

P L A N
STRATÉGIQUE
2013 ● 2016

Conseil des arts de Montréal

PLAN STRATÉGIQUE 2013-2016

CONTINUITÉ ET CONSOLIDATION

Le Conseil des arts de Montréal, premier conseil des arts à voir le jour au Canada grâce à la vision d'une administration municipale soucieuse de « favoriser le progrès des arts à Montréal », avait adopté en 1956 une politique qu'il qualifiait d'« exigeante, éclairée et désintéressée ». Le Conseil des arts de Montréal prenait alors l'engagement de stimuler la production et la création locales, d'appuyer la compétence et l'excellence, d'encourager les efforts de diffusion auprès des jeunes et de se faire l'avocat des organismes culturels auprès des autorités municipales et des mécènes. Au terme de sa première année d'opération, le Conseil avait distribué quelque 300 000 \$ à une dizaine d'organismes.

Qu'en est-il aujourd'hui? En 2012, le Conseil subventionnait 379 organismes pour un montant total d'environ 11 \$ millions. Ce développement ne s'est pas fait sans réflexion ni sans bouleversements. Au fil des ans, avec la création du Conseil des arts du Canada (1957), du ministère de la Culture du Québec (1961) et du Conseil des arts et des lettres du Québec (1993), le rôle et le mandat du Conseil des arts de Montréal se sont transformés et son influence s'est relativisée. De nouveaux joueurs, comme Culture Montréal ou Montréal métropole culturelle, ont modifié la donne et fourni un nouveau cadre d'intervention à tous les organismes impliqués dans le développement culturel montréalais. L'Agenda 21 de la culture vient confirmer le rôle transversal de la culture et la reconnaît comme une composante majeure et essentielle de la société. Pour demeurer un joueur important, le Conseil des arts de Montréal doit constamment s'adapter à ces nouvelles réalités.

C'est ainsi que suite à une première consultation publique en 1982, il se dote d'un programme de tournées sur le territoire montréalais, crée le Grand Prix du Conseil, et s'engage résolument envers le théâtre jeune

public. En 1988, à l'issue d'un autre exercice de réflexion, il met en place un fonds de développement et soulève la problématique des communautés culturelles émergentes à Montréal. Au début des années 2000, la réorganisation municipale (fusion/défusion, création de l'agglomération) pousse le Conseil des arts de Montréal à s'interroger de nouveau quant à ses orientations et à son rôle.

Un premier plan stratégique 2005-2008 sera l'occasion pour le Conseil de marquer le changement et de rallier les milieux artistiques, politiques et d'affaires. Il choisit alors d'affirmer plus clairement son positionnement, de mieux adapter ses interventions à la réalité du milieu, de revoir ses mécanismes de gouvernance, et surtout de prendre les moyens d'exercer un leadership proactif au sein de sa communauté.

Avec le plan stratégique 2009-2012, le Conseil des arts de Montréal ira encore plus loin dans la définition de ses objectifs. Tout en continuant de favoriser l'excellence et le professionnalisme, le Conseil constate qu'il faut désormais mieux intégrer et soutenir la relève, la diversité et l'innovation, et décide de baser son action sur ces trois piliers. Parallèlement, il modifie son fonctionnement, crée les comités d'évaluation

de pairs, et poursuit sa réflexion sur le financement des arts à Montréal, en dialogue avec la Ville et les milieux d'affaires.

En 2013, après une dizaine d'années de mutations profondes, le Conseil des arts de Montréal choisit maintenant la continuité et la consolidation. Ce faisant, il demeure à l'écoute des organismes artistiques subventionnés et des nombreux partenaires qui l'accompagnent; il entretient des liens étroits avec les autres conseils des arts et tient compte des nombreuses initiatives existantes. C'est dans ce contexte qu'il faut donc prendre connaissance du plan stratégique 2013-2016. Précisons que le plan d'action en découlant sera étayé d'un plan de communications pour assurer la visibilité et le rayonnement.

MISSION

Le Conseil des arts de Montréal repère, accompagne, soutient et reconnaît l'excellence et l'innovation dans la création, la production et la diffusion artistiques professionnelles, dans une perspective de développement continu du milieu.

Pour ce faire, le Conseil mise sur son expertise, son dynamisme, son esprit d'innovation et sa capacité à rassembler, ainsi que sur des échanges soutenus avec le milieu artistique et les partenaires municipaux et économiques, contribuant ainsi à faire de Montréal une métropole artistique de premier plan sur la scène nationale et internationale.

VALEURS

EXCELLENCE

compétences et expertises de nos ressources humaines, bonne gouvernance

AUDACE

ouverture à la différence et à la prise de risque

CRÉATIVITÉ

propension au développement d'initiatives originales, capacité de s'ajuster en fonction de situations particulières

PROXIMITÉ

présence sur le terrain, priorité à l'écoute, repérage des talents

TRANSPARENCE

clarté et objectivité des critères d'évaluation, rigueur des processus décisionnels, circulation fluide des informations et décisions

VISION

Par son audace et son leadership, le Conseil des arts de Montréal contribue à faire de Montréal une métropole culturelle d'envergure internationale.

