

ERVATOIRE
SNO

Conservatoire
de musique
et d'art dramatique
du Québec

Vivre sa passion

PLAN STRATÉGIQUE
2023-2027

conservatoire.
gouv.qc.ca

Le Conservatoire de musique et d'art dramatique
du Québec est une société d'État subventionnée par
le Gouvernement du Québec et relevant du ministère
de la Culture et des Communications.

TABLE DES MATIÈRES

Message de la présidente du conseil d'administration	2
Message du directeur général	3
L'organisation en bref.....	4
Mission	5
Vision.....	5
Valeurs.....	5
Chiffres clés	6
Analyse de l'environnement.....	7
Contexte externe.....	7
Contexte interne	12
Choix stratégiques	21
Enjeu stratégique 1 : Une expérience étudiante enrichissante et distinctive	22
Enjeu stratégique 2 : Une institution reconnue qui fait rayonner le Québec.....	26
Enjeu stratégique 3 : Une offre élargie et plus accessible.....	29
Enjeu stratégique 4 : Un milieu de travail mobilisant et performant	32
Tableau synoptique du plan stratégique 2023-2027.....	34

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



C'est avec fierté et enthousiasme que je présente au nom du conseil d'administration le plan stratégique 2023-2027 du Conservatoire proposant une vision d'avenir inspirante qui guidera nos actions au cours des 4 prochaines années.

Au cours des derniers mois, un travail intensif d'échange et de concertation entre les membres du conseil d'administration et les membres de la direction, après consultation de divers représentants de la communauté du Conservatoire et de partenaires de l'institution. Les choix stratégiques mis de l'avant dans ce plan se situent ainsi au cœur des préoccupations et des attentes de notre communauté et sauront trouver écho tant auprès des élèves et du corps professoral qu'auprès des instances gouvernementales, de nos nombreux partenaires, de nos mécènes et de la communauté artistique.

Notre prestigieuse institution, qui ouvrait ses portes il y a 80 ans, vit une période de renouveau stimulante et prometteuse qui nous permet d'aspirer à l'accroissement de son action et de sa portée dans l'enseignement des arts de la scène et l'éveil des nouveaux talents.

Les actions découlant du plan stratégique 2023-2027 renforceront la position du Conservatoire comme institution phare, renommée dans les milieux de la musique et de l'art dramatique au Québec et dans le monde, ainsi qu'auprès du grand public. Le plan incarne l'engagement de l'institution envers l'épanouissement des talents, l'offre d'un environnement présentant les meilleures conditions d'apprentissage et le renforcement des liens avec nos communautés et nos partenaires. Le conseil d'administration et la direction du Conservatoire ont défini les priorités stratégiques en considérant que leur mise en œuvre représente une opportunité unique de façonner l'avenir du Conservatoire et de laisser une empreinte positive et durable dans le monde artistique.

Les élèves du Conservatoire occupent une place centrale parmi ces priorités, avec une volonté affirmée de leur offrir un environnement d'apprentissage accueillant et épanouissant. L'objectif est de les guider vers le développement de leur identité artistique et de leur créativité, les préparant ainsi à devenir des artistes accomplis. Nous aspirons à voir nos artistes en devenir atteindre leur plein potentiel en leur offrant les meilleures conditions de réussite pour vivre leur passion.

L'accessibilité du Conservatoire et l'ampleur de son impact revêtent également une importance primordiale. Grâce au soutien financier confirmé par le gouvernement en mars 2023, le Conservatoire a déjà fait des avancées marquées dans son objectif d'augmenter le nombre d'élèves en musique. Le maintien d'un tel soutien sera incontournable pour permettre à l'institution de se développer et de continuer à se démarquer.

Le Conservatoire reconnaît en outre que la réalisation de ses objectifs ambitieux et son développement au cours des prochaines années dépendent grandement de l'engagement et de la mobilisation de son corps professoral et de ses équipes administratives à les soutenir et à les mettre en œuvre. Le bien-être et la satisfaction de notre personnel sont ainsi des conditions indispensables pour concrétiser d'une part la mission du Conservatoire et de sa vision d'avenir et pour offrir d'autre part aux élèves la promesse d'une expérience d'apprentissage unique.

Plus que jamais, nous sommes convaincus que le Conservatoire, par la mise en œuvre de ce plan stratégique, pourra jouer son rôle essentiel au niveau des arts et de la culture, au Québec et dans le monde. Chaque élément de ce plan stratégique contribue significativement à l'essor de notre institution et à l'épanouissement de ses élèves, de son corps professoral, du personnel et de la collectivité en général, renforçant ainsi son rôle essentiel dans le domaine de l'éducation artistique et de l'expression créative au profit de la société québécoise.

Je tiens à remercier en terminant, au nom du conseil d'administration du Conservatoire, le ministre de la Culture et des Communications et l'ensemble de son équipe qui ont su offrir au Conservatoire leur conseil éclairé et leur appui. Leur collaboration active aura notamment permis de soutenir l'ambition du Conservatoire d'être plus accessible, d'accroître ses effectifs étudiants en musique et de confirmer le grand intérêt des jeunes à étudier au sein de notre prestigieuse institution.

Monique F. Leroux, C.M., O.Q., FCPA, FCA
Présidente du conseil d'administration du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec a maintenant 80 ans. Une histoire riche, remplie de traditions, de gens extraordinaires qui ont porté et transformé la musique et le théâtre québécois. Décider de son avenir est donc une grande responsabilité qui aura pris une année de travail à toute l'équipe. En effet, comme le précédent plan stratégique avait été prolongé en raison de la pandémie, les gestionnaires, le conseil d'administration et moi-même avons mis ce temps à profit afin de nous interroger sur les bonnes orientations qui mèneront le Conservatoire vers des pratiques innovantes.

La tâche a été complexe mais passionnante. Le Conservatoire a un air d'aller exceptionnel avec des centaines d'élèves, un corps professoral dévoué et un cursus rigoureux qui a fait ses preuves depuis sa fondation. Alors, comment l'amener encore plus loin? Notre réponse : faire bouger la tradition tout en la respectant.

Le Conservatoire est un réseau d'une richesse inouïe qui va puiser les meilleurs talents jusque dans les régions les plus éloignées du Québec. Nous souhaitons ainsi accroître notre offre de service puisque certaines régions ne sont toujours pas desservies. Le Conservatoire, c'est aussi un enseignement personnalisé fondé sur la relation maître-élève qui ne vise rien de moins que l'excellence, mais le monde change à une vitesse incroyable et il est impératif de s'adapter aux réalités nouvelles et aux technologies qui s'offrent à nous.

Le réseau est également composé d'artistes, des gens sensibles qui se livrent sur scène pour nous faire vivre toute une gamme d'émotions. C'est quelque chose de précieux, mais c'est aussi fragile puisque si nous voulons progresser dans l'excellence et la rigueur, il faut soutenir ces artistes. Pour en prendre soin, il faut que le Conservatoire se dote d'une structure, mais surtout d'une culture de partage qui va au-delà de la passion pour les arts de la scène. C'est pour cela que nous favorisons un environnement collaboratif, un climat d'échange où nous privilégions le respect et l'apport de tous. Un bel exemple est le Bureau de la santé et du mieux-être de l'artiste qui vient de voir le jour et qui offrira, comme guichet d'accès unique, un support de première ligne à toute la communauté.

Je crois également que le Conservatoire a un devoir envers le Québec à qui il doit son existence, en faisant plus pour les jeunes artistes de la province. Entre autres, nous souhaitons assurer notre soutien et notre implication auprès du réseau scolaire pour favoriser l'accès des jeunes à l'apprentissage de la musique, en collaboration et complémentarité des actions déjà faites à ce titre dans les écoles. Nous désirons aussi augmenter le nombre de places disponibles dans nos conservatoires de musique et accueillir davantage de jeunes talents à travers le réseau.



Nous devons également faire rayonner le Québec! Les anciennes et anciens du Conservatoire en musique et en art dramatique sont les meilleurs ambassadeurs et ambassadrices de l'institution par l'impact de leur carrière, et ce tant au niveau local qu'à l'international. Elles et ils ont un savoir qui peut s'exporter partout sur la planète que ce soit au petit et grand écran, sur les grandes scènes, au sein d'ensembles prestigieux ou dans les établissements d'enseignement artistiques les plus réputés.

Ce bref aperçu de nos réflexions démontre à quel point une institution aussi ancrée dans sa tradition peut également se mouvoir afin d'atteindre de nouveaux horizons et s'affirmer dans la modernité. Le Conservatoire est une institution de gens passionnés avec qui nous pouvons déplacer des montagnes.

Marc Hervieux

Directeur général du Conservatoire de musique
et d'art dramatique du Québec

L'ORGANISATION EN BREF

En 1942, le gouvernement du Québec institue le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec, à l'initiative de Wilfrid Pelletier, grande figure de la musique classique au Québec, qui désirait rehausser la qualité des études musicales supérieures au Québec et propulser mondialement le talent d'ici.

Le Conservatoire ouvre ses portes à Montréal en 1943 et un an plus tard à Québec. L'objectif de l'institution est alors de coordonner la formation professionnelle au Québec de compositrices et compositeurs, de chanteuses et chanteurs, d'instrumentistes et d'actrices et acteurs.

Au moment de sa création, l'institution fait partie du ministère des Affaires culturelles et constitue la première école étatique d'enseignement supérieur des arts en Amérique du Nord. Devenu une corporation autonome en 2006, le Conservatoire est aujourd'hui l'une des 11 sociétés d'État relevant du ministère de la Culture et des Communications.

Établie dans 7 régions du Québec, l'institution constitue aujourd'hui un réseau de 9 établissements d'enseignement qui forme l'élite de demain et qui contribue au dynamisme de la vie éducative et culturelle des régions dans lesquelles ils sont implantés.

L'institution compte 7 conservatoires de musique (Gatineau, Montréal, Québec, Rimouski, Saguenay, Trois-Rivières, Val-d'Or) et 2 conservatoires d'art dramatique (Montréal et Québec) où un total de près de 900 élèves¹ se perfectionnent au quotidien pour devenir des professionnelles et professionnels reconnus dans le milieu des arts de la scène grâce à l'accompagnement de 220 professeures et professeurs.

En musique, les programmes d'enseignement sont offerts à des élèves allant de l'âge du primaire, soit dès 8 ans, selon la spécialité enseignée, jusqu'au 2^e cycle universitaire. En art dramatique, les programmes d'enseignement s'adressent à des élèves de niveau universitaire.

1. Compte tenu de la diversité dans les niveaux d'apprentissage, il importe de préciser que le terme « élève » comme prévu à la *Loi sur le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec* vise toute personne qui poursuit des études au sein du Conservatoire, aux niveaux préparatoire (primaire/secondaire), collégial et universitaire.



Fort de sa tradition d'excellence depuis 80 ans, le Conservatoire est une institution phare qui a su inspirer de nombreuses générations de grandes et grands artistes et qui a formé des milliers d'élèves avec rigueur et passion. Un grand nombre de ces artistes s'accomplissent et s'illustrent sur les scènes nationale et internationale et composent une grande partie des orchestres du Québec.

Le Conservatoire accomplit cet important travail de fond dans le respect de ses principaux objectifs éducationnels :

- Miser sur l'accessibilité de la formation musicale et théâtrale sans discrimination géographique ou socioéconomique en repérant et accompagnant les jeunes à fort potentiel.
- Stimuler une culture de la musique et des arts de la scène partout au Québec en valorisant l'impact du rayonnement du Conservatoire au Québec et à l'international, ainsi que les bénéfices qu'il apporte aux communautés où il est présent.
- Offrir aux étoiles montantes des disciplines de la musique et du théâtre une formation de haute qualité qui tient compte des derniers développements du secteur des arts afin d'assurer leur rayonnement professionnel.

Mission

Le Conservatoire se positionne comme un chef de file dans la formation professionnelle des interprètes et des créatrices et créateurs en musique et en art dramatique dans diverses régions du Québec.

En vertu de sa loi constitutive, le Conservatoire a pour objet « d'administrer et d'exploiter, dans diverses régions du Québec, des établissements d'enseignement de la musique et des établissements d'enseignement d'art dramatique destinés à la formation professionnelle d'interprètes et de créateurs et à leur perfectionnement ».

Dans la poursuite de ses objets, le Conservatoire tient compte de la spécificité de chaque établissement d'enseignement. Il doit également prendre en considération, dans le cadre de sa mission, les éléments suivants :

- l'intérêt de transmettre, selon les plus hauts standards d'excellence, les connaissances et les savoir-faire requis pour assurer le rayonnement professionnel des élèves qu'il forme et leur permettre d'aspirer à des carrières artistiques réussies;
- la recherche d'un large accès à un enseignement de haut calibre pour tous les jeunes pourvus de talents remarquables, sans distinction fondée sur une base géographique ou leur milieu socioéconomique;
- les bénéfices qu'apportent ses différents établissements d'enseignement aux communautés, entre autres pour susciter et favoriser une formation initiale de qualité dans le domaine de la musique, ainsi que leur impact sur la présence et la vitalité d'organismes essentiels au monde de la musique et de l'art dramatique;
- les possibilités de partenariat et de collaboration sur les plans pédagogique, matériel ou artistique avec d'autres institutions d'enseignement et de production artistique;

- l'importance d'une liberté académique dans l'enseignement pour promouvoir l'appropriation des connaissances par les élèves, leur permettre d'acquérir une technique et des principes esthétiques, ainsi que de développer une individualité artistique qui leur est propre;
- la nécessité de demeurer attentif à l'innovation, aux nouveaux courants, aux développements technologiques et à l'évolution des marchés.

