sup>4</sup> Il s'agit des résultats d'un sondage effectué auprès de 148 organisations de différents secteurs du milieu culturel en décembre 2020 et janvier 2021 par Compétence Culture.

<sup>5</sup> Compétence Culture (2022), *Analyse de la contribution économique de la culture, de l'impact de la pandémie et des mesures de soutien*.

Maintenant que les activités économiques reprennent après plusieurs mois de ralentissement, la rareté de la main-d'œuvre se fait sentir partout au Québec. Plusieurs facteurs sont en cause : la reprise des activités économiques, le vieillissement de la population, la hausse des départs à la retraite et la détérioration de la santé mentale chez les 15 à 24 ans. Selon Statistique Canada, la population en âge de travailler, soit de 15 à 64 ans, n'a jamais été aussi âgée. Conséquemment, près d'une personne sur cinq approche la retraite, du jamais vu dans l'histoire du recensement canadien <sup>3</sup>.

Ce constat touche aussi le milieu culturel, dont la situation de l'emploi était déjà fragile avant la pandémie. Selon un sondage mené par Compétence Culture (mars 2021 <sup>4</sup>), les salaires dans le milieu culturel et artistique n'apparaissent pas suffisamment attractifs et, conséquemment, de nombreux postes sont demeurés vacants après le départ d'employées et employés vers d'autres fonctions. Selon Statistique Canada, le taux de postes vacants dans l'industrie des arts d'interprétation se situe, depuis 2021, aux alentours de 5 %, alors qu'il se chiffrait de 1,5 % à 2 % depuis 2015. Par ailleurs, selon une autre étude réalisée par Compétence Culture (2022 <sup>5</sup>), le domaine culturel doit composer avec une plus grande précarité d'emplois que d'autres secteurs d'activités, soit une part importante de travail atypique, autonome, temporaire, etc. Cette situation toucherait une travailleuse et un travailleur sur deux. À ce tableau s'ajoute l'inflation, venue accroître le problème de rétention des professionnelles et professionnels en culture.

Dans ce contexte, les organismes artistiques doivent revoir leurs modes de gestion et les artistes doivent travailler autrement.

## Les changements climatiques

6

Institut de la statistique du Québec (2023), *Empreinte carbone de la société québécoise – 2018*, Québec, L'Institut, 22 p. [statistique.quebec.ca/fr/fichier/empreinte-carbone-societe-quebecoise-2018.pdf].

7

Institut de la statistique du Québec, à [statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/3673].

8

L'ADESAQ réunit les écoles supérieures d'art hors du réseau des cégeps et des universités, bien que certaines d'entre elles offrent des DEC en s'affiliant à des cégeps.

Les impacts des changements climatiques sont de plus en plus visibles et préoccupants ; le nombre de phénomènes météorologiques extrêmes, tels que les sécheresses, les vagues de chaleur, les pluies intenses, les feux de forêt, sont en augmentation et deviennent plus intenses. Ces phénomènes ont des répercussions sur l'environnement et sur l'économie, tout en affectant la qualité de vie de la population. Des gestes concrets doivent rapidement être posés par tous les secteurs de la société afin de réduire les effets négatifs de l'activité humaine sur la qualité de l'environnement et la préservation des écosystèmes naturels.

Selon les données offertes par l'Institut de la statistique du Québec<sup>6</sup>, l'empreinte carbone de la société québécoise atteint au moins 95 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en 2018. Pour l'industrie du film et de l'enregistrement sonore, les émissions se chiffrent à 129 milliers de tonnes, et pour le secteur des arts, du spectacle et du loisir, à 55 milliers de tonnes<sup>7</sup>.

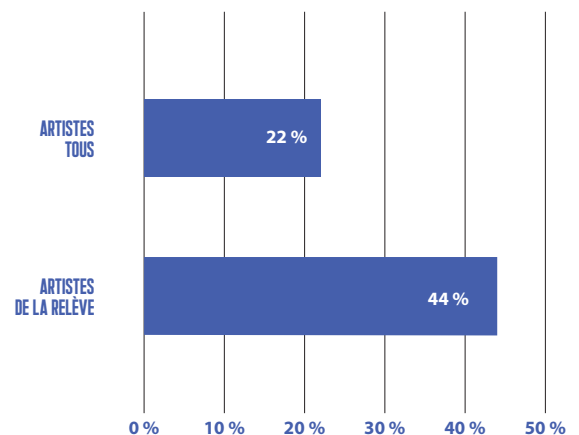
Plusieurs acteurs du secteur culturel ont déjà adopté des politiques de développement durable et mis en place des moyens concrets pour diminuer leur impact environnemental. Le moment est tout indiqué pour pousser plus loin et interpeller l'ensemble des organismes artistiques à apporter leur contribution dans la lutte contre les changements climatiques.

## La relève artistique

Toutes les générations d'artistes ont été affectées par la pandémie, mais celles et ceux de la relève, qui en étaient à leurs premières expériences professionnelles en ont particulièrement souffert. Contraints de suspendre leurs projets, trop n'ont pu démarrer ou poursuivre leur carrière artistique. Entre 2018-2019 et 2022-2023, la demande provenant des artistes de la relève, soit celles et ceux ayant cinq ans et moins de pratique ou étant âgés de moins de 35 ans, enregistre une hausse de 44 %, alors que chez les autres artistes, elle se situe à 22 %.

Selon les données récentes de l'Association des écoles supérieures d'art du Québec (ADESAQ), on compte annuellement plus de 450 finissantes et finissants dans les 19 écoles d'art au Québec, dont le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec qui réunit, à lui seul, 9 conservatoires<sup>8</sup>. Et c'est sans compter les nombreux cégeps et universités qui proposent des formations en arts. La relève artistique demeure donc foisonnante et une attention particulière doit y être portée afin de rattraper le retard accumulé pendant la pandémie et d'assurer l'intégration des nouvelles cohortes de finissantes et finissants dans le milieu professionnel.

### Hausse de la demande entre 2018-2019 et 2022-2023



## L'offre culturelle sur l'ensemble du territoire québécois

La pandémie est venue freiner de manière importante la présentation des œuvres sur l'ensemble du territoire québécois. En 2019, plus de 21 000 représentations payantes ont été offertes en arts de la scène au Québec, alors qu'en 2021, le nombre de représentations a chuté, sans surprise, de près de la moitié. En effet, la réouverture des salles n'a été pleinement effective qu'à partir du 28 février 2022.