En 2016, le Conseil aura atteint les éléments de vision suivants :

- Les programmes du Conseil seront mieux adaptés aux besoins du milieu artistique, en portant une attention spéciale à la relève et à la diversité culturelle.
- Ses partenariats seront plus diversifiés et plus riches de valeur ajoutée.
- Le milieu des affaires prendra une part plus active dans le soutien et le développement des arts.

QUATRE GRANDES ORIENTATIONS

1. Favoriser la présence des **artistes** de la relève et de la diversité culturelle au sein des programmes du Conseil des arts de Montréal, et valoriser l'innovation et l'audace comme facteurs de développement.
2. Optimiser le soutien aux **organismes** dans une perspective de consolidation et de développement continu, tenant compte des étapes de développement et du degré de réussite et d'accomplissement des organismes.
3. Renforcer le rôle du Conseil dans les initiatives **arts-affaires** en consolidant les liens actuels et en accroissant la visibilité et la crédibilité du Conseil dans le milieu des affaires.
4. Tout en misant sur une contribution accrue du gouvernement municipal, développer des partenariats avantageux et de nouvelles sources de **financement** pour le Conseil, et accroître le financement des arts par le secteur privé.

PREMIÈRE ORIENTATION

Favoriser la présence des artistes de la relève et de la diversité culturelle au sein des programmes du Conseil des arts de Montréal, et valoriser l'innovation et l'audace comme facteurs de développement.

CONTEXTE

La priorité que le Conseil accorde depuis quelques années aux dossiers de la relève, de la diversité culturelle et de l'innovation est saluée et encouragée par l'ensemble du milieu. Il s'agit d'éléments toujours aussi pertinents à soutenir, et à cet égard le Conseil doit poursuivre ses efforts. Cependant, il est important d'en reconnaître le caractère transversal et de s'assurer qu'ils fassent partie des critères de sélection pour toutes les disciplines et tous les types d'organismes, quelle qu'en soit la taille. Il faut également poursuivre les efforts et initiatives pour que le Conseil demeure un leader dans ces domaines. Plus spécifiquement :

- La diversité culturelle doit être encouragée à tous les niveaux, tant dans les productions, les publics visés qu'au sein des organisations.
- La participation des artistes de la relève doit être encouragée dans tous les organismes. À cet égard les organismes bien établis (notamment les institutions majeures) ont un rôle important à jouer dans la participation des artistes de la relève et dans les collaborations intergénérationnelles.
- L'innovation est souvent associée aux nouvelles disciplines ou aux nouvelles technologies alors qu'elle fait aussi partie intégrante de toutes les disciplines et de leurs pratiques, incluant celles dites

« traditionnelles ». L'innovation et l'audace doivent être reconnues de façon explicite comme facteur de développement pour tous les organismes. Il faut aussi valoriser l'innovation non seulement au plan de la création, mais aussi sur le plan de la gestion.

PRIORITÉS ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- **Accroître la participation des artistes de la diversité culturelle et contribuer à leur développement professionnel**
 - Leur donner un meilleur accès aux programmes de subventions du Conseil
 - Contribuer via le programme de tournées à une plus grande présence des artistes de la diversité dans les lieux de diffusion municipaux
 - Consolider le programme de stages démART-Mtl.
 - Solliciter des artistes ou travailleurs culturels issus de la diversité lors de la création de comités ou de jurys
 - Documenter les pratiques artistiques de la diversité
 - S'assurer que l'ensemble des organismes subventionnés et des partenaires du Conseil s'ouvrent à la diversité
- **Confirmer le rôle du Conseil comme leader en matière de relève artistique montréalaise, notamment dans le repérage, le développement professionnel et le mentorat**
 - Mener la concertation entre les différents partenaires d'*Outils de la relève artistique montréalaise* (ORAM) et demeurer le maître d'œuvre des mesures négociées
- Former un comité de la relève pour cerner les besoins actuels et valider les actions du Conseil
- Consolider et développer le programme de stages *Premières expériences de travail*
- Poursuivre l'organisation des journées disciplinaires Info-Arts réalisées conjointement avec la diversité culturelle
- **Valoriser l'innovation comme vecteur de développement et comme critère d'évaluation explicite**
 - Définir ce que signifie l'innovation pour le Conseil et appliquer cette notion de manière transversale
 - Appliquer la notion d'innovation au développement continu des organismes
- **Mieux comprendre l'impact des nouvelles technologies sur le développement disciplinaire**
 - Former un comité de représentants des secteurs qui se penchera spécifiquement sur les enjeux et les opportunités du numérique
 - Confier à ce comité l'étude des recommandations faites dans le cadre du projet ALON ainsi que celles formulées par les représentants des différents secteurs
- **Encourager le développement de modèles organisationnels et de modes de gestion innovants**
 - Encourager et valoriser les nouvelles propositions issues du milieu
 - Fournir des occasions de rencontre et d'échanges sur le partage des ressources et des services, dans le but de susciter des alliances et des projets de coopération

DEUXIÈME ORIENTATION

Optimiser le soutien aux organismes dans une perspective de consolidation et de développement continu, en tenant compte des stades de développement et du degré de réussite des organismes.