Vision

En alliant excellence et accessibilité, offrir aux élèves une expérience et une formation uniques de calibre international, et ce, sans égard à leur situation sociale, financière, ethnique ou culturelle, afin de faire rayonner le Québec.

Valeurs

Accessibilité/Inclusivité : Un Conservatoire accessible, qui donne la chance à tout élève doté de talent et faisant preuve de persévérance, de toute origine et situation géographique et de tout milieu, d'atteindre son plein potentiel et qui, en misant sur l'unicité de chaque élève, favorise le développement de son identité artistique propre.

Excellence/Rigueur : Une offre de formation de haut niveau qui prépare adéquatement les élèves à satisfaire aux standards et aux attentes propres au milieu professionnel.

Passion/ Appartenance : Le désir d'inspirer un fort sentiment d'appartenance à une communauté dont les membres partagent la passion des arts de la scène.

Innovation/Tradition : Une institution d'enseignement qui évolue et qui s'adapte aux nouvelles pratiques et aux nouvelles technologies, dans le respect de sa tradition pédagogique fondée sur la relation maître-élève.

Respect/Collaboration : Une organisation qui assure un climat de respect et d'échange et qui valorise le partage de connaissances et d'expérience en privilégiant l'apport de toutes et tous.



Chiffres clés

9

établissements d'enseignement administrés :

- 7 établissements d'enseignement de la musique
- 2 établissements d'enseignement de l'art dramatique

839 élèves

Effectifs étudiants au 30 septembre 2022 :

Musique : 758

- 463 élèves au niveau préparatoire (primaire/secondaire)
- 120 élèves au niveau collégial
- 107 élèves au niveau de 1^{er} cycle universitaire
- 57 élèves au niveau de 2^e cycle universitaire
- 11 élèves au stage de perfectionnement

Art dramatique : 81

- 68 élèves au niveau de 1^{er} cycle universitaire (Jeu)
- 11 élèves au niveau de 1^{er} cycle universitaire (Scénographie)
- 2 élèves au niveau de 2^e cycle universitaire (Mise en scène/création)

4

programmes réguliers d'études en art dramatique :

- Jeu à Montréal
- Jeu à Québec
- Scénographie (Québec)
- Mise en scène et création (Québec)

15

programmes réguliers d'études en musique

Ces programmes sont répartis
en 2 profils d'études :
interprétation et composition.

24

spécialités enseignées en musique

En plus d'enseigner l'apprentissage
et la maîtrise de 21 instruments,
le Conservatoire enseigne la composition
instrumentale, la composition
électroacoustique et la direction
d'orchestre.

144 diplômé.e.s

aux niveaux supérieurs en 2022-2023 :

Musique : 118

- Niveau collégial : 56
- Niveau universitaire 1^{er} cycle : 32
- Niveau universitaire 2^e cycle : 30

Art dramatique : 26

- Niveau universitaire 1^{er} cycle : 25
- Niveau universitaire 2^e cycle : 1

87

professeur.e.s du privé affilié.e.s aux programmes externes en musique

- 345 élèves bénéficient
des programmes externes
en musique (mai 2023)

335 employé.e.s

(au 30 juin 2023), représentant
190 « équivalent à temps complet (ETC) » :

- Personnel administratif : 98
- Personnel enseignant : 237

Les programmes externes du Conservatoire
sont des programmes pédagogiques mis à
la disposition des professeur.e.s enseignant
la musique en privé au Québec et visant
à enrichir la formation instrumentale ou
vocale d'élèves non inscrit.e.s aux
programmes réguliers du Conservatoire.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

Offre d'enseignement supérieur en musique au Québec

Au Québec, le Conservatoire ainsi que 9 cégeps publics et 2 institutions privées offrent des programmes de niveau collégial en musique.

Au niveau universitaire, le Conservatoire ainsi que 7 universités accueillent des élèves en musique dans leur institution, et ce, à travers environ une centaine de programmes universitaires.

Le Conservatoire se distingue considérablement des autres institutions d'enseignement de la musique par son continuum de formation à compter du niveau préparatoire (primaire/secondaire) jusqu'au 2^e cycle universitaire. Ainsi, une grande partie des élèves des niveaux supérieurs du Conservatoire ont bénéficié dès leur jeune âge de ce continuum et ont eu l'occasion de progresser dans un milieu d'apprentissage axé sur l'excellence, reflétant la réalité du milieu professionnel. Le calibre de ces élèves est de très haut niveau et le milieu universitaire du Conservatoire constitue un milieu d'apprentissage particulièrement stimulant qui favorise l'émulation entre des élèves très accomplis.

De façon générale, les étudiantes et les étudiants universitaires en musique qui effectuent leurs études dans d'autres universités ont étudié la musique au niveau collégial dans un des 9 cégeps ou des 2 institutions privées offrant le programme d'études collégiales en musique. Ces personnes n'ont donc pas bénéficié du même continuum de formation que les élèves du Conservatoire.



Fréquentation des institutions d'enseignement universitaire en musique au Québec

En 2021-2022, on comptait 2 329 étudiantes et étudiants universitaires en musique au Québec, qui étudient au sein de 8 institutions d'enseignement universitaire, incluant le Conservatoire.

Pour l'ensemble des 8 institutions d'enseignement, une diminution annuelle de 1,4 % a été constatée pour la période de référence 2018-2022.

Deux universités accueillent 58 % des étudiantes et étudiants universitaires en musique au Québec alors que les 6 autres institutions accueillent 42 % de cette communauté étudiante. Sur les 8 institutions, le Conservatoire arrive au 5^e rang en ce qui a trait à la fréquentation étudiante (7,6 % des étudiantes et étudiants universitaires en musique au Québec). Les critères d'admission exigeants du Conservatoire au niveau universitaire et le nombre limité de places disponibles expliquent un nombre inférieur d'élèves inscrits aux programmes universitaires en musique du Conservatoire. Contrairement au Conservatoire qui dispose d'un mode de financement fermé, les autres institutions sont financées en adéquation avec le nombre d'étudiantes et d'étudiants inscrits à leurs programmes. Il faut souligner par surcroît que l'enseignement de la musique par les autres universités du Québec relève d'une tout autre philosophie et ne vise pas principalement à former des artistes de la scène.

Offre d'enseignement supérieur de l'art dramatique au Québec

Diverses institutions collégiales et universitaires offrent des programmes d'art dramatique au Québec, mais aux fins de comparaison de programmes d'études supérieures en jeu et en scénographie s'apparentant à ceux offerts par le Conservatoire, on retrouve plus spécifiquement 4 autres institutions d'enseignement francophones en plus du Conservatoire offrant des programmes complets pour former les artistes professionnelles et professionnels en art dramatique de demain. Ces institutions comprennent 2 collèges francophones, une école supérieure privée et une université montréalaise.

On constate que parmi ces institutions, une d'entre elles offre l'ensemble des programmes offerts par le Conservatoire (jeu, mise en scène/création et scénographie). Il est à noter que cette institution ne décerne pas de diplôme universitaire. De plus, 4 institutions offrent des programmes que le Conservatoire n'offre pas (production/technique, écriture/dramaturgie et enseignement). Une de ces institutions offre de plus un programme universitaire de 3^e cycle, ce que le Conservatoire n'offre pas.

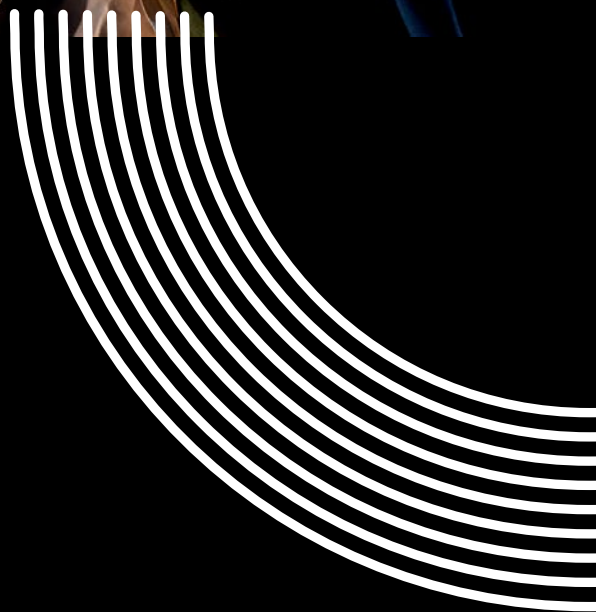
Fréquentation des institutions d'enseignement supérieur de l'art dramatique au Québec

On compte en moyenne plus de 700 étudiantes et étudiants en art dramatique dans les écoles de niveau supérieur en art dramatique au Québec, qui se répartissent entre une école supérieure privée et 7 institutions d'enseignement universitaire, incluant le Conservatoire, pour la période 2021-2022.

De manière générale, on constate que le nombre d'inscriptions est resté tout de même stable au cours des dernières années, avec une légère décroissance annuelle de 0,42 %.

Au regard du nombre d'inscriptions d'élèves dans les écoles supérieures d'art dramatique en 2021-2022, 3 institutions de formation professionnelle dominent le marché de l'art dramatique au Québec. En effet, à elles seules, ces 3 institutions se partagent plus de 75 % des effectifs étudiants. Le Conservatoire accueille pour sa part 11,5 % du nombre total d'étudiantes et étudiants inscrits à des programmes supérieurs en art dramatique.

Le nombre d'élèves en art dramatique inscrits aux programmes d'art dramatique du Conservatoire est bien en deçà de celui des autres institutions comparables qui en accueillent plus du double. Cette importante disparité peut être expliquée par la volonté du Conservatoire de limiter les admissions et de former de petites cohortes composées d'un maximum de 12 nouveaux élèves par année pour chacun des 2 établissements offrant le programme en jeu.



Variété des services offerts aux étudiantes et étudiants par les institutions d'enseignement supérieur au Québec

Dans l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur du Québec, il est possible pour les membres de la communauté étudiante d'obtenir de l'aide afin de terminer leurs études. Que ce soit par un appui financier ou du soutien professionnel, les institutions mettent en place plusieurs services pour favoriser la persévérance scolaire et faciliter le développement de carrière de leurs étudiantes et étudiants. Parmi les services offerts, on compte généralement les catégories suivantes :

- **Soutien financier** : Bourses d'admission; Bourses d'encouragement à la diplomation; Bourses au mérite; Bourses d'excellence; Fonds d'assistance à la maîtrise et de soutien au doctorat; Prêts étudiants;
- **Programme de développement professionnel pendant les études** : Programme d'accompagnement par une conseillère ou un conseiller en emploi; Programme de développement des compétences (formation continue, implication étudiante, bénévolat, etc.), concours et compétitions;
- **Programme de développement professionnel postdiplôme** : Banque d'appel de candidatures; Planification de carrières; Association des diplômées et diplômés; Événements pour les personnes diplômées; Programme de recherche d'emploi.

Liens entre la culture et le milieu de l'éducation à dynamiser

L'enseignement des arts dans le réseau scolaire du Québec (primaire et secondaire) porte sur 4 disciplines : la musique, l'art dramatique, les arts plastiques et la danse, et l'enseignement de la musique est quelque peu aléatoire. Le Régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire mis en œuvre par les centres de services scolaires prévoit en effet que pour le niveau primaire, 2 de ces 4 disciplines du domaine artistique sont enseignées, sans précision sur le temps d'enseignement alloué à ces disciplines. Les 2 disciplines artistiques offertes sont au choix de chaque école, soit la direction, l'équipe de l'école et le conseil d'établissement. Au niveau secondaire, c'est une seule des 4 disciplines qui est enseignée au 1^{er} cycle ainsi qu'au 2^e cycle, sans obligation de continuité d'une discipline, au choix des élèves et en fonction de l'offre de chaque école.

Cette précarité cause une iniquité de l'offre d'enseignement en musique selon les écoles et les régions. Ainsi, il est actuellement possible pour des élèves du milieu scolaire de faire tout leur parcours primaire et secondaire sans n'avoir jamais pu être initiés à la musique.

Les bienfaits de l'apprentissage de la musique sont pourtant indéniables. De nombreuses études ont démontré l'impact positif de la pratique musicale sur de nombreuses facettes de la santé et du développement des jeunes, incluant la santé mentale par la réduction du stress et de l'anxiété et l'intégration sociale, le développement cérébral, le développement de la motricité globale et de la motricité fine et le développement des habiletés linguistiques.