Une enquête menée par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ; 2023<sup>10</sup>) révèle que 54 % des organismes en arts de la scène avaient pris l'initiative d'offrir des activités en dehors des salles de spectacles lors de la pandémie. Près des deux tiers d'entre eux estiment que ces initiatives leur ont permis de rencontrer de nouveaux publics. Comme l'a révélé également l'évaluation de la mesure *Présentation de spectacles en distanciation physique* menée par le Conseil, cette ouverture s'avère effectivement fructueuse pour la conquête de nouveaux publics.

### Représentations payantes en salle en arts de la scène<sup>9</sup>

	2018		2019		2020		2021		2022*	
	NBRE	%	NBRE	%	NBRE	%	NBRE	%	NBRE	%
<b>ENSEMBLE DU QUÉBEC</b>	<b>19 943</b>		<b>21 647</b>		<b>4 946</b>		<b>11 388</b>		<b>4 265</b>	
<b>MONTREAL</b>	8 999	45,1 %	10 128	46,8 %	2 051	41,5 %	4 427	38,9 %	1 761	41,3 %
<b>CAPITALE-NATIONALE</b>	1 989	10,0 %	2 290	10,6 %	936	18,9 %	1 573	13,8 %	556	13,0 %
<b>AUTRES RÉGIONS</b>	8 955	44,9 %	9 229	42,6 %	1 959	39,6 %	5 388	47,3 %	1 948	45,7 %

\*Janvier, février, mars et avril 2022

9

Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, à [statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/2025].

10

Champagne, Lysandre (2023). «Les effets de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises et les organismes du secteur des arts de la scène au Québec», *Optique culture*, [En ligne], no 88, mai, Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, p. 1-42 [statistique.quebec.ca/fr/fichier/effets-pandemie-arts-scene-quebec.pdf].

La reprise des activités pose aussi un défi important, soit une offre abondante à laquelle ne peut répondre le réseau de diffusion québécois, qui doit composer avec des programmations encombrées par le report des nombreux spectacles annulés pendant la crise. Cette situation s'explique également par le fait que plusieurs artistes et organismes ont profité de la période de confinement pour créer de nouvelles œuvres. De plus, au mois de juillet 2020, le Conseil a lancé un *Appel à projets en recherche, création et préproduction*. En 2020-2021, il a soutenu 80 projets d'organismes. Chez les artistes, ce sont 688 projets de création et de recherche et exploration qui ont été soutenus en 2020-2021, ce qui représente une hausse de 50 % par rapport à 2019-2020.

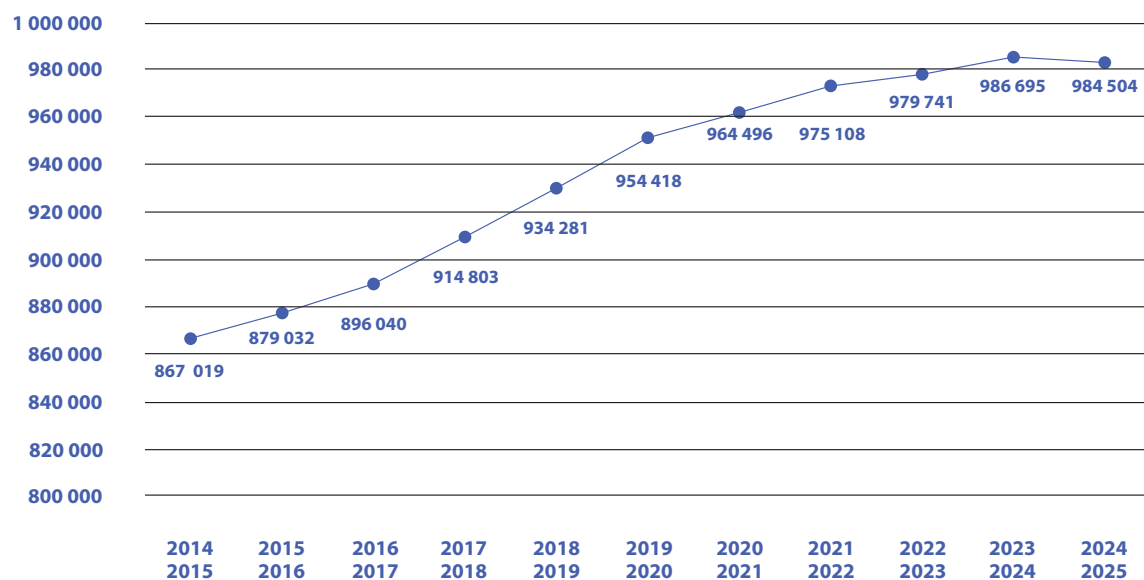
La gestion de l'offre culturelle sur le territoire québécois pose un défi de taille particulièrement dans le secteur des arts de la scène. La relance doit interpeller tous les acteurs de cet écosystème et accorder une place à la diversité et à la richesse de la production québécoise.

## Le jeune public

Le 30 mai 2019, la ministre de la Culture et des Communications et le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ont annoncé conjointement un soutien financier pour permettre à tous les élèves des niveaux préscolaire, primaire et secondaire, soit à près d'un million d'enfants, de vivre des expériences culturelles significatives en ayant accès à deux sorties culturelles gratuites chaque année. Depuis, en complémentarité avec cette aide, le Conseil soutient ses clientèles par le biais de la *Mesure de soutien aux sorties scolaires en milieu culturel*, afin qu'il puisse faire face à la croissance de la demande des écoles auprès des producteurs, des diffuseurs de spectacles et des lieux d'exposition. En 2022-2023, le nombre d'élèves joints par cette mesure atteint 434 000.

Ici aussi, la pandémie a affecté les habitudes de fréquentation des jeunes, et le travail de développement réalisé jusque-là par les organismes artistiques doit être revu et adapté. L'accès aux arts par le jeune public demeure une priorité pour le gouvernement du Québec et pour le Conseil qui soutient un nombre important d'organismes offrant des activités au jeune public.

### Évolution du nombre d'élèves au Québec <sup>11</sup>



11

Source : Statistique Canada et Ministère de l'Éducation (compilation : Conseil des arts et des lettres du Québec)

## La découvrabilité des œuvres québécoises

12  
OCCQ (2023), « Consommation de contenus culturels en ligne », *Optique Culture*, [https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/consommation-contenus-culturels-internet-2018-2020.pdf], no 87.

13  
Les résultats de 2020 pour la lecture de livres et de magazines en ligne ne sont pas disponibles.

14  
OCCQ (2023), *op.cit.*

15  
ISNI (International Standard Name Identifier) : Code international normalisé des noms utilisé pour identifier une personne ou un organisme en création, production, gestion et distribution de contenus intellectuels ou artistiques.