CONTEXTE

Bien que les budgets du Conseil restent relativement stables, les demandes pour le soutien de nouveaux organismes ne cessent de croître. En effet, le nombre d'organismes soutenus s'est accru de 75 % entre 2000 et 2011, alors que le budget du Conseil n'a augmenté que de 40 % au cours de la même période. Plus spécifiquement :

- L'apparition de nouvelles disciplines et pratiques artistiques (par exemple, les arts du cirque, les arts numériques, les nouvelles pratiques artistiques, ou la diffusion pluridisciplinaire) a contribué ces dernières années à la multiplication des organismes admissibles au soutien du Conseil.
- Les critères d'admissibilité qui incitent chaque petit organisme à s'incorporer en OBNL contribuent également à la multiplication des compagnies.
- La nature et la hauteur du soutien accordé chaque année aux organismes subventionnés mériteraient d'être examinées en fonction de la complémentarité des mandats et de la qualité des actions artistiques sur le territoire montréalais.

Par ailleurs, les besoins changeants des organismes selon leur stade de développement ne sont pas abordés de façon formelle, et il y a lieu de se questionner sur les façons d'adapter les critères et le type de soutien du Conseil

en fonction de leur évolution. Il faut s'assurer que l'ensemble des organismes soutenus au Conseil bénéficient d'accompagnement ou de soutien tout au long de leur développement.

Dans une perspective de développement durable (Agenda 21 de la culture), le Conseil encourage les organismes à se doter de pratiques de bonne gouvernance et pose des gestes en complémentarité au soutien financier. Au chapitre de la gouvernance, le Conseil s'intéresse aussi à la question de la pérennité des organismes et de leur succession, ainsi qu'aux rôles et responsabilités des conseils d'administration.

Ayant à cœur la participation du public à la vie artistique, notamment en diffusant les œuvres de nos créateurs dans tous les quartiers de l'île, le Conseil fait de notre métropole un lieu vivant et créatif. Le défi de l'engagement du public doit être relevé en synergie avec tous les partenaires du Conseil.

Enfin, pour mieux gérer ses ressources, le Conseil doit être en mesure de porter un regard critique sur ses actions et ses programmes et doit donc se doter de mécanismes d'évaluation pertinents.

PRIORITÉS ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- **Maintenir les enveloppes à projet comme porte d'entrée au soutien du Conseil**
 - Ouvrir l'accueil des collectifs à d'autres disciplines et réfléchir à l'accueil des coopératives
 - Poursuivre la politique d'accessibilité et d'inclusion pour les organismes de la relève et de la diversité culturelle
- **Revoir les critères relatifs à l'accueil des organismes au fonctionnement**

- **Mieux accompagner les organismes tout au long de leur développement**
 - Sensibiliser les comités d'évaluation à l'importance de tenir compte de critères relatifs aux stades de développement des organismes dans l'écologie de leur milieu artistique
 - Encourager et favoriser la consolidation des organismes établis
 - Établir des barèmes quant aux montants des subventions en lien avec le développement des organismes
- **Inviter les grandes institutions à participer à l'atteinte des priorités stratégiques du Conseil**
 - Partager avec les grandes institutions nos objectifs en ce qui concerne la relève, la diversité et l'innovation et s'assurer qu'elles y contribuent
 - Créer un consensus sur la définition des grandes institutions
 - Mobiliser les institutions et entretenir un dialogue avec elles
- **Sensibiliser de la même façon les partenaires du Conseil à l'importance de participer à l'atteinte des priorités stratégiques du Conseil**
 - Collaborer étroitement avec les autres conseils des arts (Conseil des arts du Canada et Conseil des arts et lettres du Québec)
 - Poursuivre le dialogue entre le Conseil d'une part, et les associations professionnelles et les regroupements nationaux d'autre part
 - S'assurer de la collaboration de Culture Montréal dans l'atteinte de ces objectifs
- **Promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance chez les organismes artistiques**
 - Élever les exigences du Conseil en matière de gouvernance
 - Accompagner les organismes dans l'amélioration de leur gouvernance et sensibiliser les conseils d'administration à l'importance de leurs rôles et responsabilités
 - Mener une réflexion sur la pérennité des organismes et leur succession, en collaboration avec les autres subventionnaires
- **Poursuivre les efforts pour favoriser l'accessibilité du public et le décloisonnement des arts**
 - Demeurer à l'affût des questions relatives à l'adéquation de l'offre et de la demande artistique (développement des auditoriums, engagement du public envers les arts, démocratisation culturelle, médiation, etc.)
 - Poursuivre le développement d'initiatives favorisant le rapprochement des artistes avec la communauté (résidences de création)
 - Valoriser auprès des élus et des citoyens montréalais la pratique artistique professionnelle et tenter d'en démontrer les retombées sociales et humaines
- **Améliorer les outils d'évaluation du Conseil, de ses programmes et de ses actions**
 - Accentuer les recherches, en collaboration avec les universités
 - Améliorer les mécanismes d'évaluation à l'interne
 - Assurer l'adhésion des employés du Conseil aux enjeux de la planification stratégique