Dans ce contexte, le Conservatoire souhaite se positionner comme institution-ressource et allié incontournable du réseau scolaire pour soutenir et valoriser l'apprentissage de la musique auprès des élèves du primaire et du secondaire, sans égard à leur situation sociale, financière, ethnique ou culturelle. Ainsi, dans le cadre d'une collaboration renforcée avec les milieux scolaires, le Conservatoire aspire à assurer la présence de la musique dans la vie des jeunes, par le biais notamment d'activités parascolaires qui favoriseraient l'apprentissage d'un instrument de musique, telles que la mise en place d'ensembles musicaux.

Une attention particulière sera apportée aux milieux scolaires approchés par le Conservatoire, en vue de favoriser la représentativité de la diversité de la société québécoise parmi les jeunes participant à ces activités.





Lieux et équipements

Les activités des 9 établissements d'enseignement sont réparties dans 10 lieux physiques distincts. Les espaces physiques ainsi occupés par le Conservatoire ne sont pas sa propriété et cette occupation se fait principalement en vertu d'ententes avec la Société québécoise des infrastructures (SQI) ou avec des tiers, par l'intermédiaire de la SQI.

Malgré le fait qu'il consacre plus de 32 % de son budget de fonctionnement à l'occupation des lieux, le Conservatoire n'est cependant pas en mesure d'offrir des installations et des équipements de pointe dans l'ensemble du réseau en cohérence avec la mission éducative et le niveau d'enseignement digne d'une institution nationale. Une mise à niveau des installations et des équipements devra être faite dans les établissements de Saguenay et de Trois-Rivières au cours des prochaines années. Le Conservatoire devrait idéalement être en mesure d'offrir des lieux et des équipements de pointe de façon uniforme et équitable dans l'ensemble du réseau.

En ce qui concerne plus particulièrement les lieux occupés par les établissements de Québec, des préoccupations sont exprimées de façon récurrente par les membres de la communauté sur un manque d'adéquation entre les locaux et équipements mis à la disposition des élèves et le haut niveau de la formation et la réputation d'excellence de l'institution. Il appert que les lieux ne répondent pas aux attentes de la communauté et qu'ils peuvent même constituer un frein à la qualité de l'expérience offerte.

Ainsi, pour la musique, le Conservatoire de musique de Québec ne dispose pas de sa propre salle pour la musique symphonique. Pour l'art dramatique, les activités sont dispersées dans 4 lieux physiques différents, parfois à des distances de plus de 2 kilomètres les uns des autres. De plus, considérant qu'une importante mise à niveau du théâtre de Québec et des équipements s'avère nécessaire, la désuétude des lieux mis à la disposition de la communauté du Conservatoire d'art dramatique de Québec soulève des préoccupations importantes.

C'est dans ce contexte que le Conservatoire entreprend un projet ambitieux qui promet de redéfinir le paysage culturel de la Ville de Québec. Le projet dans son idéation préliminaire vise à centraliser les activités du Conservatoire dans un lieu multifonctionnel, qui aurait de plus comme impact de dynamiser et mobiliser l'ensemble du milieu culturel de la ville. Plus qu'un simple lieu d'enseignement, le Conservatoire souhaite créer un écosystème culturel en invitant d'autres organismes du milieu artistique à rejoindre ce pôle culturel. Les partenariats potentiels avec des compagnies de théâtre, des orchestres et ensembles musicaux et d'autres acteurs du monde des arts de la scène seraient à même d'enrichir la vie culturelle de cet espace privilégié d'apprentissage, de création et de diffusion des arts de la scène. Les salles de concert et de productions théâtrales ainsi que les espaces de répétition ou de création seront autant de lieux qui favoriseront les échanges artistiques.

Au cours de la période couverte par ce plan stratégique, l'équipe du Conservatoire travaillera activement, de concert avec le ministère de la Culture et des Communications et les interlocuteurs gouvernementaux en vue de faire valoir l'importance de ce projet mobilisateur et de le faire progresser.

Financement du Conservatoire

Contrairement aux institutions d'enseignement supérieur, le Conservatoire ne reçoit pas un financement lié au nombre d'élèves, mais une subvention de fonctionnement fixe qui limite le nombre d'admissions à ses différents programmes. Cette subvention du ministère de la Culture et des Communications, qui constitue l'essentiel des revenus du Conservatoire, est restée, à une exception près, la même depuis 2014, malgré l'augmentation des coûts, la complexification des besoins et la multiplication des partenariats.

C'est avec enthousiasme et reconnaissance que le Conservatoire a accueilli l'annonce du ministre québécois des Finances en mars 2023 d'une nouvelle subvention de 16,8 M\$ étalée sur 5 ans pour le Conservatoire.

L'annonce de cette nouvelle subvention permet au Conservatoire de viser une augmentation de ses effectifs étudiants en musique pour la période couverte par le plan stratégique et atteindre un objectif de mille (1 000) élèves en musique en 2028.

La pérennité d'un financement adéquat demeure cependant un enjeu de taille pour le Conservatoire puisque la subvention de fonctionnement accordée par le ministère de la Culture et des Communications constitue l'essentiel de ses revenus. Or, à même cette subvention, le Conservatoire doit absorber les ajustements salariaux récurrents négociés dans le secteur public, assurer de façon pérenne le maintien d'une offre pédagogique distinctive et concurrentielle, et se développer par des projets innovants et de nouveaux programmes.

Les revenus provenant des démarches de la Fondation sont entièrement destinés au soutien des élèves, par l'octroi de bourses et le financement requis pour bonifier certaines activités offertes aux élèves (par exemple : stages à l'étranger, concerts à la Maison symphonique de Montréal).

Pour réaliser pleinement sa mission d'enseignement supérieur, le Conservatoire doit par ailleurs assurer les services étudiants qui favorisent l'apprentissage et le bien-être de sa communauté étudiante.

À l'instar d'autres institutions universitaires d'envergure, le Conservatoire souhaite pouvoir offrir des bourses substantielles qui favoriseront l'attraction et la rétention des élèves de talent. Les démarches de philanthropie devront être bonifiées pour répondre à ce besoin, par une action concertée et des efforts communs du Conservatoire et de sa Fondation, qui devront entre autres voir à planifier et lancer une grande campagne de financement au cours de la période couverte par le plan stratégique.

Pour réaliser pleinement sa mission d'enseignement supérieur, le Conservatoire doit par ailleurs assurer les services étudiants qui favorisent l'apprentissage et le bien-être de sa communauté étudiante. Que ce soit en matière de soutien des artistes en devenir, tant au plan psychologique qu'au plan physique, de soutien aux élèves en situation de handicap, de prévention et de gestion des violences à caractère sexuel, ainsi que de toute mesure visant à assurer un environnement sain, les besoins de la communauté étudiante et les obligations se sont multipliés. Contrairement aux autres établissements d'enseignement supérieur, le Conservatoire n'a pas accès aux différentes enveloppes de financement destinées aux services étudiants mises en place au cours des dernières années par le ministère de l'Enseignement supérieur.

Le Conservatoire doit continuer d'affirmer son rôle unique et de procéder aux représentations nécessaires auprès du gouvernement et de ses représentants aux différents niveaux d'intervention afin de sécuriser un financement adéquat, essentiel à la réalisation de la mission et du développement de l'institution. En plus d'avoir à absorber le coût des indexations salariales et autres dépenses qui accroissent d'année en année, les besoins énoncés précédemment sont multiples :

- Maintenir une offre pédagogique bonifiée pour l'enseignement supérieur en musique favorisant un accompagnement personnalisé, grâce à un financement accordé jusqu'en 2025;
- Offrir un soutien adéquat pour soutenir efficacement les élèves qui vivent des enjeux et défis propres aux artistes de haut niveau qui sont appelés à évoluer dans un milieu où la performance est attendue, et pour assurer leur mieux-être de façon générale et leur permettre de se concentrer prioritairement sur leur réussite;
- Mettre à la disposition des élèves et de la communauté des installations et des équipements de haut niveau, reflétant le milieu et les standards professionnels et propres à préparer efficacement les élèves pour leur future carrière dans les arts.

En conclusion, l'assurance d'un financement pérenne et conséquent est essentielle au Conservatoire pour exercer pleinement son rôle d'initiateur aux arts de la scène et de moteur culturel dans toutes les régions où il est implanté et de participer ainsi activement à la vitalité culturelle de la société québécoise. Au cours de la période visée par le plan stratégique, des démarches seront faites en continu par le Conservatoire en collaboration avec le ministère de la Culture et des Communications en vue de consolider le financement de l'institution et voir à sa pérennité. Les représentations nécessaires seront également faites par le Conservatoire pour disposer des mêmes enveloppes budgétaires que les autres institutions d'enseignement supérieur pour offrir à ses élèves les services de soutien et le climat d'apprentissage propres à favoriser leur épanouissement et leur réussite scolaire.

La gestion d'un tel financement se fera avec toute la rigueur et la transparence que justifie un investissement de fonds publics destiné à former la relève artistique et à valoriser les arts de la scène et le savoir-faire du Québec. Le Conservatoire est engagé à poursuivre ses efforts pour assurer une gestion optimale et performante de ses ressources humaines et de ses ressources financières et matérielles.





Contexte interne

Réseau du Conservatoire

Le Conservatoire dessert 7 régions du Québec pour l'enseignement de la musique et 2 régions du Québec pour l'enseignement de l'art dramatique, par l'action de ses 9 établissements d'enseignement.

Établissements d'enseignement de la musique :

- Le Conservatoire de musique de Gatineau
- Le Conservatoire de musique de Montréal
- Le Conservatoire de musique de Québec
- Le Conservatoire de musique de Rimouski
- Le Conservatoire de musique de Saguenay
- Le Conservatoire de musique de Trois-Rivières
- Le Conservatoire de musique de Val-d'Or

Établissements d'enseignement de l'art dramatique :

- Le Conservatoire d'art dramatique de Montréal
- Le Conservatoire d'art dramatique de Québec

La force du réseau du Conservatoire constitue un avantage pour la communauté étudiante, qui peut bénéficier de la diversité des compétences de l'ensemble du corps professoral, notamment par l'enseignement à distance qui peut être offert aux élèves de l'ensemble du réseau et par les classes de maître qui peuvent être offertes par un grand nombre de membres du corps professoral du Conservatoire. De plus, les élèves en musique des niveaux supérieurs ont l'occasion, peu importe où se trouve leur établissement d'enseignement, de participer à l'orchestre symphonique des conservatoires, ce qui leur permet de vivre une expérience professionnalisante stimulante et leur offre une occasion de partager avec les autres élèves du réseau.

Cependant, la dispersion géographique des établissements d'enseignement dans la province entraîne son lot de contraintes dont, notamment : le déplacement requis de quelques professeurs et professeurs pour l'enseignement de la musique hors des grands centres, une gestion devant prendre en compte les contextes particuliers et les réalités des divers établissements et des régions dans lesquelles ils sont établis, une vie étudiante qui peut être moins active dans les établissements des régions que dans ceux des grands centres ainsi que des défis d'harmonisation et de cohérence des pratiques dans l'ensemble du réseau.

Caractère unique de la formation en musique

Le modèle pédagogique en musique du Conservatoire est unique en Amérique du Nord. À l'instar de conservatoires européens, il permet un continuum de formation de haute qualité sur plusieurs ordres d'enseignement, du primaire au niveau universitaire. Une telle approche favorise la relation maître-élève et un accompagnement personnalisé axé sur la formation de futurs interprètes et de créatrices et créateurs professionnels.

La formation offerte s'articule principalement autour de la musique classique et vise à former principalement des musiciennes et musiciens solistes ou d'orchestre. Au cours des dernières années, divers cours et ateliers ont été ajoutés aux programmes supérieurs en musique pour permettre aux élèves d'explorer d'autres compétences.

Formation personnalisée

Pour l'enseignement de la musique au Conservatoire, c'est le ratio d'un élève par professeur qui rend possible l'excellence et le parcours d'élite des élèves. En 2022, le Conservatoire a pu augmenter la durée des cours offerts à l'instrument de 50 % grâce à l'obtention d'un soutien financier additionnel du gouvernement permettant une formation distinctive à la hauteur de ses standards d'excellence. Le Conservatoire souhaite que ce soutien financier, accordé jusqu'en 2025, puisse être maintenu pour assurer cette qualité rehaussée de sa formation en musique aux niveaux supérieurs.

Pour l'enseignement de l'art dramatique, des cohortes composées au maximum de 12 élèves permettent un enseignement personnalisé exceptionnel dans le parcours de formation offert, suscitant le développement inégalé du talent.

Participation à l'essor culturel des régions desservies par le Conservatoire

Le Conservatoire stimule une culture de la musique et des arts de la scène partout au Québec en valorisant l'impact et les bénéfices qu'il apporte aux communautés où il est présent. Par l'intermédiaire de ses établissements d'enseignement, le Conservatoire présente annuellement autour de 700 activités qui touchent 40 000 personnes. Le Conservatoire se démarque également par son soutien à de nombreuses manifestations culturelles, que ce soit auprès de festivals, d'ensembles musicaux régionaux, d'organismes culturels, d'établissements scolaires ou de professeurs et professeurs de musique au privé.