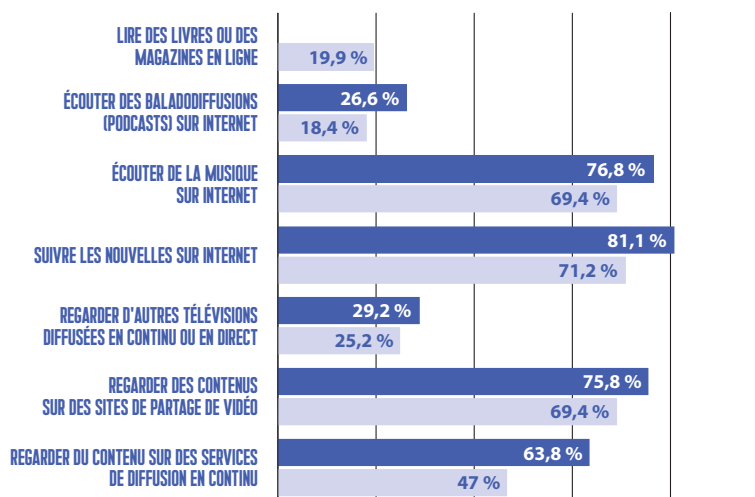
La pandémie a changé de manière importante les habitudes de consommation des publics et, manifestement, le recours au numérique et au virtuel a connu un bond majeur. L'usage des technologies a permis de visionner des spectacles et des œuvres payants ou gratuits en période d'isolement. Les contraintes sanitaires étant assouplies, un retour aux modes de consommation traditionnels s'observe, mais la consommation de contenus en format numérique demeure présente.

Une enquête de l'OCCQ (2023<sup>12</sup>) révèle que la consommation de contenu culturel en ligne a connu une hausse non négligeable entre 2018 et 2020. La part d'internautes qui a regardé du contenu sur des services de diffusion en continu enregistre le bond le plus important, passant de 47,0 % à 63,8 %. La proportion qui a indiqué avoir consommé, pour une première fois, des contenus vidéo en ligne pendant la pandémie se situe à 19 %. À noter également que l'écoute de la musique sur Internet s'élève à 76,8 % et le montant total dépensé par les consommateurs est passé de 123 M\$ à 200 M\$ entre 2018 et 2020, soit une hausse de 62 %<sup>13</sup>.

En ce qui a trait aux propositions artistiques, selon les données recueillies par l'OCCQ (2023<sup>14</sup>), la pandémie a été une nouvelle occasion de présenter des spectacles ou de mener des activités en ligne pour 68 % des organismes répondants, et 32 % de ceux-ci ont indiqué vouloir poursuivre cette nouvelle offre en ligne après la pandémie.

Ainsi, l'accroissement de la demande en ligne met en lumière un enjeu déjà présent avant la pandémie, mais maintenant difficile à ignorer, celui de la découvrabilité des œuvres québécoises. À cet effet, au cours des cinq dernières années, le Conseil a documenté la part d'artistes soutenus qui s'étaient dotés d'un ISNI<sup>15</sup>. Cette proportion est passée de 30 % à 54 % entre 2018-2019 et 2022-2023. Pour les années à venir, le défi est de rendre plus visibles sur la toile les œuvres de créateurs d'ici, afin qu'elles rayonnent et contribuent à la vitalité artistique du Québec.

### Part d'activités en ligne liées à la consommation de contenu culturel



## Rayonnement des œuvres à l'international

16

Source : Conseil des arts et des lettres du Québec.

17

Source : Conseil des arts et des lettres du Québec.

18

Source : Conseil des arts et des lettres du Québec.

La présence des artistes et organismes québécois sur la scène internationale est une source de fierté pour les Québécoises et Québécois, et les retombées sur les carrières artistiques sont considérables. De plus, la présentation de spectacles québécois à l'étranger engendre des investissements de la part des diffuseurs internationaux qui représentent une activité économique importante pour le milieu des arts. De 2014-2015 à 2018-2019, les revenus de ventes des tournées hors Québec étaient en moyenne de 12,6 M\$ et le nombre de représentations offertes se situait en moyenne à 2 200<sup>16</sup>. En 2021-2022, les revenus enregistrés ont diminué de près de 50 %, se situant à 6,8 M\$.

**À NOTER QUE, CHEZ LES ARTISTES, CE SONT PLUS DE 150 PROJETS DE CIRCULATION D'ŒUVRES HORS QUÉBEC QUI ONT ÉTÉ SOUTENUS DEPUIS 2021-2022 (420 K\$), LESQUELS ONT DONNÉ LIEU À QUELQUE 450 PRÉSENTATIONS D'ŒUVRES.**

Plusieurs organismes de production soutenus par le Conseil retirent des revenus de ventes provenant de l'extérieur du Québec et, pour certains d'entre eux, ces revenus représentent l'essentiel de leurs revenus directs. Il en va donc de la santé financière, voire de la survie, de certains organismes, mais aussi du rayonnement des œuvres québécoises à l'étranger.

Nombre de représentations offertes – Tournées hors Québec des organismes en arts de la scène<sup>17</sup>

2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
1 574	1 178	0	654

Nombre de pays visités – Tous programmes confondus<sup>18</sup>

2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
66	72	0	n.d.	47

## CONTEXTE INTERNE

Fondé en 1994, le Conseil des arts et des lettres du Québec est une société d'État relevant du ministre de la Culture et des Communications du Québec. Il est sous la gouvernance d'un conseil d'administration composé de 15 membres issus du milieu artistique et culturel québécois de différentes régions du Québec.

Il soutient financièrement les artistes professionnels et les organismes à but non lucratif dont les activités créatives dynamisent le paysage culturel québécois durablement.

Le programme général de bourses, qui a fait l'objet d'une importante refonte en 2020, comprend neuf volets permettant de soutenir les artistes, les écrivaines et les écrivains et les commissaires indépendants à toutes les étapes du développement de leur carrière. Les organismes artistiques peuvent, pour leur part, bénéficier d'un soutien pluriannuel pour la réalisation de leur mission. D'autres sont soutenus pour une programmation spécifique, dont ils déterminent eux-mêmes la durée, laquelle peut couvrir plus d'une année. Enfin, le soutien aux activités assure la mise en œuvre de projets ponctuels de création, de production et de diffusion.

Tant les artistes que les organismes artistiques peuvent bénéficier d'un soutien pour présenter leurs œuvres à l'extérieur du Québec et accroître leur rayonnement international et, réciproquement, le Conseil soutient l'accueil d'œuvres étrangères. À cela s'ajoutent les événements nationaux et internationaux et un vaste réseau d'ateliers-résidences permettant aux artistes de bénéficier de séjours créatifs sur quatre continents.