TROISIÈME ORIENTATION

Renforcer le rôle du Conseil dans les initiatives arts-affaires en consolidant les liens actuels et en accroissant la visibilité et la crédibilité du Conseil dans les milieux d'affaires.

CONTEXTE

Capitalisant sur son expertise et sa crédibilité, le Conseil des arts de Montréal s'est investi depuis plusieurs années dans le développement et la consolidation de liens entre le milieu des arts et celui des affaires. De nombreuses initiatives ont vu le jour, en concertation avec différents partenaires, telles : la Table d'action arts-affaires, le parrainage fiscal, le projet Go-C.A., les Prix arts-affaires de Montréal, Arrimages, et plus récemment le portail arts-affaires, la formation en gouvernance et le Forum Art-Affaires de Montréal. Le Conseil s'est aussi doté d'un comité arts-affaires, composé de membres du Conseil et de membres externes, qui a pour mandat d'orienter et soutenir les actions du Conseil dans ce domaine. Toutes ces initiatives visent à accroître l'implication des gens d'affaires par leur engagement personnel et leurs contributions, et ainsi augmenter le financement et toutes autres formes de soutien des organismes artistiques montréalais provenant de sources privées.

Les prochaines années devront être consacrées à la consolidation de ces divers projets, et particulièrement au développement du Forum Arts-Affaires de Montréal, qui doit devenir le levier principal des relations arts-affaires du Conseil.

PRIORITÉS ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- **Outiller les organismes artistiques**
 - Soutenir la professionnalisation du milieu artistique (« capacity building »)
 - Développer des outils philanthropiques à l'intention des organismes artistiques
 - Poursuivre le rôle de conseil et d'accompagnement en ciblant davantage nos interventions
 - Favoriser le développement du mentorat
 - Réfléchir au modèle mis en place par la Brigade volante et examiner la possibilité de développer un programme semblable
- **Sensibiliser le secteur privé et en favoriser l'engagement**
 - Développer un bassin de donateurs pour l'ensemble du milieu artistique, et adopter une approche de segmentation pour mieux cibler ces donateurs
 - Communiquer sur ce qui existe déjà, faire connaître les succès
 - Contribuer à créer une nouvelle culture philanthropique dans les arts
- **Stimuler les relations entre le milieu des affaires et le milieu artistique**
 - Créer des occasions de rencontres, des événements
 - Travailler en partenariat pour développer un réseau de contacts solides
 - Jouer un rôle de veille stratégique

- **Utiliser le Forum Arts-Affaires comme le levier principal d'intervention auprès de la communauté des affaires**
 - Continuer de recruter de nouveaux membres pour ce Forum
 - Rencontrer les membres du Forum pour discuter avec eux des défis à relever et du rôle que chacun d'eux est prêt à jouer pour ce faire
 - Utiliser le Forum comme comité consultatif pour les initiatives arts-affaires
 - Veiller à ce que des membres du Forum soient impliqués le plus possible dans les diverses initiatives prises par le Conseil ou par d'autres partenaires
 - S'inspirer des meilleures pratiques au Canada et à l'étranger pour faire grandir le Forum
- **Développer un plan d'action en collaboration avec la Chambre de commerce du Montréal métropolitain**
 - Nourrir et enrichir le portail arts-affaires et mieux le faire connaître
 - Revoir le positionnement des Prix Arts-Affaires pour leur donner plus de visibilité
 - Collaborer au développement d'outils et de recherches

QUATRIÈME ORIENTATION

Tout en misant sur une contribution accrue du gouvernement municipal, développer des partenariats avantageux et de nouvelles sources de financement pour le Conseil, et accroître le financement des arts par le secteur privé.

CONTEXTE

Le Conseil des arts de Montréal est présentement financé presque exclusivement par l'agglomération de Montréal, qui lui a versé 12 450 000 \$ en 2013. À ce montant, s'ajoutent quelque 750 000 \$ provenant de différentes sources gouvernementales et paragouvernementales (par exemple, la CRÉ et Service Canada), du parrainage fiscal et de revenus autogénérés (revenus d'intérêt sur placements, ventes de billets pour les événements de remise de prix, dons de mécènes aux finalistes du Grand Prix, etc.). Ces montants supplémentaires sont entièrement reliés à des projets et programmes spécifiques, comme *Libres comme l'art* ou *Premières expériences de travail* ou le *Soutien des pratiques émergentes*. Le défi d'augmenter le budget de base du Conseil reste donc entier.