Corps professoral de haut niveau

Par sa mission d'éducation, le Conservatoire emploie majoritairement des professeures et professeurs, contrairement aux autres sociétés d'État. En effet, 70 % du personnel du Conservatoire se consacre à l'enseignement. Le Conservatoire peut compter sur un corps professoral d'envergure, composé de grandes et grands artistes actifs dans leur milieu : actrices et acteurs reconnus, solistes, musiciennes et musiciens d'orchestre ou encore chambristes dans les meilleurs ensembles de la province et sur la scène internationale.

Profil sociodémographique des régions où le Conservatoire est actuellement implanté²

La majorité des régions où se trouvent les établissements du Conservatoire connaîtront une croissance de leur population des 5-29 ans dans les prochaines années.

Pour le Conservatoire, Montréal est la région qui représente le plus gros bassin de population âgée de 5 à 29 ans. Par ailleurs, on peut s'attendre à ce que ce bassin croisse de 0,4 % annuellement dans les prochaines années.

Trois-Rivières et Québec sont les régions où la croissance de la population des 5-29 ans sera la plus forte dans les prochaines années. En effet, Trois-Rivières connaîtra une croissance annuelle de 0,9 % et Québec de 0,6 %. La croissance attendue pour la région de Gatineau est de 0,4 %.

Rimouski et Saguenay connaîtront une croissance similaire dans les prochaines années, avec une augmentation annuelle de 0,3 % des 5-29 ans.

On peut par ailleurs s'attendre à une décroissance annuelle de 0,2 % des jeunes pour la région du Conservatoire de Val-d'Or.



2. Sources : Statistique Canada, Recensement 2016, 2021 et Institut de la statistique du Québec, Projection démographique, 2025, 2029, 2032.

Le Conservatoire souhaite accroître son offre en musique dans 3 nouvelles régions du Québec.



Principe d'accessibilité et portée territoriale du Conservatoire³

Le principe d'accessibilité est intégré à la Loi constitutive du Conservatoire puisque dans la réalisation de sa mission, l'institution doit prendre en considération la recherche d'un large accès à un enseignement de haut calibre pour tous les jeunes pourvus de talents remarquables, sans distinction fondée sur une base géographique ou un milieu socioéconomique. Ce principe est notamment mis en œuvre par l'accès à la formation en musique pour les jeunes du Québec dans 5 régions hors des grands centres, ainsi que la gratuité de la formation en musique au niveau préparatoire (primaire/secondaire) et collégial.

Malgré la présence d'établissements en musique dans 7 régions de la province, les jeunes du Québec n'ont toutefois pas la même chance d'étudier au Conservatoire, car plusieurs régions de la province ne sont pas desservies par le Conservatoire.

Dans cette recherche d'accessibilité, le Conservatoire pourrait couvrir un territoire plus étendu en s'établissant dans des régions non encore desservies. Trois nouvelles régions en particulier, soit l'Estrie, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et la Côte-Nord comportent des bassins de population favorablement comparables à ceux de certaines régions actuellement desservies par le Conservatoire.

Pour 2021, la moyenne de la population âgée de 5 à 29 ans dans les régions autres que Québec et Montréal où sont implantés les établissements du Conservatoire est de 37 169, variant entre 9 055 jeunes pour Val-d'Or et 89 970 pour Gatineau. Les bassins de population pour cette tranche d'âge en 2021 sont respectivement de 24 033 pour la Côte-Nord, de 18 898 pour la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de 132 911 pour l'Estrie.

Ces 3 régions pourraient bénéficier de l'offre d'enseignement du Conservatoire. Plus de jeunes auraient ainsi les mêmes chances d'accès à l'enseignement de haut niveau du Conservatoire et le mandat de l'institution de détecter les talents partout dans la province serait encore mieux réalisé. L'implication projetée du Conservatoire dans ces régions tiendra compte des écosystèmes locaux en matière d'enseignement de la musique, différents pour chacune de ces trois régions. Pour la réalisation de cet objectif, le Conservatoire travaillera en concertation et en partenariat avec les intervenants locaux et régionaux actifs dans chaque région.

Parmi les retombées positives escomptées par une plus grande portée territoriale du Conservatoire, il est à souligner que l'implication de l'institution dans la région de la Côte-Nord pourrait notamment permettre de rejoindre de futurs élèves issus des communautés autochtones établies dans cette région.

Par ailleurs, le Conservatoire est déjà établi dans 7 régions du Québec, mais compte seulement 2 établissements en art dramatique comparativement à 7 établissements en musique. Le Conservatoire pourrait profiter des infrastructures dont il dispose pour proposer une offre d'initiation à l'art dramatique aux élèves du niveau secondaire dans certains de ses établissements.

3. Sources : Statistique Canada, Recensement 2016, 2021 et Institut de la statistique du Québec, Projection démographique, 2025, 2029, 2032.

Programmes d'études offerts par le Conservatoire

Le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec offre une variété de programmes d'études à ses élèves répartis dans l'ensemble de ses établissements. Au cours des 5 dernières années, la variété ainsi que l'offre de programmes sont restées stables, se présentant comme suit :

Programmes réguliers d'études en musique⁴

Niveaux	Programmes		
	Interprétation	Direction d'orchestre	Composition
Préparatoire (Primaire/secondaire)	✓		
Collégial	✓		
1 ^{er} cycle universitaire	✓	✓	✓
2 ^e cycle universitaire	✓	✓	✓
Stage de perfectionnement	✓	✓	✓

Programmes réguliers d'études en art dramatique

Niveaux	Programmes		
	Jeu	Scénographie	Mise en scène et création
1 ^{er} cycle universitaire	✓	✓	
2 ^e cycle universitaire			✓

À ce jour, aucun type d'enseignement ou d'initiation n'est offert par le Conservatoire en art dramatique à des élèves des niveaux primaire et secondaire.

Gouvernance

En matière de gouvernance, le Conservatoire se conforme aux exigences de sa loi constitutive ainsi qu'à celles de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, récemment révisée en 2022.

L'administration du Conservatoire est encadrée par une structure de gouvernance robuste qui permet la circulation de l'information et l'adhésion de la communauté aux orientations privilégiées par les dirigeantes et dirigeants.

Présidé par Mme Monique F. Leroux depuis juin 2021, le conseil d'administration du Conservatoire est composé de 15 membres, dont 10 membres indépendants nommés par le gouvernement et dont les expertises diversifiées sont mises à contribution au bénéfice de l'institution. Trois comités du conseil d'administration sont formés de membres indépendants du conseil : le comité de gouvernance et d'éthique; le comité d'audit et de gestion des risques; et le comité des ressources humaines.

Dans la réalisation de sa mission, le Conservatoire est administré par une équipe de gestionnaires engagés, dirigée par Marc Hervieux, directeur général depuis août 2022. L'entrée en fonction de M. Hervieux et son étroite collaboration avec la présidente du conseil d'administration ont permis d'insuffler un dynamisme renouvelé au sein de l'équipe de direction et de mobiliser le personnel du Conservatoire par une vision d'avenir ambitieuse pour l'institution.

Plusieurs autres instances permettent par ailleurs la circulation de l'information et la cohérence des décisions de gestion, des orientations pédagogiques et de la vie des établissements d'enseignement.

4. À ces programmes réguliers s'ajoutent les programmes externes en musique pour l'interprétation. Ces programmes sont offerts par le Conservatoire à titre d'organisme d'encadrement de l'enseignement privé de la musique reconnu par le ministère de l'Éducation. Mis à la disposition des professeurs et professeurs privés de musique, ces programmes visent à enrichir la formation instrumentale ou vocale d'élèves non inscrits aux programmes réguliers du Conservatoire et incluent, pour celles et ceux qui le souhaitent, une évaluation de la formation reçue.

Les services de soutien des élèves

Au sein du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec, il est possible pour les élèves d'être soutenus afin de terminer leurs études dans les meilleures conditions possibles. Plusieurs mesures et actions ont été prises par le Conservatoire en ce sens au cours des dernières années.

Mise en œuvre de politiques et de chartes :

- Politique visant à prévenir et contrer le harcèlement, l'intimidation et la violence en milieu de travail et d'apprentissage;
- Politique visant à prévenir et combattre les violences à caractère sexuel;
- Charte sur les droits et responsabilités des étudiantes et des étudiants.

Insertion professionnelle :

- Atelier de préparation au marché du travail.

Soutien financier et insertion professionnelle par l'intermédiaire de la Fondation du Conservatoire :

- Fonds d'aide d'extrême nécessité pour les élèves qui se retrouvent subitement dans une situation de précarité financière;
- Programme de bourses et prix de la Fondation du Conservatoire;
- Programme de développement professionnel (bourses de développement de carrière).

Des actions spécifiques ont de plus été réalisées pour favoriser la santé et le mieux-être des élèves du Conservatoire pour répondre adéquatement à l'évolution de leurs besoins. Cette offre s'est structurée de façon plus formelle à la suite de la mise en place en 2020 d'un Service à la vie étudiante visant à bonifier le soutien offert aux élèves. Si durant les premiers mois de son existence ce service a concentré ses actions plus particulièrement aux besoins liés au contexte de la pandémie, il a, depuis sa création, mis de l'avant plusieurs mesures concrètes, dont notamment :

- Présentation et diffusion des services offerts sur une section du site Web dédiée au service à la vie étudiante.
- Ateliers ciblant différents besoins, tels que : la gestion du stress; la gestion de l'anxiété de performance, les meilleures pratiques pour suivre des cours à distance; la reconnaissance et la prévention de l'épuisement; etc.
- Mise en place d'un service de consultation virtuelle en santé mentale et en bien-être (programme Conversation fourni par Dialogue).
- Soutien à la réussite scolaire et encadrement des mesures d'accommodement pour les élèves en situation de handicap.
- Boîte à outils comprenant des suggestions de lecture ainsi que des astuces et des exercices pour améliorer le bien-être des élèves.

Dans le cadre de sa démarche amorcée au cours des dernières années pour bonifier les services offerts à ses élèves, le Conservatoire considère que les artistes en devenir ont des besoins particuliers qui justifient un soutien s'apparentant à celui dont bénéficient les athlètes de haut niveau. À l'instar du sport d'élite, le Conservatoire alimente un bassin de talents qui vise l'excellence. Le soutien offert aux élèves doit tenir compte de cette réalité qui concerne notamment leur santé physique et mentale, la gestion du stress de performance et plusieurs autres aspects liés à une pratique artistique de très haut niveau.

L'innovation et la transformation numérique

La crise sanitaire a mis en lumière la capacité du Conservatoire à faire preuve de créativité et d'agilité dans un contexte où les contraintes liées à l'enseignement en présence se multipliaient. Le recours à la technologie a notamment permis l'adaptation des façons de faire tout en maintenant l'excellence de la formation. Cette expérience a ainsi démontré avec succès l'adéquation remarquable entre l'excellence pédagogique et les pratiques modernes.

En juin 2021, le Conservatoire adoptait son premier plan de transformation numérique dans le cadre duquel plusieurs projets réalisés ont contribué à l'innovation dans les pratiques pédagogiques ainsi qu'à la mise en place d'outils de collaboration et de communication. Ces développements ont contribué à l'efficacité des échanges et du partage d'information et les efforts se poursuivront en ce sens, en vue d'améliorer les mécanismes de communication interne et de favoriser le partage d'expérience.

Le Conservatoire, dans un contexte technologique en évolution, désire demeurer actuel et attentif aux nouvelles pratiques des arts de la scène et aux changements sociaux. Il tient compte également des priorités stratégiques du ministère de la Culture et des Communications axées sur la découvrabilité du contenu culturel québécois et la créativité dans l'espace numérique. En phase avec ces orientations ministérielles, Le Conservatoire verra pour la durée couverte par le plan stratégique, à approfondir et accélérer ses travaux de transformation numérique dans un esprit d'accessibilité, de diffusion et de rayonnement. Le Conservatoire veillera de plus à ce que les technologies de l'information qui soutiennent ses diverses activités évoluent en fonction des priorités identifiées à son plan stratégique.

Dans ce contexte, le Conservatoire doit également voir à assurer le développement professionnel, le perfectionnement et le soutien de son personnel par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de développement en lien avec les orientations stratégiques de l'institution, incluant celles liées au numérique et à l'innovation.

La culture organisationnelle et le milieu de travail

Pour offrir aux élèves un apprentissage qui se distingue par un enseignement personnalisé, le Conservatoire doit pouvoir compter sur un personnel engagé, dévoué et passionné. À cette fin, l'institution doit être en mesure d'offrir les conditions propices pour que son personnel se sente respecté, interpellé et fier de faire partie de la communauté du Conservatoire. Chaque employée et employé doit être mobilisé à mettre ses compétences à profit pour soutenir la réussite des élèves et pour contribuer à la performance de l'institution à tous les niveaux, tant artistique qu'humaine et financière.

Pour favoriser un tel engagement, des pistes d'amélioration ont été identifiées lors des consultations préalables à l'élaboration du plan, dont notamment l'amélioration des processus de communication interne, la circulation de l'information, des mesures favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion, les occasions de partage d'expériences et de bonnes pratiques et le développement des compétences du personnel.