Afin que le contact des artistes avec l'ensemble des communautés du territoire québécois soit assuré, des ententes avec plusieurs partenaires (villes, Municipalités régionales de comtés et ministère des Affaires municipales et de l'Habitation) sont conclues par l'entremise du programme *Partenariat territorial*, ce qui favorise la mise en œuvre d'initiatives artistiques propres à chaque région du Québec. Depuis 2018, le programme *Re-Connaître* assure aux artistes et aux organismes artistiques autochtones un soutien adapté à la réalité de leurs pratiques artistiques et le programme *Vivacité*, qui s'étend maintenant à l'ensemble du Québec, appuie de son côté les projets d'artistes issus de la diversité culturelle.

Enfin, le Conseil contribue à la reconnaissance publique des artistes et de leurs œuvres en décernant chaque année quelque 20 prix de mérite artistique. Il souligne également la contribution d'acteurs phares pour le déploiement et le rayonnement des arts québécois en les décorant de l'insigne de l'Ordre des arts et des lettres du Québec.

## DISCIPLINES ADMISSIBLES

- Arts visuels
- Arts de la scène  
(danse, théâtre, musique,  
chanson, cirque)
- Arts médiatiques  
(arts numériques, cinéma,  
documentaire et vidéo)
- Arts multidisciplinaires
- Littérature, arts de la parole,  
bande dessinée et conte
- Métiers d'art
- Recherche architecturale

## CLIENTÈLES SOUTENUES

- Artistes professionnels  
(incluant les écrivaines, les  
écrivains et les architectes)
- Commissaires indépendants  
en arts numériques, en arts  
visuels, en cinéma-vidéo, en  
métiers d'art et en recherche  
architecturale
- Organismes culturels  
à but non lucratif
- Associations  
professionnelles d'artistes
- Regroupements nationaux
- Organismes de services

# RESSOURCES HUMAINES

Le Conseil compte 88 employées et employés travaillant dans ses bureaux de Québec et de Montréal. Ils sont répartis en sept directions, dont trois sont en lien direct avec les clientèles :

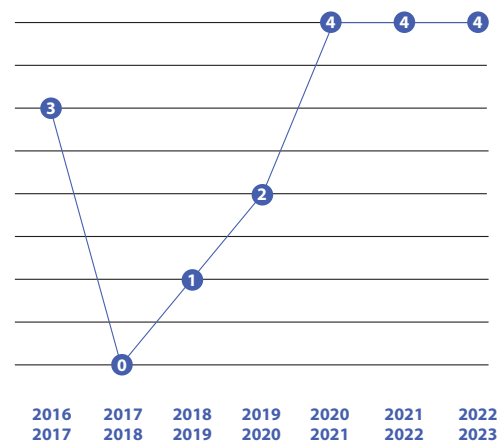
EFFECTIF	DIRECTION
3	Secrétariat général et bureau de la Présidence-direction générale
10	Direction de la planification et des programmes
8	Direction des communications et de la promotion des arts et des lettres
9	Direction des ressources humaines et de l'administration
18	Direction du soutien à la diffusion et au rayonnement international
19	Direction du soutien aux artistes, aux communautés et à l'action régionale
14	Direction du soutien aux organismes de création et de production
7	Direction des technologies de l'information et de l'innovation

Au cours des dernières années, l'équipe du Conseil a connu un renouvellement important. En 2022-2023, le nombre d'années d'expérience médian des membres du Conseil se situe à 4,36. Plus de la moitié de l'équipe était en fonction depuis moins de 5 ans (52,3 %), dont 28,6 % depuis moins de 2 ans.

19  
Effectif du Conseil  
au 31 mars 2023.

GROUPE - ANNÉES D'EXPÉRIENCE AU CONSEIL <sup>19</sup>		
Plus de 10 ans	28	33,3 %
De 6 à 10 ans	12	14,3 %
De 3 à 5 ans	20	23,8 %
Moins de 2 ans	24	28,6 %
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100 %</b>

Évolution - Nombre de départs à la retraite au Conseil



# BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

La pandémie a amené le Conseil à apporter des ajustements à son plan stratégique au mois d'octobre 2021. Certaines cibles ont été revues de manière à rendre fidèlement compte de ses activités dans ce contexte particulier. Par ailleurs, au mois de juillet 2021, le Conseil a été informé du fait qu'il devait prolonger d'un an son plan stratégique, afin de s'arrimer à la période du Plan stratégique 2018-2023 du ministère de la Culture et des Communications. Cette prolongation s'accompagnait également de la possibilité de faire des ajustements aux cibles du plan stratégique.

Au terme de ce plan, les cibles ont été atteintes dans une proportion de 80 % (55 cibles sur 68). Ainsi, le Conseil a pu mettre en œuvre ses trois grandes orientations et engager avec succès la vaste majorité des actions prévues.

## ORIENTATION 1

### AMÉLIORER LA RÉMUNÉRATION ET LES CONDITIONS DE PRATIQUE DES ARTISTES ET DES TRAVAILLEURS CULTURELS

OBJECTIF	INDICATEUR	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>1 DÉPLOYER UN NOUVEAU PROGRAMME DE SOUTIEN AUX ARTISTES PROFESSIONNELS</b>	<b>1.1</b> Pourcentage d'artistes déclarant observer des retombées majeures sur leur carrière	Cible: s.o.	Cible: 64 % <b>65,5 %</b> Atteinte	Cible: 65,5 % <b>66,5 %</b> Atteinte	Cible: 67 % <b>74,2 %</b> Atteinte	Cible: 70 % <b>72,7 %</b> Atteinte
	<b>2.1</b> Taux d'augmentation du cachet hebdomadaire moyen des artistes boursiers lors de la réalisation de leurs projets	Cible: s.o.	Cible: 10 % <b>11 %</b> Atteinte	Cible: 15 % <b>5,6 %</b> Non atteinte	Cible: 15 % <b>15,4 %</b> Atteinte	Cible: 10 % <b>9,1 %</b> Non atteinte
<b>2 GÉNÉRER UNE HAUSSE DE LA RÉMUNÉRATION</b>	<b>2.2</b> Taux d'augmentation de la rémunération globale au sein des organismes	Cible: s.o.	Cible: s.o.	Cible: 12,5 % <b>16,1 %</b> Atteinte	Cible: s.o.	Cible: s.o.
	<b>3.1</b> Taux d'augmentation du nombre d'artistes demandeurs issus des Premières Nations ou de la nation inuite	Cible: 40 % <b>48,5 %</b> Atteinte	Cible: 10 % <b>71,4 %</b> Atteinte	Cible: 5 % <b>0 %</b> Non atteinte	Cible: 5 % <b>0 %</b> Non atteinte	Cible: 5 % <b>18 %</b> Atteinte
<b>3 ACCROÎTRE LA DEMANDE D'ARTISTES ISSUS DE GROUPES MINORITAIRES</b>	<b>3.2</b> Taux d'augmentation du nombre d'artistes demandeurs anglophones	Cible: 5 % <b>11 %</b> Atteinte	Cible: 5 % <b>16 %</b> Atteinte	Cible: 1 % <b>9 %</b> Atteinte	Cible: 5 % <b>7 %</b> Atteinte	Cible: 5 % <b>0 %</b> Non atteinte
	<b>3.3</b> Taux d'augmentation du nombre d'artistes demandeurs issus de la diversité culturelle	Cible: 5 % <b>17,3 %</b> Atteinte	Cible: 5 % <b>28 %</b> Atteinte	Cible: 1 % <b>4,5 %</b> Atteinte	Cible: 10 % <b>22 %</b> Atteinte	Cible: 5 % <b>23 %</b> Atteinte