Compte tenu de la conjoncture municipale et de la situation économique encore très fragile, le Conseil devra faire tous les efforts pour développer des sources alternatives de financement, tant pour accroître son propre financement que pour augmenter le financement des organismes qu'il soutient.

Il serait également opportun de réviser certaines activités et interventions du Conseil, entre autres celles reliées à l'organisation d'événements de prix, et d'examiner la possibilité d'augmenter les revenus de location de la Maison du Conseil.

PRIORITÉS ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- **Faire tous les efforts pour accroître le financement public du Conseil**
 - Encourager la Ville de Montréal à poursuivre ses efforts pour augmenter régulièrement le budget du Conseil
 - Poursuivre les démarches pour obtenir une contribution de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) au financement des grandes institutions montréalaises
 - Consolider nos partenariats publics
 - Développer des liens plus intimes avec les différentes instances gouvernementales susceptibles de contribuer aux projets du Conseil
- **Développer de nouveaux mécanismes susceptibles de stimuler l'investissement du secteur privé**
 - Instaurer et faire connaître le fonds de dotation du Conseil des arts de Montréal
 - Mettre en place une campagne de sollicitation de dons planifiés
 - Poursuivre la sollicitation de mécènes, fondations et gens d'affaires pour financer des projets spécifiques
 - Réfléchir à un mécanisme de financement pour aider les plus petits organismes
 - Accompagner le Forum Arts-Affaires de Montréal dans ses démarches et initiatives pour augmenter le financement des arts par le secteur privé
- **Maintenir le leadership du Conseil et participer activement à d'éventuelles nouvelles initiatives**

- **Consolider les partenariats existants et s'assurer qu'ils servent bien le Conseil**
 - Les évaluer à l'aune des intérêts de la communauté artistique, mais aussi en tenant compte des avantages que le Conseil en retire et des coûts afférents

- **Réfléchir à l'opportunité de poursuivre Les Prix de Montréal pour les arts et la culture (PMAC)**
 - Examiner la pertinence de cet événement compte tenu des autres événements existants (Gala des arts visuels, Prix de Montréal pour la danse, Prix Opus, Grand Prix, Prix Arts-Affaires, Prix Ulysse, etc.), des ressources humaines et des coûts financiers exigés
 - Discuter avec les partenaires de la possibilité de déplacer leurs prix vers ces autres événements

- **Augmenter les revenus de location de la Maison du Conseil**
 - Travailler en étroite collaboration avec la Ville afin de disposer d'espaces supplémentaires pour la location à long terme et à court terme
 - Améliorer les conditions d'accueil (signalisation, services techniques, etc.)

2013-2016 STRATEGIC PLAN

CONTINUITY AND CONSOLIDATION

The Conseil des arts de Montréal, the first arts council in Canada, owes its existence to a visionary municipal administration that was determined to “favour the progress of the arts in Montreal.” In 1956, it adopted a policy that it described as “demanding, enlightened and impartial,” which aimed to stimulate local production and creation, recognize and support excellence in the arts, encourage the dissemination efforts of young artists, and champion the cause of arts organizations to municipal authorities and patrons of the arts. By the end of its first year of operations, the Conseil had allotted some \$300,000 to ten organizations.

Where are we today? In 2012, the Conseil granted approximately \$11 million to 379 organizations. This development was not made without considerable reflection—or disruptions. Over the years, with the creation of the Canada Council for the Arts (1957), Quebec’s Ministry of Culture (1961) and the Conseil des arts et des lettres du Québec (1993), the role, mandate and influence of the Conseil des arts de Montréal have evolved. New players, including Culture Montréal and Montreal Cultural Metropolis, have altered the landscape, providing a new framework for action for all organizations involved in Montreal’s cultural development. The Agenda 21 for culture, moreover, attested to the central importance of culture in urban policies and society as a whole. To remain a major player, the Conseil des arts de Montréal has had to constantly adapt to new realities.

Following its first public consultation in 1982, the Conseil thus launched a touring program for the Montreal region, created the Grand Prix du Conseil, and made a strong commitment to theatre for young audiences. In 1988, after more reflection, it set up a development fund and raised the issue of emerging cultural communities in Montreal. In the early 2000s, the municipal reorganization (merger/demerging, agglomeration) prompted the Conseil to once again ponder its role and direction.

Its first Strategic Plan (2005-2008) was an opportunity to take stock of these changes and to rally the artistic, political and business communities. It decided to affirm its position more clearly, to better adapt its actions to the realities of the milieu, to review its mechanisms of governance, and to assume a proactive leadership role within the community.

With its 2009-2012 Strategic Plan, the Conseil des arts de Montréal went even further in defining its objectives. While continuing to promote excellence and professionalism, the Conseil resolved to support and integrate emerging and culturally diverse artists in a more effective manner, as well to support innovation, basing its actions on these three pillars. At the same, it modified its mode of operations, set up peer evaluation committees, and continued its reflections on the funding of arts in Montreal, in dialogue with the city and business community.