Le rayonnement du Conservatoire

Ancré dans l'histoire culturelle du Québec depuis 1942 et constituant un pilier de l'enseignement des arts de la scène au Québec, le Conservatoire bénéficie d'une grande réputation d'excellence et de rigueur. La qualité de sa formation se reflète par l'excellence de ses élèves et anciens. Ces derniers constituent d'ailleurs un bassin naturel d'ambassadrices et d'ambassadeurs connus et réputés dans le milieu de la culture. Plusieurs de ses anciennes et de ses anciens sont également admirés du grand public par leur talent exceptionnel qu'ils déploient tant sur scène qu'au petit et grand écran, réalisant leur métier sous les yeux du public en occupant une place de choix dans l'univers médiatique.

En juin 2022, le Conservatoire lançait son tout premier Cercle d'honneur et de rayonnement composé de 10 personnalités marquantes du milieu de la culture et des arts de la scène, toutes formées au Conservatoire en musique ou en art dramatique. Actifs dans leur milieu, ces grands artistes sont une source d'inspiration importante pour les élèves du Conservatoire.

Le succès et la notoriété de plusieurs anciennes et anciens du Conservatoire ont un impact positif sur l'image d'excellence de l'institution, au Québec et à l'international. Encore récemment, le Québec a fait les manchettes artistiques, partout dans le monde, à la suite du premier prix décerné à Bruce Liu, diplômé du Conservatoire de musique de Montréal, au prestigieux Concours international de piano Chopin 2021. Cette nouvelle à elle seule a fait l'objet de 568 articles dans la presse écrite, dont 195 dans le reste du Canada, 151 aux États-Unis et 22 en Europe et en Asie.



© Laurence Labat

Alexandre Da Costa



© Julie Perrault

Marie-Thérèse Fortin



Marie-Josée Lord



© George Ethérédge

Yannick Nézet-Séguin



© Andréanne Gauthier

Eve Landry



© Geneviève LeSieur

Marie-Nicole Lemieux



© Jean-François Bérubé

Catherine Perrin



© Jean-François Gratton

Lorraine Pintal



© V. Troy Hauser

Robert Lepage



© Chady Awad

Jeff Stinco

Bien que plusieurs anciennes et anciens s'illustrent de façon très publique, un grand nombre d'entre eux ont des parcours professionnels moins connus du grand public, mais tout autant réussis. Un important travail de fond devra être fait pour que le Conservatoire puisse suivre les carrières de ses anciennes et anciens, en consolidant les liens avec ceux-ci et en assurant une veille et une promotion de leurs nombreux succès au Québec et ailleurs.

Dans le respect de l'objectif d'accroître l'accessibilité du Conservatoire, les stratégies de communication à privilégier devront s'assurer que l'image d'excellence et de rigueur du Conservatoire ne soit pas de nature à nuire à son principe d'accessibilité en raison d'une certaine perception d'élitisme.

Au cours des dernières années, le Conservatoire a également été actif dans ses actions de communication, notamment par une refonte majeure de son site Web. Le site Web constitue un outil par excellence pour diffuser du contenu culturel et pour mettre en valeur le talent de notre communauté auprès du grand public.

D'autres initiatives ont été particulièrement saluées, telles la diffusion d'une websérie produite par le Conservatoire d'art dramatique de Québec et la mise en ligne d'une baladodiffusion dressant un portrait de 4 élèves du Conservatoire, en collaboration avec Radio-Canada.

En août 2022, l'entrée en fonction de Marc Hervieux comme directeur général a donné une importante impulsion au Conservatoire quant à sa visibilité et son accessibilité. Grande figure de l'art lyrique au Québec et à l'international, Marc Hervieux est reconnu par la communauté et par le grand public comme un homme de talent, d'action et de passion. Sa popularité et son importante présence dans les médias ont permis au Conservatoire de mieux se faire connaître auprès du grand public depuis 2022. Plus d'une vingtaine d'entrevues, presse écrite, radio, télévision ont été réalisées depuis son entrée en fonction. Cet important signal d'accessibilité du Conservatoire a été réitéré à de nombreuses reprises par le directeur général dans le cadre de ses interventions publiques. Il s'agit d'une vitrine privilégiée pour le Conservatoire et d'une couverture médiatique incomparable à celle des dernières décennies.

Outre la visibilité médiatique, le Conservatoire se fait également connaître par de nombreuses implications dans les communautés où ses établissements sont implantés. Événements grand public, festivals, semaines thématiques sont autant d'occasions pour les conservatoires d'aller à la rencontre de la population locale. En juillet 2023, le Conservatoire de musique de Rimouski accueillait son homologue du Saguenay pour offrir une semaine chantante en collaboration avec les Jardins de Métis. Une expérience enrichissante pour l'ensemble des élèves impliqués, mais également plusieurs découvertes musicales pour les gens de la région. À Gatineau, le réputé Festival de guitare Alla Grande attire chaque année des centaines de spectatrices et spectateurs durant une seule fin de semaine. Du côté de l'art dramatique, quelques élèves de Québec ont le privilège de se joindre aux élèves du Conservatoire de musique de Trois-Rivières afin de participer au Festival



international de la poésie de Trois-Rivières. Une occasion unique de combiner les 2 disciplines et de faire valoir le Conservatoire auprès du grand public. Afin de poursuivre son implication auprès des partenaires locaux et ainsi accentuer sa présence dans chacune de ses communautés, le Conservatoire souhaite offrir un plus grand nombre d'activités au grand public de chaque région qu'il dessert.

De plus, pour assurer une meilleure visibilité hors Québec, des liens seront à développer avec des partenaires à l'international. Le Conservatoire souhaite en effet être reconnu comme institution d'enseignement d'envergure internationale auprès de ses pairs en dehors des frontières et consolider des alliances stratégiques durables avec les grandes institutions. À cet effet, le Conservatoire a récemment réintégré l'Association européenne des Conservatoires, se positionnant comme une école d'excellence pour la formation musicale professionnelle dans l'échiquier mondial. La volonté de faire connaître l'institution et ses anciennes et anciens à l'international sera également soutenue par le Cercle d'honneur et de rayonnement du Conservatoire et les démarches accrues de diffusion qui seront faites pour faire connaître les artistes qui étudient au Conservatoire ou qui en sont issus.

Développement durable

Le Conservatoire a considéré les principes de développement durable au cours des travaux portant sur sa démarche de planification stratégique 2023-2027. La mission du Conservatoire ainsi que de nombreux éléments du plan stratégique rejoignent plusieurs des principes de développement durable, incluant notamment la qualité de l'emploi et de la formation, la santé et la qualité des milieux de vie, l'équité et la justice sociales et la protection du patrimoine et la valorisation de la culture.

De plus, le plan stratégique du Conservatoire rejoint plus étroitement l'orientation 3 de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028, soit de favoriser la participation au développement durable du Québec. Le Conservatoire soutient remarquablement cette volonté gouvernementale, qui se traduit dans la vision du directeur général d'ouverture, de mieux-être et d'accessibilité sans égard à toute situation sociale, géographique, financière, ethnique ou culturelle. Les objectifs du Conservatoire découlant de cette vision permettront d'atteindre entre autres des objectifs gouvernementaux d'inclusion et de cohésion sociale, et de conditions sécuritaires et favorables à l'intégration de toutes et tous au marché du travail.

Bilan du Plan stratégique 2018-2023

En raison de la pandémie, le Conservatoire a eu l'occasion, en octobre 2022, de prolonger d'un an le plan stratégique initialement prévu pour 2018-2022. Ainsi, le terme de ce plan est devenu le 30 juin 2023, et quelques-uns des indicateurs ont été ajustés pour tenir compte à la fois de cette année de prolongation et des impacts de la crise sanitaire sur les activités du Conservatoire.

De façon générale, la grande majorité des cibles ont été atteintes en tout ou en partie et plusieurs objectifs d'importance ont été réalisés dans le cadre de ce plan qui arrivait à terme le 30 juin 2023. On peut notamment souligner les réussites suivantes :

- La mise à niveau du programme d'études préuniversitaires (DEC) pour les 7 établissements d'enseignement de la musique.
- L'implantation d'un programme bonifié d'études supérieures en musique (demi-heure additionnelle d'enseignement à l'instrument, rendue possible grâce au financement accordé par le ministère de la Culture et des Communications à cette fin jusqu'en 2025).
- L'harmonisation de l'application des programmes en musique dans le réseau du Conservatoire.
- La conclusion d'une entente de partenariat avec une institution universitaire pour bonifier l'offre de programmes du Conservatoire au niveau universitaire (enseignement de la musique).
- La bonification de l'offre en lien avec l'insertion professionnelle (tenue de cours, ateliers et activités professionnalisantes).
- L'augmentation des revenus autonomes.

Quelques indicateurs n'ont cependant pas eu les résultats escomptés et certains objectifs sont ainsi réitérés au plan actuel, parfois sous une forme différente. La volonté du Conservatoire d'augmenter les effectifs étudiants en musique sera maintenue et soutenue par la bonification financière de la subvention gouvernementale à cette fin. On peut compter dans les autres objectifs reconduits les visées suivantes :

- Bonifier les services en soutien aux élèves.
- Accroître la visibilité des programmes externes du Conservatoire.

Par ailleurs, le Conservatoire désire concrétiser son objectif d'offrir des lieux physiques et des équipements à la hauteur d'une institution d'enseignement de haut niveau pour les établissements d'enseignement implantés à Québec. Cette volonté se traduit par la démarche déjà amorcée par le Conservatoire de proposer un grand projet immobilier rassembleur.

Cohérence des orientations stratégiques du Conservatoire avec celles du ministère de la Culture et des Communications

Dans l'élaboration de son plan stratégique, le Conservatoire a pris en compte les enjeux, orientations et objectifs stratégiques qui seront mis de l'avant par le ministère de la Culture et des Communications pour la même période. On peut constater que plusieurs éléments du plan du Conservatoire rejoignent les priorités ministérielles, notamment en ce qui a trait aux orientations et objectifs suivants du ministère :

- Faire découvrir la culture québécoise et la rendre accessible, particulièrement aux jeunes.
- Renforcer le rayonnement et le positionnement du Québec en culture auprès de ses partenaires hors Québec et internationaux.
- Faire rayonner davantage les contenus québécois dans l'environnement numérique.
- Positionner la jeunesse au cœur de l'action et des priorités de la société québécoise.

Sommaire du Plan stratégique 2023-2027

De façon globale, les priorités du Conservatoire pour les 4 prochaines années peuvent se résumer sous la forme d'une vision d'avenir articulée autour de 4 enjeux stratégiques :

1

Une expérience étudiante enrichissante et distinctive

Au cœur de la vision stratégique se trouve la promesse d'une expérience étudiante inégalée. En combinant l'excellence artistique, le bien-être personnel et l'épanouissement, le Conservatoire s'engage à offrir un parcours éducatif équilibré et riche en opportunités.

Parmi les indicateurs de réussite, le taux de satisfaction et de mobilisation de la communauté étudiante sera évalué.

3

Une offre élargie et plus accessible

L'accroissement et la multiplication de divers accès à l'éducation artistique visent à rendre le Conservatoire plus accessible tout en élargissant son impact éducatif. Un tel élargissement de l'offre éducative contribue à l'épanouissement culturel de la jeunesse québécoise, créant un environnement inclusif et diversifié.

Parmi les indicateurs de réussite, la croissance des effectifs étudiants et de l'offre pédagogique sera mesurée.

2

Une institution reconnue qui fait rayonner le Québec

Le Conservatoire a également l'ambition de se faire connaître comme acteur majeur sur la scène artistique mondiale, faisant rayonner la richesse culturelle du Québec à travers le monde. Cette démarche s'accompagne d'une présence renforcée dans la sphère numérique, augmentant la visibilité de l'institution et de sa communauté auprès du grand public, au Québec, au Canada et à l'international.

Parmi les indicateurs de réussite, le taux de notoriété du Conservatoire sera évalué.

4

Un milieu de travail mobilisant et performant

Le personnel du Conservatoire est un élément clé de la réussite de ce plan et constitue le pilier de notre réussite institutionnelle. Il doit disposer d'un cadre professionnel dynamique, inspirant et valorisant, propice à susciter un sentiment d'appartenance et de fierté, contribuant ainsi au succès des élèves, et à la performance de l'institution, caractérisée par une gestion efficace des établissements du réseau et des ressources.

Parmi les indicateurs de réussite, le taux de mobilisation du personnel sera évalué et les mesures prises pour le maintien de l'équilibre budgétaire seront rigoureusement suivies.

L'atteinte des objectifs stratégiques devra par ailleurs être soutenue par un financement adéquat et pérenne du Conservatoire qui lui permettra d'assurer son fonctionnement et son développement.

Un financement conséquent, indexé et pérenne, permettra à l'institution de maintenir et de faire évoluer la qualité distinctive de son enseignement et de soutenir adéquatement les talents exceptionnels qu'elle est appelée à cultiver. Un tel financement est incontournable et assorti d'un engagement du Conservatoire d'assurer une gestion rigoureuse, éthique et transparente des fonds qui lui sont accordés pour réaliser sa mission.