## ORIENTATION 2

APPUYER LE DÉPLOIEMENT ARTISTIQUE SUR  
LES TERRITOIRES ET DANS L'ESPACE NUMÉRIQUE

OBJECTIF	INDICATEUR	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>4 ACCROÎTRE L'OFFRE CULTURELLE PROPOSÉE AUX CITOYENS EN RÉGION</b>	<b>4.1</b> Nombre de nouveaux projets structurants pour la circulation des œuvres	Cible: 1 <b>1</b> Atteinte	Cible: 1 <b>4</b> Atteinte	Cible: 1 <b>1</b> Atteinte	Cible: 1 <b>1</b> Atteinte	Cible: 1 <b>11</b> Atteinte
	<b>4.2</b> Nombre d'organismes de diffusion situés à l'extérieur de Montréal et impliqués dans les projets structurants pour la circulation des œuvres <sup>20</sup>	Cible: 5 % <b>10,6 %</b> Atteinte	Cible: 10 % <b>7,4 %</b> Non atteinte	Cible: 50 <b>61</b> Atteinte	Cible: 85 <b>95</b> Atteinte	Cible: 110 <b>111</b> Atteinte
	<b>4.3</b> Nombre d'activités soutenues en dehors de Montréal dans le cadre de la mesure <i>Présentation de spectacles en distanciation physique</i>	Cible: s.o.	Cible: s.o.	Cible: 3 500 <b>4 151</b> Atteinte	Cible: 5 000 <b>6 741</b> Atteinte	Cible: s.o.
<b>5 FAVORISER UNE CROISSANCE DE LA PARTICIPATION DES JEUNES AUX SORTIES CULTURELLES DANS UN CADRE ÉDUCATIF</b>	<b>5.1</b> Taux d'augmentation du nombre de jeunes spectateurs et visiteurs	Cible: 50 % <b>72 %</b> Atteinte	Cible: 5 % <b>12,6 %</b> Atteinte	Cible: s.o.	Cible: s.o.	Cible: 5 % <b>23,9 %</b> Atteinte
<b>6 RENFORCER LA PRÉSENCE STRATÉGIQUE DES PRODUCTIONS CULTURELLES QUÉBÉCOISES À L'INTERNATIONAL</b>	<b>6.1</b> Nombre de présences collectives, virtuelles ou présentielles, impliquant la présentation d'œuvres dans une perspective de développement de marchés <sup>21</sup>	Cible: 33 % <b>33 %</b> Atteinte	Cible: 50 % <b>50 %</b> Atteinte	Cible: 4 <b>4</b> Atteinte	Cible: 6 <b>6</b> Atteinte	Cible: 9 <b>9</b> Atteinte
<b>7 PROVOQUER L'UTILISATION DE MÉTADONNÉES</b>	<b>7.1</b> Nombre de projets collectifs impliquant l'utilisation de métadonnées	Cible: 3 <b>3</b> Atteinte	Cible: 4 <b>5</b> Atteinte	Cible: s.o.	Cible: 5 <b>6</b> Atteinte	Cible: 6 <b>1</b> Non atteinte
	<b>7.2</b> Pourcentage d'artistes et d'organismes dotés d'un identifiant uniquement favorisant la découvrabilité sur le Web (ISNI)	Cible: 20 % <b>30 %</b> Atteinte	Cible: 30 % <b>36,5 %</b> Atteinte	Cible: 40 % <b>42,5 %</b> Atteinte	Cible: 50 % <b>48,2 %</b> Non atteinte	Cible: 55 % <b>55,7 %</b> Atteinte

20

En 2018-2019 et 2019-2020, le Conseil a mesuré un taux d'augmentation.

21

En 2018-2019 et 2019-2020, le Conseil a mesuré un taux d'augmentation.

## ORIENTATION 3

## MISER SUR LE DIALOGUE ET LA CONNAISSANCE

OBJECTIF	INDICATEUR	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>8 ASSURER UN ÉCHANGE RÉGULIER AVEC LES REPRÉSENTANTS DES MILIEUX ARTISTIQUES</b>	<b>8.1</b> Pourcentage d'organismes de représentation du milieu rencontrés	Cible: 75 % <b>76,5 %</b> Atteinte	Cible: 75 % <b>82,4 %</b> Atteinte	Cible: 75 % <b>88,2 %</b> Atteinte	Cible: 75 % <b>81,2 %</b> Atteinte	Cible: 75 % <b>100 %</b> Atteinte
<b>9 OFFRIR AU PERSONNEL DU CONSEIL DES FORMATIONS EN ADÉQUATION AVEC L'ÉVOLUTION DES MILIEUX ARTISTIQUES</b>	<b>9.1</b> Taux d'appréciation du Conseil quant à l'applicabilité directe des connaissances acquises	Cible: 50 % <b>52,6 %</b> Atteinte	Cible: 55 % <b>33,3 %</b> Non atteinte	Cible: 60 % <b>43 %</b> Non atteinte	Cible: 65 % <b>15 %</b> Non atteinte	Cible: 55 % <b>37 %</b> Non atteinte
<b>10 MIEUX FAIRE CONNAÎTRE LE CONSEIL ET SA MISSION AUPRÈS DE LA POPULATION</b>	<b>10.1</b> Taux de notoriété du Conseil	Cible: 30 % <b>34 %</b> Atteinte	Cible: 34 % <b>27 %</b> Non atteinte	Cible: 25 % <b>32 %</b> Atteinte	Cible: 25 % <b>31 %</b> Atteinte	Cible: 25 % <b>29 %</b> Atteinte

# ENJEU STRATÉGIQUE 1 : LA RELÈVE ARTISTIQUE

# 01

Les effets de la pandémie sont importants pour les finissantes et finissants en arts et les artistes de la relève. Le volume élevé de productions dans les programmations leur offre peu d'occasions de diffusion et diminue leurs possibilités d'embauche. Par ailleurs, étant peu connus, les artistes de la relève peuvent représenter un risque pour certains diffuseurs dans le contexte actuel de reprise et d'incertitude. Or, pour bâtir un milieu artistique foisonnant et maintenir la réputation d'excellence de la culture québécoise au-delà des générations actuelles, les artistes de la relève doivent pouvoir se tailler une place au sein de l'écosystème culturel.