In 2013, after a decade of profound changes, the Conseil des arts de Montréal is now choosing the path of continuity and consolidation. In so doing, it will remain in close contact with its numerous partners and subsidized organizations. It will also maintain close ties with the other arts councils, and take into account their numerous ongoing initiatives. It is in this context that the 2013-2016 Strategic Plan should be regarded. The ensuing action plan will be supported by a communication plan to ensure optimum visibility and impact.

MISSION

The Conseil des arts de Montréal identifies, supports and recognizes excellence and innovation in the creation, production and dissemination of the arts, thus ensuring long-term continuity.

To this end, the Conseil relies on its expertise, dynamism, inventiveness and capacity to bring people to together, along with constant communication with the arts community and its municipal and financial partners. Through these actions, the Conseil has helped to make Montreal a national and international artistic capital.

VALUES

EXCELLENCE

skills and expertise of our human resources,
good governance

BOLDNESS

openness to different approaches and risk-taking

CREATIVITY

development of original initiatives, ability to adapt to specific situations

PROXIMITY

on-the-spot presence for feedback and talent-spotting

TRANSPARENCY

clarity and objectivity with regard to evaluation criteria, rigorous decision-making processes, free circulation of information and decisions

VISION

Through its bold leadership, the Conseil des arts de Montréal has helped to make Montreal a cultural metropolis of international stature.

By 2016, the Conseil will have achieved the following:

- Its programs will be better suited to the needs of the artistic community, in particular with regard to emerging and culturally diverse artists.
- Its partnerships will be more diversified and value-added.
- The business community will play a more active role in the support and development of the arts.

FOUR MAIN GUIDELINES

1. Facilitate the integration of emerging and culturally diverse **artists** into the programs of the Conseil des arts de Montréal, placing a high premium on innovation and risk-taking as development factors.
2. Optimize support for **organizations** from the standpoint of consolidation and sustainable development, taking into account the stages of development and the level of success and achievement of these institutions.
3. Reinforce the role of the Conseil in **arts-business** initiatives by strengthening existing links and enhancing the visibility and credibility of the Conseil within the business world.
4. While counting on increased contributions from the municipal government, develop advantageous partnerships and new sources of **funding** for the Conseil, and increase private funding of the arts.

GUIDELINE 1

Facilitate the integration of emerging and culturally diverse artists into the programs of the Conseil des arts de Montréal, placing a high premium on innovation and risk-taking as development factors.

CONTEXT

The priority given to emerging artists, cultural diversity and innovation over the past few years has been welcomed and encouraged by the entire artistic community. As these elements are still relevant today, the Conseil must continue in this direction. At the same time, however, it is important to ensure that these elements are appraised according to the selection criteria for all disciplines and all types of organizations, whatever their size. It is also important to continue the efforts and initiatives that have made the Conseil a leader in these fields. To be more specific:

- Cultural diversity must be encouraged at all levels: in productions, target audiences and organizations.
- The participation of emerging artists must also be encouraged in all organizations. The well-established institutions, the large ones in particular, have a key role to play with regard to both emerging artists and intergenerational collaborations.
- Innovation, although often associated with the new disciplines or new technologies, is an integral part of all disciplines and practices, including the so-called “traditional” ones. Innovation and boldness must be explicitly recognized as factors of development for all organizations. Innovation, moreover, must be valued not only as it pertains to creation, but to management as well.

SPECIFIC PRIORITIES AND GOALS

- **Allow culturally diverse artists to participate more fully and guide them in their professional development**
 - Facilitate their access to the Conseil’s grant programs
 - Create more opportunities for culturally diverse artists through the touring program
 - Reinforce the démART-Mtl apprenticeship program
 - Solicit artists or cultural workers from culturally diverse backgrounds when forming committees or juries

- Gather information and material on the artistic practices of culturally diverse artists
- Ensure that all subsidized organizations and partners of the Conseil are open to the concept of cultural diversity

- **Reinforce the Conseil’s role as a leader with regard to Montreal’s emerging artists, particularly in spotting, developing and mentoring new talent**

- Initiate dialogue between the various partners of *Outiller la relève artistique montréalaise* (ORAM) and remain the key link in all negotiations
- Form an emerging artists committee to identify current needs and validate the actions of the Conseil
- Consolidate and develop the *First Work Experiences* support program
- Continue to organize the *Info-Arts* meetings in conjunction with culturally diverse artists

- **Place a high premium on innovation as a development tool and evaluation criterion**

- Define what “innovation” means to the Conseil and apply this notion throughout the organization
- Apply the notion of innovation in matters relating to the sustainable development of artistic organizations

- **Better understand the impact of new technologies on the development of artistic disciplines**

- Form a committee of representatives from the relevant sectors to study the implications of digital technology and the opportunities it affords
- Entrust this committee with the task of studying the recommendations issuing from the ALON project, as well as those made by representatives from the various sectors

- **Encourage the development of organizational models and innovative management techniques**

- Encourage and prioritize new proposals from the community
- Provide opportunities for meetings and discussions on the sharing of resources and services, with a view to creating alliances and joint initiatives

GUIDELINE 2

Optimize support for organizations from the standpoint of consolidation and sustainable development, taking into account the stages of development and the level of success and achievement of these institutions.