CHOIX STRATÉGIQUES

La section qui suit présente de façon plus détaillée chacun des enjeux, orientations et objectifs identifiés par le Conservatoire jusqu'en 2027.

CHOIX
CHOIX
CHOIX
CHOIX
STRATÉGIQUES
STRATÉGIQUES
STRATÉGIQUES

1

Une expérience étudiante enrichissante et distinctive



Cet enjeu reflète l'engagement profond du Conservatoire envers le développement complet des élèves, alliant excellence scolaire, épanouissement artistique et expériences professionnalisantes.

L'expérience étudiante enrichissante et distinctive traduit notre vision de l'éducation artistique comme un parcours de transformation. Chaque élève qui étudie au Conservatoire devrait vivre une expérience unique, stimulante et formatrice, qui laissera une empreinte indélébile dans son parcours artistique et professionnel.

Orientation 1

Soutenir et promouvoir le développement de l'identité artistique des élèves pour contribuer à leur épanouissement professionnel

Chaque élève est un artiste en devenir, doté de talents uniques, d'un potentiel créatif à explorer et d'une identité artistique propre à développer. La formation offerte doit favoriser l'exploration de facettes diverses liées aux arts de la scène et permettre aux élèves de développer les compétences nécessaires pour exceller dans leur domaine artistique respectif.

La formation du Conservatoire va ainsi au-delà d'une simple transmission de connaissances techniques; elle offre une occasion d'explorer et de faire grandir les talents individuels pour assurer à chacun la possibilité d'exploiter son identité artistique unique et de comprendre et de s'approprier son art de manière unique.

Objectif 1.1 : Encourager l'initiative et la créativité en soutenant des projets proposés par les élèves en lien avec la musique et l'art dramatique

Par la mise en place d'une démarche structurée d'appel et de sélection de projets, le Conservatoire vise à encourager et à soutenir de façon proactive les projets que les élèves proposent dans le cadre de leur discipline. En favorisant cette culture de l'initiative, le Conservatoire désire créer un cadre pédagogique dynamique où les idées novatrices des élèves sont valorisées et soutenues. Ainsi, le potentiel créatif et la créativité individuelle des élèves sont valorisés et reconnus, renforçant par la même occasion la vitalité artistique de la communauté du Conservatoire.

Indicateur	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre de projets étudiants réalisés annuellement	1	3	5	7

Objectif 1.2 : Diversifier l'offre pédagogique pour permettre aux élèves d'explorer des avenues professionnelles variées

La diversification de l'offre pédagogique implique l'introduction de nouveaux apprentissages reflétant les multiples facettes du monde artistique et favorisant l'exploration de nouvelles avenues professionnelles. Au cours de la période visée par le plan stratégique, le Conservatoire introduira à son offre pédagogique les 4 nouveaux contenus suivants : un cours de gestion de carrière en 2023-2024, un cours de pédagogie instrumentale en 2025-2026, un cours d'improvisation musicale au baccalauréat en musique et l'implantation d'un profil en création musicale au niveau collégial en 2026-2027.

Indicateur	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre de nouveaux contenus pédagogiques offerts	1	–	1	2

Objectif 1.3 : Implanter des pratiques pédagogiques en lien avec les technologies et l'innovation numériques

L'évolution constante du milieu artistique et technologique exige une approche novatrice. Le Conservatoire souhaite intégrer des pratiques modernes dans l'enseignement tout en respectant les traditions qui ont forgé notre institution. L'équilibre nécessaire entre la tradition et la modernité vise à préserver l'authenticité, la rigueur et l'excellence des enseignements tout en préparant les élèves à naviguer avec succès dans un paysage artistique en constante évolution. En lien avec le plan de transformation numérique du Conservatoire, l'intégration des technologies et de l'innovation numérique est de nature à favoriser un environnement d'apprentissage dynamique où l'excellence artistique et l'adaptabilité aux exigences contemporaines se conjuguent harmonieusement.

Indicateur	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre de projets pilotes visant des moyens technologiques au soutien des pratiques pédagogiques	1	1	1	1



Orientation 2

Valoriser un milieu d'apprentissage propice au développement et au bien-être des élèves

L'environnement dans lequel s'épanouissent les élèves du Conservatoire joue un rôle déterminant dans leur apprentissage, leur croissance personnelle et leur réussite artistique. Le Conservatoire vise à créer un cadre d'apprentissage qui va au-delà de la simple transmission de connaissances, en misant sur un soutien adapté à la réalité des artistes en devenir. Les défis rencontrés sont comparables à ceux des athlètes de haut niveau. Ainsi, le Conservatoire désire offrir un environnement respectueux et inclusif, où les élèves se sentent soutenus dans toute démarche visant à favoriser leur bien-être physique et émotionnel. La valorisation d'un milieu d'apprentissage propice au développement et au bien-être représente donc une priorité institutionnelle.

Par cette orientation, le Conservatoire souhaite contribuer à l'épanouissement global de l'élève, contribuant ainsi à la création d'artistes épanouis, confiants et compétents, prêts à laisser une empreinte positive dans le monde artistique.

Objectif 2.1 : Planter un Bureau de santé et de mieux-être de l'artiste au sein de la communauté du Conservatoire

Par l'implantation d'un nouveau Bureau de la santé et du mieux-être de l'artiste, le Conservatoire désire répondre de manière ciblée aux besoins particuliers des artistes de haut niveau, tant sur le plan physique que psychologique, en offrant des services liés à la sensibilisation et la prévention, au maintien et au développement de la santé de l'ensemble de la communauté du Conservatoire.

La création de ce Bureau traduit un engagement à promouvoir la santé et le mieux-être dans le développement des artistes et dans la pratique de leur art, pour contribuer à l'épanouissement de la communauté du Conservatoire dans son ensemble.

Indicateur	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Taux de satisfaction de la communauté à l'égard du nouveau Bureau de la santé et du mieux-être de l'artiste	70 % ⁵	75 %	80 %	85 %



Objectif 2.2 : Offrir aux élèves des activités pédagogiques en développant des collaborations avec des partenaires locaux, nationaux et internationaux

L'expérience que le Conservatoire désire offrir implique également la création d'opportunités d'apprentissages diversifiés, que ce soit à travers des stages, des projets collaboratifs, des programmes d'échange ou des partenariats avec le milieu professionnel. Au sein de leur parcours académique, les élèves sont ainsi appelés à vivre des expériences formatrices et inoubliables qui nourriront leur passion artistique et leur désir de se dépasser.

Indicateur	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre de nouvelles activités offertes aux élèves ou renouvelées en partenariat avec des institutions et organismes culturels en musique et en art dramatique	5	5	5	5

5. Certains objectifs dont l'atteinte est mesurée par sondage (2.1, 4.1 et 6.1) ne comportent pas de mesure de départ pour fins de référence. Ainsi, suivant l'évolution des résultats au cours de la période couverte par le plan, le conseil d'administration du Conservatoire pourra déterminer au cours du plan si de nouvelles cibles doivent être identifiées.

Orientation 3

Assurer le financement pour la bonification de projets pédagogiques et l'octroi de bourses

Des projets pédagogiques enrichissants et accessibles à toutes et tous, ainsi que des bourses d'études, sont des leviers essentiels pour propulser les aspirations artistiques des élèves et garantir une diversité de talents au sein de notre institution.

Des bourses conséquentes permettent l'attraction et la rétention des élèves de talent en suscitant l'intérêt des élèves les plus prometteurs afin de les encourager à choisir notre institution, malgré la sollicitation d'autres institutions d'enseignement qui disposent de moyens importants.

L'octroi de bourses rejoint également un enjeu d'accessibilité, d'inclusivité et d'égalité des chances. Tout élève exceptionnel, quel que soit son contexte socioéconomique, devrait pouvoir accéder à une éducation de qualité qui lui permettra de développer son potentiel.

L'investissement dans des projets pédagogiques novateurs constitue un moyen de dynamiser l'expérience d'apprentissage, offrant aux élèves des opportunités de vivre des expériences uniques, de collaborer avec des professionnelles, des professionnels et des organismes reconnus, de se familiariser avec les milieux professionnels, d'acquérir des compétences pratiques et contemporaines et d'ouvrir leurs horizons. Le financement provenant des actions de philanthropie permet entre autres aux élèves de participer à des stages et autres activités à l'étranger, de se produire dans des lieux de diffusion de grande envergure et de participer à des classes de maître offertes par des artistes réputés. De tels projets permettent de nourrir la passion des élèves, d'inspirer leur créativité et de leur créer une expérience d'apprentissage mémorable et marquante.

Objectif 3.1 : Déployer un plan d'action en concertation avec la Fondation en vue d'accroître les revenus de philanthropie et de développement au bénéfice des élèves

Le Conservatoire désire renforcer la collaboration avec sa Fondation en vue de concerter et de bonifier l'action philanthropique. Par l'élaboration d'un plan d'action conjoint, les 2 organismes se donnent l'objectif commun d'accroître les revenus autonomes et de maximiser les ressources dédiées au soutien des élèves.

La consolidation de ces efforts conjoints permettra de favoriser l'accessibilité à la formation pour de nombreux élèves, d'assurer la qualité de leur expérience et de leur offrir un soutien financier optimal dans leur quête artistique et éducative.

Les cibles financières visées annuellement représentent la somme des contributions nettes de la Fondation et du Conservatoire pour la bonification de projets pédagogiques et l'octroi de bourses, augmentées à chaque année du plan. Les montants ciblés sont ventilés de la façon suivante : 600 000 \$ en 2023-2024, soit 450 000 \$ par la Fondation et 150 000 \$ par le Conservatoire; 650 000 \$ en 2024-2025, soit 485 000 \$ par la Fondation et 165 000 \$ par le Conservatoire; 700 000 \$ en 2025-2026, soit 525 000 \$ par la Fondation et 175 000 \$ par le Conservatoire; 750 000 \$ en 2026-2027, soit 570 000 \$ par la Fondation et 180 000 \$ par le Conservatoire.

Indicateur	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Attribution directe aux élèves (bourses, stages, classes de maître, etc.)	600 000 \$	650 000 \$	700 000 \$	750 000 \$
Mesure de départ : 440 000 \$				



2

Une institution reconnue qui fait rayonner le Québec



Le Conservatoire est une institution notoire, et ce depuis sa fondation en 1942. Au fil des années, il a vu défiler des milliers de jeunes artistes qui ont bénéficié des diverses formations qui y sont offertes (en musique : interprétation, composition et direction d'orchestre, en art dramatique : interprétation, scénographie et mise en scène). Avec 15 programmes en musique et 4 en art dramatique, le Conservatoire offre un cursus de formation de haut niveau réparti dans 7 régions du Québec.

Cette formation personnalisée offerte par un corps professoral hautement qualifié met en lumière le talent exceptionnel de plusieurs jeunes au Québec. Le Conservatoire forme la relève artistique de demain en faisant briller les talents d'ici sur la scène culturelle locale et internationale.

Orientation 4

Mettre en valeur le Conservatoire et accroître son rayonnement au Québec, au Canada et à l'international

La mise en valeur du Conservatoire est essentielle afin de partager sa mission avec l'ensemble de la population québécoise. Institution d'enseignement de haut niveau en musique et en art dramatique, il importe de rendre la notion d'excellence associée à l'organisation la plus concrète possible, puisque c'est la communauté du Conservatoire qui la porte. Elle est la principale ambassadrice de l'institution. Tous les élèves qui performant chaque session à travers les différentes activités pédagogiques témoignent de l'excellence de la formation offerte au Conservatoire. Cette présence éducative et artistique dans le milieu culturel permet non seulement aux jeunes de se familiariser à jouer devant un public, mais assure une visibilité importante à tous les conservatoires. Chaque établissement est un joueur clé dans la vitalité culturelle de la région où il est implanté. Son engagement social et culturel permet à chaque conservatoire de se mettre en valeur et favorise ainsi son rayonnement partout au Québec.

Les anciennes et les anciens du Conservatoire sont également des ambassadrices et des ambassadeurs de choix pour mettre en valeur le Conservatoire. Évoluant autant sur la scène locale qu'à l'internationale, elles et ils propulsent l'institution au-delà des frontières. Il est donc primordial pour le Conservatoire de préserver des liens avec ces anciennes et anciens et de faire la promotion de celles et ceux qui se distinguent ici, au Québec, et dans le monde entier. La mise en valeur de ces artistes d'exception permet d'accroître le rayonnement du Conservatoire au Québec, au Canada et à l'international.

Objectif 4.1 : Démocratiser le Conservatoire auprès du grand public

Bien que reconnu comme institution d'enseignement par excellence en musique et en art dramatique, le Conservatoire conserve une aura qui lui est propre. Souvent catégorisée comme une école élitiste, conservatrice et non abordable, le Conservatoire doit constamment se défaire de certains préjugés. Il y a donc un travail d'éducation à faire auprès du grand public. Agir afin d'augmenter la visibilité de l'institution, entrer dans les foyers des familles québécoises par différents moyens de communication et marteler le même message d'accessibilité permettra de défaire plusieurs idées préconçues et perceptions erronées. Cette démocratisation de l'institution vise à assurer un nouveau positionnement qui est davantage en adéquation avec la réalité propre du Conservatoire.