## ORIENTATION 1

Assurer le développement de la relève artistique

Dans une perspective de développement artistique durable, le Conseil posera des gestes concrets et veillera à ce que les artistes de la relève puissent avoir accès à un financement adéquat et des conditions de pratique optimales.

# OBJECTIF 1

## Soutenir significativement les artistes de la relève

22

Source : Conseil des arts et des lettres du Québec.

En lien avec les priorités gouvernementales annoncées dans le *Plan pour consolider, faire briller et propulser le milieu culturel*, le Conseil a augmenté, en 2022-2023, son soutien à la relève, soit les artistes ayant 5 ans et moins de pratique artistique ou âgés de moins de 35 ans. Ce soutien atteignait 35 %<sup>22</sup> en 2022-2023, alors qu'il était de 30 % en 2021-2022.

Dans le cadre de ce plan, le Conseil entend poursuivre en ce sens et soutenir une proportion significative d'artistes de la relève chaque année. De plus, le Conseil souhaite que les projets réalisés contribuent à leur développement et, pour ce faire, il documentera annuellement les rétroactions offertes par les artistes quant aux retombées des bourses reçues sur leurs conditions de création et à l'évolution de leur carrière.

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>1.1</b> Proportion des artistes soutenus appartenant à la relève	2022-2023 : 35 %	35 %	35 %	35 %	35 %
<b>1.2</b> Pourcentage d'artistes de la relève déclarant observer une amélioration de leurs conditions de création	2022-2023 : 75,2 %	s.o.	76 %	76 %	76 %
<b>1.3</b> Pourcentage d'artistes de la relève observant des retombées majeures sur le développement de leur carrière	2022-2023 : 75,9 %	s.o.	76 %	76 %	76 %

## OBJECTIF 2

### Favoriser le développement d'un circuit de diffusion d'œuvres de la relève

La circulation des œuvres sur l'ensemble du territoire québécois pose de nombreux défis (coûts associés aux déplacements, assistances plus faibles dans certaines régions moins denses, inflation), mais demeure essentielle pour que les œuvres et les artistes puissent aller à la rencontre des publics, partout au Québec.

Inspiré par les retombées positives de son soutien à des initiatives structurantes pour la circulation d'œuvres au cours des dernières années, le Conseil a lancé en 2022 un appel pour des projets similaires destinés cette fois aux artistes de la relève. Il a retenu 15 projets dans différentes disciplines, lesquels permettront aux artistes ainsi choisis d'être présents sur les scènes et dans les lieux de diffusion dans de nombreuses régions du Québec. Le Conseil leur fournira son appui afin qu'ils accroissent la portée de leurs projets, dans l'objectif de hausser le nombre de présentations d'œuvres de la relève offertes au cours des quatre prochaines années.

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>2.1</b> Nombre de présentations d'œuvres de la relève offertes	2022-2023 : 0	70	130	150	150

# EN JEU STRATÉGIQUE 2 : L'ACCÈS AUX ARTS

# 02

Depuis sa fondation, le Conseil investit dans l'imaginaire des artistes afin de faire rayonner des œuvres dont la portée façonne la société québécoise. Facteur important de cohésion sociale, les arts doivent être accessibles à tous les citoyennes et citoyens, et ce, peu importe leur âge et leur territoire. À cet effet, le Conseil s'est doté d'objectifs clairs et prometteurs pour accroître les occasions de rencontres entre les œuvres et le public.

## ORIENTATION 2

### Favoriser l'accès de la population aux arts

Depuis l'assouplissement des consignes sanitaires et la reprise des activités de diffusion, le retour des publics dans les établissements culturels (salles de spectacles, centres d'art, cinémas et autres) se fait de manière graduelle. S'il est indéniable que la culture a joué un rôle névralgique au plus fort de la pandémie, notamment grâce à l'accès aux œuvres en ligne, force est de constater que les habitudes de fréquentation et les modes de consommation ont changé. Les stratégies pour joindre le public doivent être adaptées.

La poursuite d'une mesure permettant de présenter des œuvres dans l'espace public et dans des lieux atypiques de diffusion permettra aux organismes de joindre de nouveaux publics. De plus, l'éveil à la culture dès le plus jeune âge demeure prioritaire afin que les arts et la culture deviennent partie intégrante de leur univers. Enfin, le Conseil veut stimuler l'offre d'œuvres innovantes et audacieuses par les diffuseurs pluridisciplinaires qu'il soutient, lesquels rejoignent les publics dans l'ensemble des régions du Québec.

## OBJECTIF 3

### Rapprocher les œuvres des citoyennes et citoyens

Comme mentionné plus haut, lors de la pandémie, la mesure *Présentation de spectacles en distanciation physique* a non seulement été salubre pour permettre aux organismes et aux artistes de demeurer actifs et d'offrir des œuvres de qualité aux publics, mais elle a également révélé le potentiel et les retombées de la diffusion d'œuvres dans les espaces publics et hors des lieux traditionnels. Le Conseil a élaboré une nouvelle mesure, *Présentation d'œuvres dans l'espace public et dans des lieux atypiques*, permettant de soutenir des projets artistiques conçus spécifiquement pour l'espace public, œuvres in situ ou présentation dans des espaces inhabituels de diffusion (p. ex. : parcours déambulatoires dans un espace naturel, théâtre de paysage, conte pour enfants dans les parcs, création d'art sonore en direct).

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>3.1</b> Taux d'augmentation du public joint dans le cadre de la mesure de présentation d'œuvres dans l'espace public et dans des lieux atypiques	2021-2022 : 329 720	20 % par rapport à 2021-2022	30 % par rapport à 2021-2022	40 % par rapport à 2021-2022	50 % par rapport à 2021-2022

## OBJECTIF 4

### Favoriser la croissance de la participation des jeunes aux sorties culturelles dans un cadre éducatif

La participation des jeunes aux sorties scolaires en milieu culturel a subi les contrecoups liés à l'arrêt complet des activités en raison de la pandémie. Rappelons que les ressources déployées par le Conseil avaient permis d'augmenter considérablement le nombre d'élèves joints en 2018-2019 et en 2019-2020. Après deux années d'absence, il importe de rétablir et de renforcer le contact des jeunes avec la culture. Pour les prochaines années, le Conseil espère accroître, par son soutien, le nombre d'élèves joints lors de sorties culturelles scolaires.