CONTEXT

Although the Conseil's budget has remained relatively stable, grant requests from new organizations continue to rise. The number of subsidized organizations, in fact, increased by 75% between 2000 and 2011, while the budget of the Conseil grew only by 40% over this same period. To be more specific:

- The appearance of new disciplines and practices (e.g. circus arts, digital arts, new artistic practices, multidisciplinary presentation) over the past few years has contributed to this increase in organizations eligible for support from the Conseil.
- The eligibility criteria, which encourage small companies to become non-profit organizations, are also contributing factors in this rise.
- The type and level of support given each year to the subsidized organizations should be examined in function of the complementarity of mandates and quality of the artistic activities undertaken in the Montreal region.

Furthermore, the evolving needs of organizations according to their stage of development have not been considered in any formal manner, nor has the question of whether the criteria and types of support should be adapted in function of a company's evolution. The Conseil must ensure that the organizations it supports receive guidance or assistance at each stage of their development.

For the purposes of sustainable development (Agenda 21 for culture), the Conseil encourages organizations to follow the principles of good governance and to undertake actions that bolster their finances. With regard to governance, the Conseil is also interested in the longevity and succession of organizations, as well as the roles and responsibilities of the boards of directors.

Through its efforts to increase public participation in the world of the arts, in particular by presenting works in all of the city's neighbourhoods, the Conseil has made Montreal a vibrant and highly creative metropolis. The challenge of involving the public must be approached in collaboration with all of the Conseil's partners.

Finally, to better manage its resources, the Conseil must take a critical look at its actions and programs, based on sound evaluation mechanisms.

SPECIFIC PRIORITIES AND OBJECTIVES

- **Maintain the Project Grant as the entry point for support from the Conseil**
 - Extend the eligibility of collectives to other disciplines and consider the possibility of welcoming cooperatives
 - Continue the policy of accessibility and inclusion for organizations involving emerging and culturally diverse artists
- **Review the criteria related to the eligibility of organizations for Operating Grants**
- **Better guide organizations through each step of their development**
 - Ensure that evaluation committees are aware of the importance of the criteria relating to the stages of development in the ecology of the various sectors
 - Encourage and foster the consolidation of established organizations
 - Establish sliding scales with regard to grant amounts linked to development
- **Invite Montreal's large institutions to help the Council's achieve its strategic objectives**
 - Share with the large institutions our goals regarding emerging artists, cultural diversity and innovation, and ensure that they work towards this end
 - Reach a consensus on the definition of "large institution"
 - Mobilize artistic institutions and maintain constant communication

- **Ensure that the Conseil's partners are aware of the importance of helping it reach its strategic goals**
 - Collaborate closely with the other arts councils (Canada Council for the Arts and Conseil des arts et lettres du Québec)
 - Continue the dialogue with professional associations and national groups
 - Enlist the help of Culture Montréal in attaining these objectives
- **Promote policies of good governance within artistic organizations**
 - Raise the Conseil's requirements with regard to governance
 - Help organizations to improve their governance and ensure that the boards of directors are aware of their critical roles and responsibilities
 - Initiate reflection on the longevity and succession of organizations in collaboration with other subsidizers
- **Continue efforts to facilitate public access to the arts, and to break down barriers between the disciplines**
 - Keep a watchful eye on issues related to the adequacy of artistic supply and demand (audience development, public involvement in the arts, cultural democratization, outreach activities, etc.)
 - Continue to develop initiatives that bring artists into closer contact with the community (creation residencies)
 - Emphasize to Montreal's elected officials and citizens the merits of professional artistic practices and their socio-economic benefits
- **Improve the Conseil's evaluation tools, programs and initiatives**
 - Accentuate research, in collaboration with universities
 - Improve the Conseil's internal evaluation mechanisms
 - Ensure that the Conseil's entire staff is on board regarding the issues and objectives of its strategic planning

GUIDELINE 3

Reinforce the role of the Conseil in arts-business initiatives by strengthening existing links and enhancing the visibility and credibility of the Conseil within the business world.

CONTEXT

Relying on its expertise and credibility, the Conseil des arts de Montréal has endeavoured for several years to develop and strengthen the bonds between the arts and business communities. Numerous initiatives have seen the light of day, with the assistance of various partners, including the Table d'action arts-affaires, Fiscal Sponsorship program, Go-C.A. project, Prix arts-affaires de Montréal, Arrimages, and more recently the Arts & Business portal, Governance Training and Forum Art-Affaires de Montréal. The Conseil has also formed an arts-business committee composed of members of the Conseil and external members, whose mandate is to guide and support the Conseil's actions in this area. All of these initiatives are designed to encourage business people to get involved in the arts through personal commitments and contributions, and to increase private funding and support for Montreal's artistic organizations.