Indicateur	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Taux de notoriété du Conservatoire	–	70 %	–	85 %



Objectif 4.2 : Accroître la présence de chacun des conservatoires dans sa communauté

Levier culturel important dans 7 régions du Québec, chaque conservatoire a un rôle important à jouer pour accroître la vitalité culturelle de son milieu. De ce fait, établir des collaborations ou des partenariats avec différents intervenants de sa communauté favorise une meilleure accessibilité aux arts ainsi qu'un rayonnement accru du Conservatoire dans sa région. Parallèlement, proposer des activités hors les murs et aller à la rencontre de la population locale permet de diversifier l'offre de chacun des conservatoires et ainsi d'accroître leur présence et leur notoriété sur le territoire qu'il dessert.

Indicateur	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre d'activités hors les murs réalisées par chaque conservatoire au sein de la communauté où il est établi	2	2	2	2

Objectif 4.3 : Accroître la présence du Conservatoire dans la sphère numérique

À l'ère de la découvrabilité, il est impératif pour le Conservatoire d'assurer sa présence dans le cyberspace par différents moyens. Le site Web du Conservatoire demeure la vitrine principale de l'organisation ainsi que la porte d'accès pour les différents publics qui ont un intérêt envers notre offre de services. Les métadonnées, le référencement, la représentativité du contenu et la mise à jour des informations sur le site Web sont autant d'éléments qui doivent être pris en compte pour améliorer la présence du Conservatoire dans la sphère numérique.

De plus, les médias sociaux sont un canal supplémentaire favorisant le dialogue, la collaboration et l'interactivité afin de rejoindre directement et efficacement notre communauté. L'utilisation des médias sociaux permet au Conservatoire de diffuser rapidement de l'information sur ses programmes et activités, d'améliorer sa visibilité et de favoriser le rayonnement de ses élèves, de ses anciennes et anciens ainsi que de ses professeurs et professeuses.

Les campagnes publicitaires sur les différents médias numériques sont devenues des incontournables pour assurer une présence accrue du Conservatoire dans le cyberspace. Celles-ci viennent appuyer le message à communiquer à une future clientèle et visent à renforcer l'image de marque de l'institution. La publicité et la promotion du Conservatoire doivent être réalisées en conformité avec sa mission afin d'inciter les internautes à découvrir l'organisation par l'entremise de son site Web.

Enfin, un éventuel partenariat avec un diffuseur de contenu musical et vidéo sur le Web permettrait de renforcer la présence du Conservatoire dans la sphère numérique. Par sa raison d'être, le Conservatoire génère du contenu culturel par excellence pour un futur partenaire. Que ce soit par les performances artistiques de ses élèves, des membres de son corps professoral ou encore des anciennes et anciens qui ont évolué au sein de l'institution, le Conservatoire a tout intérêt à diffuser et faire rayonner sa communauté sur différentes plateformes numériques.

Indicateurs	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre de performances artistiques d'élèves, d'ancien.ne.s et de professeur.e.s diffusées dans la sphère numérique	2	4	6	8
Accroissement de la fréquentation du site Web				
Mesure de départ : 115 000 utilisateurs/année (année financière 2022-2023)	5 %	5 %	5 %	5 %



3

Une offre élargie et plus accessible



Le Conservatoire souhaite accroître l'accès à l'éducation artistique de qualité par l'élargissement de l'offre pédagogique et la diversification de ses publics en renforçant sa présence au sein des communautés.

L'enjeu d'une offre élargie et plus accessible traduit l'engagement de l'institution à rendre l'éducation artistique plus inclusive, flexible et en phase avec les besoins variés de la communauté. En ciblant spécifiquement de nouvelles régions et de nouvelles occasions d'aller à la rencontre des jeunes, le Conservatoire cherche à inspirer et à cultiver les talents artistiques, à créer des opportunités d'apprentissage enrichissantes et à renforcer son rôle d'acteur clé dans le développement artistique et culturel de la jeunesse du Québec.

Orientation 5

Élargir la portée du Conservatoire en musique et en art dramatique auprès de la jeunesse québécoise

Élargir la portée du Conservatoire auprès de la jeunesse québécoise signifie offrir des opportunités d'initiation et d'apprentissage artistique de qualité, éveiller la curiosité créative et encourager l'expression individuelle des jeunes.

Cette orientation implique de travailler en étroite collaboration avec les écoles et les communautés à travers la province. Le Conservatoire aspire à être un partenaire actif dans le paysage éducatif québécois, en offrant ou en soutenant des activités, ateliers, des programmes spécifiques et des événements artistiques qui stimulent l'intérêt des jeunes pour la musique et l'art dramatique. En rejoignant de nouveaux publics, le Conservatoire contribue à l'enrichissement culturel de la jeunesse québécoise.

Objectif 5.1 : Augmenter l'effectif étudiant en musique dans le réseau du Conservatoire

Contrairement à d'autres institutions collégiales et universitaires dont le financement est ajusté en fonction du nombre d'élèves inscrits à leurs programmes, le mode de financement fermé du Conservatoire limite sa capacité d'accueil.

En mars 2023, le gouvernement accordait un financement additionnel au Conservatoire pour lui permettre d'accueillir un plus grand nombre d'élèves en musique. Ce soutien a permis l'ouverture de places additionnelles pour étudier au Conservatoire dans cette discipline, contribuant directement à l'accessibilité de cette formation unique.

À la suite de la prolongation de la période d'admission et de démarches marquées de promotion et de visibilité faites par le Conservatoire, le nombre de demandes d'admission pour la session d'automne 2023 a bondi de plus de 40 % en regard de l'année précédente (560 demandes d'admission en date du 1^{er} mai 2023 versus 394 demandes d'admission en date du 1^{er} mai 2022), ce qui traduit un intérêt marqué pour la formation du Conservatoire.

Au 30 septembre 2023, le Conservatoire accueillait 918 élèves au sein de son réseau. Parmi ces effectifs étudiants, on dénombre 840 élèves en musique, ce qui représente un accroissement de 82 élèves en musique, soit 10 % de plus que l'année 2022⁶.

Indicateur	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre d'élèves additionnel.le.s inscrit.e.s aux programmes réguliers en musique du Conservatoire	33	32	32	33
Mesure de départ : 758 élèves en musique au 30 septembre 2022				

Objectif 5.2 : Promouvoir et actualiser les programmes externes en musique du Conservatoire

Les programmes externes du Conservatoire sont des programmes pédagogiques mis à la disposition des professeures et professeurs enseignant la musique en privé au Québec visant à enrichir la formation instrumentale ou vocale d'élèves non inscrits aux programmes réguliers du Conservatoire. Par ces programmes, le Conservatoire agit comme organisme d'encadrement de l'enseignement privé de la musique reconnu par le ministère de l'Éducation et contribue de façon significative à la qualité de l'enseignement de la musique auprès des jeunes. Le Conservatoire souhaite bonifier cette contribution en faisant mieux connaître ces programmes aux professeures et professeurs œuvrant au privé, les encourager à s'y affilier et ainsi participer à l'excellence de l'enseignement musical. Le Conservatoire souhaite également actualiser ces cursus pour qu'ils demeurent une référence incontournable pour les professeures et professeurs privés.

Les Conservatoire offre 19 programmes externes visant 21 spécialités. D'ici le terme du plan, ces programmes seront actualisés pour 4 de ces spécialités : chant (2023-2024), piano (2024-2025), violon (2026-2027) et violoncelle (2026-2027).

Indicateurs	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre de professeur.e.s affilié.e.s aux programmes externes du Conservatoire	95	100	125	150
Mesure de départ : 87 professeur.e.s affilié.e.s				
Nombre de spécialités pour lesquelles les programmes externes ont été actualisés	1	1	1	1

6. En 2022, l'effectif étudiant était de 758 élèves en musique.

Objectif 5.3 : Élargir l'offre de services à la jeunesse québécoise

Le Conservatoire souhaite élargir son éventail de services dédiés à la jeunesse québécoise, tant en art dramatique qu'en musique. Ainsi, le Conservatoire offrira progressivement d'ici 2027 des activités d'initiation à l'art dramatique pour les jeunes dans toutes les régions du réseau du Conservatoire, offrant ainsi des opportunités d'exploration artistique à un public plus étendu. En 2024-2025, les établissements de Rimouski et de Trois-Rivières sont visés. En 2025-2026, les établissements de Gatineau, Saguenay et Val-d'Or sont visés. En 2026-2027, l'offre d'initiation en art dramatique sera étendue à l'ensemble du réseau avec les 2 établissements d'enseignement de l'art dramatique de Montréal et de Québec.

Le Conservatoire désire également collaborer avec les milieux scolaires pour offrir ou soutenir des activités permettant l'apprentissage d'instruments de musique dans un contexte ludique et dynamique, qui pourront prendre la forme, à titre d'exemple, de formation d'harmonies et d'ensembles musicaux.

Ces initiatives auront également pour effet de développer la sensibilité et l'appréciation des jeunes pour les arts de la scène, contribuant de surcroît à constituer une relève pour le public de demain.

Indicateurs	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre de conservatoires qui implantent des activités d'initiation à l'art dramatique	–	2	3	2
Nombre d'activités réalisées en collaboration avec les milieux scolaires pour favoriser l'apprentissage d'un instrument de musique	1	2	2	4

Objectif 5.4 : Accroître l'offre en musique dans les régions

Établi dans 7 régions du Québec, le Conservatoire a déjà une portée d'action significative, mais plusieurs régions ne sont pas encore desservies par les activités de l'institution.

En vue d'accroître l'influence de l'institution auprès de la jeunesse québécoise, le Conservatoire désire étendre ses services à 3 nouvelles régions, soit la Gaspésie, la Côte-Nord et l'Estrie.

Le Conservatoire développera une offre d'enseignement qui tiendra compte des écosystèmes locaux en matière d'enseignement de la musique, différents pour chacune de ces 3 régions. Une telle offre sera donc déployée de façon autonome par le Conservatoire en collaboration ou en complémentarité avec les acteurs en place dans chaque milieu et en considérant le contexte propre à chaque région ciblée.

Indicateurs	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre de nouvelles villes ou régions desservies par un enseignement en musique offert par le Conservatoire, de façon autonome ou en partenariat avec le milieu	–	–	1	2



ENJEU
— STRATÉGIQUE

4

Un milieu de travail mobilisant et performant



L'engagement et la passion du personnel enseignant et du personnel administratif du Conservatoire sont les piliers de notre excellence institutionnelle. Ainsi, le désir d'offrir un milieu de travail mobilisant et performant repose sur la conviction que des employés inspirés et mobilisés sont la clé du succès de notre institution. Le personnel joue en effet un rôle essentiel dans la préservation de la tradition d'excellence du Conservatoire, en contribuant à sa gestion rigoureuse et sa performance artistique, humaine et financière.

Pour compter sur l'engagement et le dévouement de son personnel, le Conservatoire doit créer une culture organisationnelle où chaque membre du personnel est inspiré, soutenu et encouragé à donner le meilleur de lui-même.

Orientation 6

Optimiser l'expérience employé

Le Conservatoire désire cultiver un environnement professionnel qui inspire, motive et mobilise son équipe. Cette orientation stratégique implique une attention particulière à porter à la qualité du milieu de travail, qui doit favoriser un climat propice au respect, à la bienveillance, à la collaboration et au partage d'expérience, à la circulation de l'information et la communication ouverte.

Objectif 6.1 : Offrir une culture de travail bienveillante et collaborative qui favorise la mobilisation et la rétention des employés et employées

Pour soutenir son objectif d'offrir une culture de travail bienveillante et collaborative, le Conservatoire entend mettre en œuvre un ensemble d'actions visant à promouvoir une culture de bienveillance, de respect, d'équité, de diversité et d'inclusion. Renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté au sein de la communauté du Conservatoire sera une priorité, favorisant ainsi un environnement où chaque membre du personnel se sent valorisé et conscient de son apport à la réussite des élèves ainsi qu'à la performance de l'institution et à la réalisation de sa mission.

Les communications internes seront bonifiées par la mise en place de mécanismes plus efficaces au sein du réseau, facilitant ainsi l'échange d'informations et le partage d'idées et de bonnes pratiques. Les employés et employées bénéficieront d'opportunités d'apprentissage stimulantes et en phase avec l'évolution de l'institution. En combinant ces actions, le Conservatoire s'engage à créer un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel, à la mobilisation et à la rétention durable de son personnel talentueux.

Indicateurs	Cibles			
	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Taux de mobilisation des employé.e.s	–	70%	–	75%



TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

Vivre sa passion

Mission

Le Conservatoire agit comme chef de file dans la formation professionnelle des interprètes et des créateurs et créatrices en musique et en art dramatique dans diverses régions du Québec.

Vision

En alliant excellence et accessibilité, offrir aux élèves une expérience et une formation uniques de calibre international, et ce, sans égard à leur situation sociale, financière, ethnique ou culturelle, afin de faire rayonner la culture du Québec.