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>4.1</b> Taux de croissance du nombre d'élèves participant aux sorties culturelles scolaires	2022-2023 : 433 197	10 % par rapport à 2022-2023	15 % par rapport à 2022-2023	20 % par rapport à 2022-2023	25 % par rapport à 2022-2023

## OBJECTIF 5

Accroître la proportion des représentations en arts multidisciplinaires, en chanson, en danse, en musique, en théâtre, en arts du cirque, en conte et en arts de la parole dans les programmations des diffuseurs pluridisciplinaires

Les Québécoises et Québécois ont accès à un vaste réseau de salles de spectacles qui offrent une programmation couvrant plusieurs disciplines. Près de 94 % des salles soutenues par le Conseil sont à l'extérieur de Montréal. Par ailleurs, comme démontré plus haut, durant la pandémie, le Conseil a accru son soutien à la recherche et à la création, ce qui a fait place à de nouvelles créations prêtes à être diffusées. Afin d'assurer l'accès à une programmation variée et audacieuse, le Conseil encouragera les diffuseurs à augmenter la proportion des représentations offertes dans les disciplines ciblées, dans le but de reconnaître la richesse des propositions artistiques québécoises.

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>5.1</b> Proportion des représentations offertes dans les disciplines ciblées par rapport à l'ensemble des programmations	2019-2020: 68 %	s.o.	s.o.	s.o.	70 %

# ENJEU STRATÉGIQUE 3 : LE RAYONNEMENT DES ARTS

# 03

## ORIENTATION 3

Renforcer le rayonnement international des œuvres produites au Québec

Le talent et l'engagement des artistes québécois contribuent à la réputation d'excellence du Québec et sont une source d'immense fierté et d'affirmation de la spécificité québécoise. Dans le contexte de relance, l'appui au rayonnement des arts est des plus stratégiques et nécessaires. Le Conseil priorise deux secteurs incontournables pour la vitalité des œuvres produites au Québec, soit leur rayonnement à l'international et dans l'espace numérique.

Le rayonnement des artistes et des œuvres à l'étranger a été, au cours de la pandémie, pratiquement réduit à néant. Ils n'ont pu être présents sur les marchés internationaux, alors que ces marchés sont pourtant essentiels pour le développement économique de la culture québécoise. La présence d'artistes à des événements est souvent gage de nouvelles opportunités et collaborations, les présences collectives permettent d'attiser l'intérêt de nouveaux partenaires internationaux, les tournées hors Québec génèrent des revenus qui sont investis dans les productions québécoises. De plus, la réputation du Québec comme pôle de création artistique demeure et doit être préservée.

## OBJECTIF 6

### Contribuer à la relance des activités à l'international

Le Conseil entend contribuer à la reprise des activités artistiques sur la scène internationale pour atteindre, au terme du plan, un nombre de représentations équivalant à celui d'avant la pandémie, soit plus de 2 600 représentations. Ses programmes de soutien à l'international permettent d'assurer des présentations d'œuvres dans toutes les disciplines, que ce soit lors d'événements, de tournées, d'activités de développement de marchés ou de prospection. Ainsi, au cours des quatre prochaines années, le Conseil entend soutenir les artistes et les organismes afin que le nombre de présentations d'œuvres à l'international augmente.

23

Le Conseil comptabilise les présentations dans les volets suivants : Artistes (Circulation d'œuvres hors Québec, Déplacement, Présentation publique) et Organismes (Développement des organismes à l'extérieur du Québec, Diffusion d'œuvres à l'extérieur du Québec, Prospection).

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>6.1</b> Taux d'augmentation du nombre de présentations d'œuvres d'artistes et d'organismes québécois	2022-2023 : 1 642 présentations <sup>23</sup>	15 % par rapport à 2022-2023	30 % par rapport à 2022-2023	45 % par rapport à 2022-2023	60 % par rapport à 2022-2023

## ORIENTATION 4

### Faire rayonner davantage le contenu québécois dans l'environnement numérique

Bien que le public retourne progressivement dans les salles et les centres d'exposition, la consommation de biens culturels en ligne demeure importante. L'espace numérique étant fortement saturé et la concurrence vive, il importe que le Québec se dote d'un répertoire de données descriptives structurées pour assurer la visibilité et la mise en valeur des œuvres produites au Québec sur les différentes plateformes existantes.

## OBJECTIF 7

### Favoriser l'adoption de normes référentielles communes

Afin d'accroître la découvrabilité des œuvres dans l'espace numérique, le Conseil souhaite favoriser l'utilisation de normes référentielles communes pour le milieu artistique. Pour la première année du plan, il documentera les résultats dans le secteur de la production d'albums en musique et en chanson, secteur où les outils de référencement sont d'ores et déjà connus. En lien avec la poursuite de travaux visant à utiliser des normes de référencement dans d'autres disciplines, le Conseil souhaite que le nombre d'œuvres référencées enregistre une augmentation au cours des années.

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>7.1</b> Proportion de créatrices et de créateurs qui utiliseront les normes communes pour référencer leurs œuvres	Non disponible	10 %	25 %	40 %	55 %

# 04

## ENJEU STRATÉGIQUE 4 : LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES

Les bouleversements auxquels doit faire face la population québécoise sont nombreux (rareté de la main-d'œuvre, changements climatiques, inflation, changements sociodémographiques, etc.) et, après la pandémie, les enjeux auxquels fait face le milieu artistique se sont complexifiés. Les consultations du Conseil avec les représentants du milieu culturel ont révélé l'importance de s'adapter aux nombreuses et constantes transformations en cours, et ceci, de plusieurs manières (social, économique, technologique, etc.). Cette observation vaut aussi pour le Conseil afin que ses interventions demeurent en adéquation avec les besoins de sa clientèle.

### ORIENTATION 5

Consolider les organisations dans un contexte de transition

Les transformations de l'écosystème culturel forcent les organisations à imaginer de nouvelles stratégies et à effectuer des changements structurants, afin de dessiner les contours d'un avenir durable. Ces transformations touchent à la fois la pratique artistique, les modèles d'affaires des organismes et la structuration même du milieu.