The next few years should be devoted to consolidating these diverse projects, in particular the Forum Arts-Affaires de Montréal, which should become the lynchpin of the Conseil's arts-business relationship.

SPECIFIC PRIORITIES AND OBJECTIVES

- **Provide organizations with the proper tools**

Support the professionalization of the artistic milieu (capacity building)

 - Develop philanthropic tools for artistic organizations
 - Continue to provide advice and guidance while more effectively targeting our actions
 - Promote the development of the mentorship projects
 - Study the model of the CCA's Flying Squad and consider the possibility of launching a similar program

- **Raise awareness in the private sector and encourage direct involvement**
 - Build up a pool of donors for the arts community as a whole, and adopt a segmented approach to target donors more effectively
 - Relay information on existing resources and publicize success stories
 - Help to inculcate a new philanthropic culture for the arts
- **Galvanize relations between the business and arts communities**
 - Create opportunities for meetings and events
 - Work in partnership to build a solid network of contacts
 - Assume a role in the areas of strategic watch and business intelligence
- **Use the Forum Arts-Affaires as the mainspring of action within the business community**
 - Continue to recruit new members for the Forum
 - Meet with members of the Forum to discuss the challenges to be met and the role each member is willing to play in this regard
 - Use the Forum as an advisory committee for business-arts initiatives
 - Ensure that the members of the Forum are involved as much as possible in the various initiatives of the Conseil or other partners
 - Draw inspiration from the most effective methods employed in Canada and abroad to expand the Forum
- **Develop an action plan in collaboration with the Board of Trade of Metropolitan Montreal**
 - Nurture and enrich the Business & Arts portal and raise its public profile
 - Reflect on the positioning of the Prix Arts-Affaires with a view to increasing its visibility
 - Collaborate on the development of tools and research

GUIDELINE 4

While counting on increased contributions from the municipal government, develop advantageous partnerships and new sources of funding for the Conseil, and increase private funding of the arts.

CONTEXT

The Conseil des arts de Montréal is funded almost entirely by the Agglomeration of Montreal, which awarded it \$12,450,000 in 2013. An additional \$750,000 stems from various government and paragonovernmental services (e.g. CRÉ and Service Canada), the Fiscal Sponsorship program and self-generated revenues (interest on investments, awards ceremonies tickets, donations from patrons to the finalists of the Grand Prix, etc.). These additional sums are linked to specific projects and programs, such as *Libres comme l'art* or *First Work Experiences* or *Support for Emerging Practices*. The challenge of increasing the core budget thus remains.

Given the municipal situation and ever-fragile economy, the Conseil will have to do its utmost to find alternative sources of funding, as much to increase its own financing as that of the organizations it supports.

It is also time to review certain activities and actions of the Conseil, including those related to the organization of awards ceremonies, and to examine the possibility of increasing the studio rental income from the Maison du Conseil.

SPECIFIC PRIORITIES AND OBJECTIVES

- **To make a sustained effort to increase the Conseil's public funding**
 - Encourage the Ville de Montréal to increase the Conseil's budget on a regular basis
 - Continue efforts to persuade the Montreal Metropolitan community to contribute to the funding of the city's major cultural institutions
 - Strengthen our public partnerships
 - Develop closer ties with government bodies most likely to contribute to the projects of the Conseil

- **Develop new mechanisms to stimulate investment from the private sector**
 - Establish and publicize the Endowment Fund of the Conseil des arts de Montréal
 - Organize a planned gift campaign
 - Continue to solicit patrons, foundations and business people for the funding of specific projects
 - Devise a funding mechanism to assist the smaller organizations
 - Support the Forum Arts-Affaires de Montréal in its actions and initiatives to increase private funding of the arts

- **Maintain the Conseil's leadership role and actively participate in new initiatives**

- **Strengthen existing partnerships and ensure that they effectively serve the Conseil**
 - Evaluate these partnerships in light of the interests of the artistic community, taking into account their advantages to the Conseil and their associated costs

- **Decide whether or not to continue the Prix de Montréal for Arts and Culture (PMAC)**
 - Evaluate the relevance of this event, given the existence of other similar events (Gala des arts visuels, Prix de Montréal pour la danse, Prix Opus, Grand Prix, Prix Arts-Affaires, Prix Ulysse, etc.), bearing in mind the human and financial resources involved
 - Discuss with partners the possibility of moving their prizes to these other events

- **Increase rental income from the Maison du Conseil**
 - Work in close collaboration with the Ville de Montréal to set aside more spaces for long-term and short-term rental
 - Improve reception facilities (signage, technical services, etc.)

CONSEIL DES ARTS
DE MONTRÉAL



Montréal 