Valeurs

- Accessibilité/Inclusivité
- Excellence/Rigueur
- Passion/Appartenance
- Innovation/Tradition
- Respect/Collaboration

Enjeu 1 : Une expérience étudiante enrichissante et distinctive

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2023 2024	Cibles 2024 2025	Cibles 2025 2026	Cibles 2026 2026
1. Soutenir et promouvoir le développement de l'identité artistique des élèves pour contribuer à leur épanouissement professionnel	1.1 Encourager l'initiative et la créativité en soutenant des projets proposés par les élèves en lien avec la musique et l'art dramatique.	Nombre de projets étudiants réalisés annuellement	1	3	5	7
	1.2 Diversifier l'offre pédagogique pour permettre aux élèves d'explorer des avenues professionnelles variées.	Nombre de nouveaux contenus pédagogiques offerts ¹	1	-	1	2
	1.3 Implanter des pratiques pédagogiques en lien avec les technologies et l'innovation numériques.	Nombre de projets pilotes visant des moyens technologiques au soutien des pratiques pédagogiques ²	1	1	1	1
2. Valoriser un milieu d'apprentissage propice au développement et au bien-être des élèves	2.1 Implanter un bureau de santé et de mieux-être de l'artiste au sein de la communauté du Conservatoire.	Taux de satisfaction de la communauté à l'égard du nouveau Bureau de la santé et du mieux-être de l'artiste	70%	75%	80%	85%
	2.2 Offrir aux élèves des activités pédagogiques en développant des collaborations avec des partenaires locaux, nationaux et internationaux.	Nombre de nouvelles activités offertes aux élèves et/ou renouvelées en partenariat avec des institutions et organismes culturels en musique et en art dramatique	5	5	5	5

1. Les nouveaux contenus pédagogiques qui seront offerts sont les suivants : 2023-2024, nouveau cours de gestion de carrière; 2025-2026, cours de pédagogie instrumentale; 2026-2027, cours d'improvisation musicale introduit au baccalauréat en musique et implantation d'un profil en création musicale au niveau collégial.

2. Les cibles visent un nouveau projet pilote par année.

Enjeu 1 : Une expérience étudiante enrichissante et distinctive (suite)

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2023 2024	Cibles 2024 2025	Cibles 2025 2026	Cibles 2026 2026
3. Assurer le financement pour la bonification de projets pédagogiques et l'octroi de bourses	3.1 Déployer un plan d'action en concertation avec la Fondation en vue d'accroître les revenus de philanthropie et de développement au bénéfice des élèves.	Attribution directe aux élèves (bourses, stages, classes de maître, etc.) grâce aux contributions recueillies par la Fondation et le Conservatoire ³ Mesure de départ : 440 000 \$	600 000 \$	650 000 \$	700 000 \$	750 000 \$

Enjeu 2 : Une institution reconnue qui fait rayonner le Québec

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2023 2024	Cibles 2024 2025	Cibles 2025 2026	Cibles 2026 2027
4. Mettre en valeur le Conservatoire et accroître son rayonnement au Québec, au Canada et à l'international	4.1 Démocratiser le Conservatoire auprès du grand public.	Taux de notoriété du Conservatoire	–	70 %	–	85 %
	4.2 Accroître la présence de chacun des conservatoires dans sa communauté.	Nombre d'activités hors les murs réalisées par chaque conservatoire au sein de la communauté où il est établi	2	2	2	2
	4.3 Accroître la présence du Conservatoire dans la sphère numérique.	Nombre de performances artistiques d'élèves, d'ancien.ne.s et de professeur.e.s diffusées dans la sphère numérique	2	4	6	8
		Accroissement de la fréquentation du site Web ⁴ Mesure de départ : 115 000 utilisateurs/année (année financière 2022-2023)	5 %	5 %	5 %	5 %

3. Les cibles financières visées annuellement représentent la somme des contributions nettes de la Fondation et du Conservatoire pour la bonification de projets pédagogiques et l'octroi de bourses, augmentées à chaque année du plan. Ces sommes sont ventilées de la façon suivante : 600 000 \$ en 2023-2024, soit 450 000 \$ par la Fondation et 150 000 \$ par le Conservatoire; 650 000 \$ en 2024-2025, soit 485 000 \$ par la Fondation et 165 000 \$ par le Conservatoire; 700 000 \$ en 2025-2026, soit 525 000 \$ par la Fondation et 175 000 \$ par le Conservatoire; 750 000 \$ en 2026-2027, soit 570 000 \$ par la Fondation et 180 000 \$ par le Conservatoire.

4. L'accroissement de la fréquentation de 5 % du site Web se calcule sur le résultat attendu chaque année du plan, ce qui représente un accroissement de fréquentation de 20 % au terme du plan.

Enjeu 3 : Une offre élargie et plus accessible

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2023 2024	Cibles 2024 2025	Cibles 2025 2026	Cibles 2026 2027
5. Élargir la portée du Conservatoire en musique et en art dramatique auprès de la jeunesse québécoise	5.1 Augmenter l'effectif étudiant en musique dans le réseau du Conservatoire.	Nombre d'élèves additionnel.le.s inscrit.e.s aux programmes réguliers en musique du Conservatoire Mesure de départ : 758 élèves en musique au 30 septembre 2022	33	32	32	33
	5.2 Promouvoir et actualiser les programmes externes en musique du Conservatoire.	Nombre de professeur.e.s affilié.e.s aux programmes externes du Conservatoire Mesure de départ : 87 professeur.e.s affilié.e.s	95	100	125	150
		Nombre de spécialités pour lesquelles les programmes externes ont été actualisés ⁵	1	1	1	1
5. Élargir la portée du Conservatoire en musique et en art dramatique auprès de la jeunesse québécoise	5.3 Élargir l'offre de services à la jeunesse québécoise.	Nombre de conservatoires qui implantent des activités d'initiation à l'art dramatique ⁶	–	2	3	2
		Nombre d'activités réalisées en collaboration avec les milieux scolaires pour favoriser l'apprentissage d'un instrument de musique	1	2	2	4
	5.4 Accroître l'offre en musique dans les régions.	Nombre de nouvelles villes ou régions desservies par un enseignement en musique offert par le Conservatoire, de façon autonome ou en partenariat avec le milieu ⁷	–	–	1	2

Enjeu 4 : Un milieu de travail mobilisant et performant

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2023 2024	Cibles 2024 2025	Cibles 2025 2026	Cibles 2026 2027
6. Optimiser l'expérience employé	6.1 Offrir une culture de travail bienveillante et collaborative qui favorise la mobilisation et la rétention des employé.e.s.	Taux de mobilisation des employé.e.s	–	70 %	–	75 %

5. Les programmes externes du Conservatoire (19) visent 21 spécialités. D'ici le terme du plan, ces programmes seront actualisés pour 4 de ces spécialités : chant (2023-2024), piano (2024-2025), violon (2026-2027) et violoncelle (2026-2027).

6. Pour 2024-2025, les établissements de Rimouski et de Trois-Rivières sont visés, pour 2025-2026, les établissements de Gatineau, Saguenay et Val-d'Or sont visés et pour 2026-2027, les établissements d'enseignement de l'art dramatique de Montréal et de Québec sont visés.

7. Trois régions sont visées en particulier : Côte-Nord, Estrie et Gaspésie.

**Siège social du Conservatoire de musique
et d'art dramatique du Québec**
225, Grande Allée Est
Bloc C, 3^e étage
Québec (Québec) G1R 5G5
418 380-2327

Conservatoire d'art dramatique de Montréal
4750, avenue Henri-Julien, 1^{er} étage
Montréal (Québec) H2T 2C8
514 873-4283

Conservatoire d'art dramatique de Québec
31, rue Mont-Carmel
Québec (Québec) G1R 4A6
418 643-2139

Conservatoire de musique de Gatineau
430, boul. Alexandre-Taché
Gatineau (Québec) J9A 1M7
819 772-3283

Conservatoire de musique de Montréal
4750, avenue Henri-Julien, 1^{er} étage
Montréal (Québec) H2T 2C8
514 873-4031

Conservatoire de musique de Québec
270, rue Jacques-Parizeau
Québec (Québec) G1R 5G1
418 643-2190

Conservatoire de musique de Rimouski
22, rue Sainte-Marie
Rimouski (Québec) G5L 4E2
418 727-3706

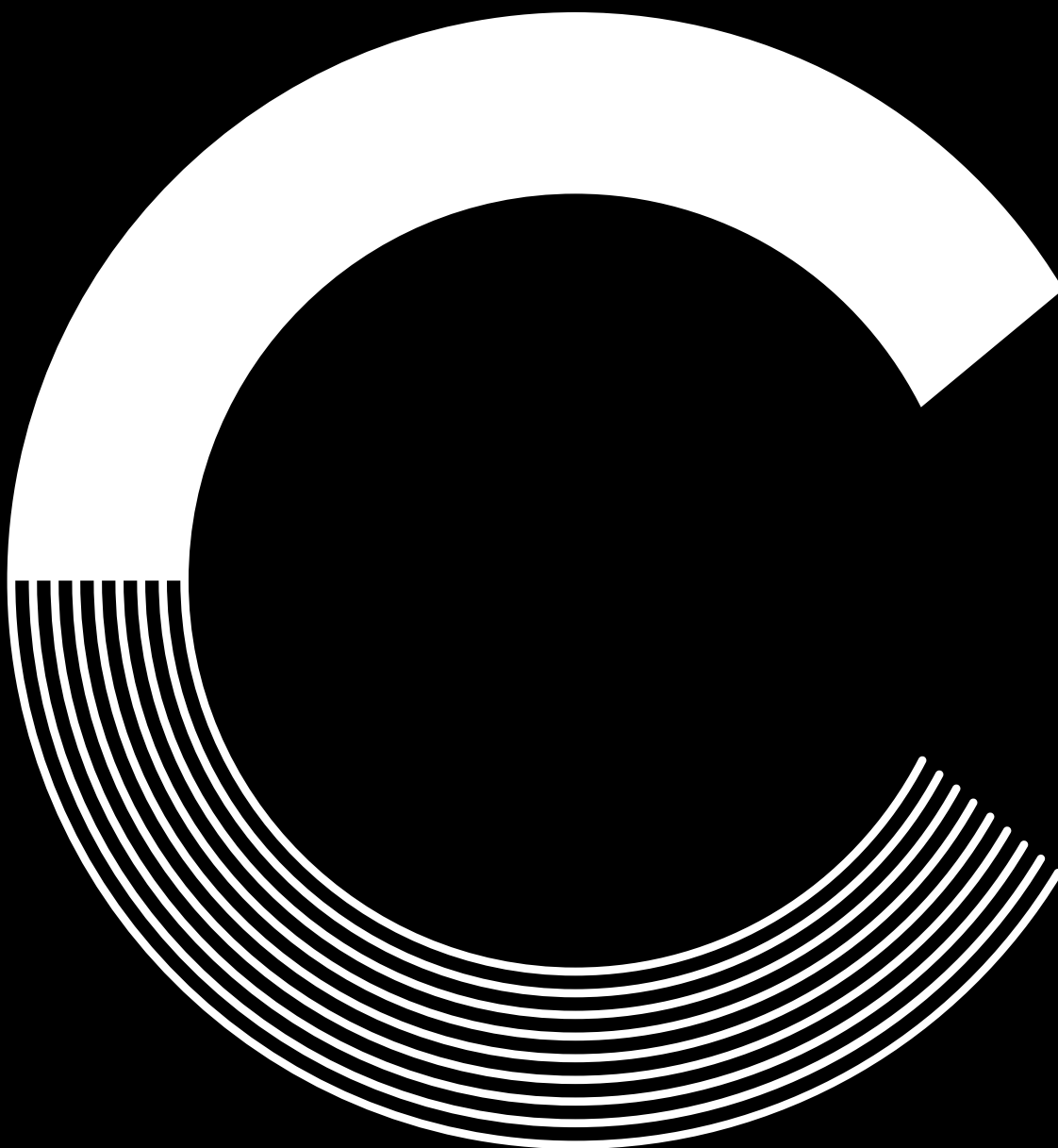
Conservatoire de musique de Saguenay
202, rue Jacques-Cartier Est
Saguenay (Québec) G7H 6R8
418 698-3505

Conservatoire de musique de Trois-Rivières
587, rue Radisson
Trois-Rivières (Québec) G9A 2C8
819 371-6748

Conservatoire de musique de Val-d'Or
88, rue Allard
Val-d'Or (Québec) J9P 2Y1
819 354-4585

Merci à nos précieux photographes :

- Bertin Bélanger, page 27
- Étienne Boisvert, pages 10-31-32
- Stéphane Bourgeois, pages 7-11-12
- Jérôme Bourque, page 5
- Vincent Champoux, pages 23-24-26
- Guylain Doyle, page 25
- Marc-Antoine Hallé, page 33
- Jean-Sébastien Jacques, pages 4-8-9-18-29
- Jessica Latouche, page 18
- Marie-Claude Robert, page 22
- Jean-Pierre Rousseau, page 28
- Éric Truchon, page 13



CONSERVATOIRE

Conservatoire
de musique
et d'art dramatique
du Québec

[conservatoire.
gouv.qc.ca](http://conservatoire.gouv.qc.ca)