Le Conseil doit également évoluer dans ce contexte de transition et s'adapter pour mieux servir le milieu artistique. Afin d'honorer sa mission et d'atteindre sa vision, soit un Conseil à l'écoute, engagé et agile, il entend poser des gestes afin de maintenir, voire de rehausser, sa performance auprès de la clientèle qu'il dessert.

## OBJECTIF 8

### Miser sur la mutualisation

Afin de contrer la rareté de la main-d'œuvre dans le milieu de la culture, le Conseil appuiera des initiatives de mutualisation. Ces initiatives doivent permettre aux organisations d'accroître leur performance et peuvent prendre différentes formes : recherche et création, ressources humaines, partage d'espaces, moyens de diffusion, métadonnées, intelligence d'affaires, etc.

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>8.1</b> Nombre d'organismes soutenus qui offrent des services, fusionnent ou partagent des ressources	2022-2023 : 108	+3 par rapport à la mesure de départ	+5 par rapport à 2023-2024	+5 par rapport à 2024-2025	+5 par rapport à 2025-2026

## OBJECTIF 9

### Provoquer le passage à l'action en matière de développement durable et écoresponsable

Conscient que plusieurs organismes posent déjà des gestes concrets afin que leurs activités se déploient de façon écoresponsable, le Conseil demande à l'ensemble du milieu à passer à l'action, afin d'assurer aux générations futures un avenir prospère. Il exigera donc que tous les organismes soutenus à la mission se dotent, au cours des prochaines années, d'un plan d'action de développement durable, avec une composante écoresponsable. Ces plans d'action seront pour les organismes l'occasion de formuler et de poursuivre des objectifs concrets, de structurer leurs interventions et leurs actions à cet effet, tout en représentant un engagement explicite envers le développement durable.

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>9.1</b> Proportion des organismes soutenus dotés d'un plan d'action de développement durable avec une composante écoresponsable	2022-2023 : 20 %	25 %	50 %	75 %	90 %

## OBJECTIF 10

### Poursuivre l'optimisation de la performance de l'organisation

Afin d'offrir un appui de qualité au milieu artistique québécois, le Conseil doit être dynamique, innovant et toujours plus efficient. D'une part, les outils et les méthodes de gestion de l'organisation doivent ponctuellement être revus afin de préserver une offre de services optimale à sa clientèle. D'autre part, puisque l'équipe du Conseil connaît un renouvellement générationnel important et parce que l'environnement et les pratiques évoluent rapidement, il est essentiel d'allouer le temps nécessaire au transfert de connaissances et au développement de compétences.

INDICATEURS	DONNÉE DE DÉPART	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
<b>10.1</b> Nombre de processus modernisés au Conseil	2022-2023 : 5	5	5	5	5
<b>10.2</b> Nombre d'heures consacrées au transfert et au développement des compétences	2022-2023 : 670	990	1 200	1 400	1 400

# TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023–2027

**MISSION :** Dans une perspective de développement artistique équitable et durable, le Conseil soutient, dans toutes les régions du Québec, la création, l'expérimentation, le perfectionnement et la production artistique, et en favorise le rayonnement au Québec, au Canada et à l'étranger.

## ORIENTATIONS

### ENJEU 1 : LA RELÈVE ARTISTIQUE

Soutenir significativement les artistes de la relève	Proportion des artistes soutenus appartenant à la relève
	Pourcentage d'artistes de la relève déclarant observer une amélioration de leurs conditions de création
Favoriser le développement d'un circuit de diffusion d'œuvres de la relève	Pourcentage d'artistes de la relève observant des retombées majeures sur leur carrière
	Nombre de présentations d'œuvres de la relève offertes

### ENJEU 2 : L'ACCÈS AUX ARTS

Rapprocher les œuvres des citoyennes et citoyens	<b>3.1</b>	Taux d'augmentation du public joint dans le cadre de la mesure de présentation d'œuvres dans l'espace public et des lieux atypiques
Favoriser la croissance de la participation des jeunes aux sorties culturelles dans un cadre éducatif		Taux de croissance du nombre d'élèves participant aux sorties culturelles scolaires
Accroître la proportion des représentations en arts multidisciplinaires, en chanson, en danse, en musique, en théâtre, en arts du cirque, en conte et en arts de la parole dans les programmations des diffuseurs pluridisciplinaires		Proportion des représentations offertes dans les disciplines ciblées par rapport à l'ensemble de la programmation

### ENJEU 3 : LE RAYONNEMENT DES ARTS

Contribuer à la relance des activités à l'international	Taux d'augmentation du nombre de présentations d'œuvres d'artistes et d'organismes québécois
Favoriser l'adoption de normes référentielles communes	Proportion de créatrices et de créateurs qui utiliseront les normes communes pour référencer leurs œuvres

### ENJEU 4 : LES TRANSFORMATIONS NÉCESSAIRES

Miser sur la mutualisation des ressources	Nombre d'organismes soutenus qui offrent des services, fusionnent ou partagent des ressources
Provoquer le passage à l'action en matière de développement durable et écoresponsable	Proportion des organismes soutenus dotés d'un plan d'action avec une composante écoresponsable
Poursuivre l'optimisation de la performance de l'organisation	Nombre de processus modernisés
	Nombre d'heures consacrées au transfert et au développement des compétences

**VISION** : Un Conseil à l'écoute, engagé et agile

**VALEURS** : Équité, excellence, intégrité

35 % – 2022-2023	35 %	35 %	35 %	35 %
75,2 % – 2022-2023	s.o.	76 %	76 %	76 %
75,9 % – 2022-2023	s.o.	76 %	76 %	76 %
0 – 2022-2023	70	130	150	150
329 720 – 2021-2022	20 % par rapport à 2021-2022	30 % par rapport à 2021-2022	40 % par rapport à 2021-2022	50 % par rapport à 2021-2022
433 197 – 2022-2023	10 % par rapport à 2022-2023	15 % par rapport à 2022-2023	20 % par rapport à 2022-2023	25 % par rapport à 2022-2023
68 % – 2019-2020	s.o.	s.o.	s.o.	70 %
1 642 – 2022-2023	15 % par rapport à 2022-2023	30 % par rapport à 2022-2023	45 % par rapport à 2022-2023	60 % par rapport à 2022-2023
Non disponible	10 %	25 %	40 %	55 %
108 – 2022-2023	+3 par rapport à la mesure de départ	+5 par rapport à 2023-2024	+5 par rapport à 2024-2025	+5 par rapport à 2025-2026
20 % – 2022-2023	25 %	50 %	75 %	90 %
5 – 2022-2023	5	5	5	5
670 – 2022-2023	990	1 200	1 400	1 400



