

# Plan stratégique

# 2018

# — 2023



Conservatoire  
de musique  
et d'art dramatique  
du Québec

Conservatoire  
de musique  
et d'art dramatique

Québec 

# TABLE DES MATIÈRES

Préambule .....	3
Mot de la présidente du conseil d'administration (Présidente du 24 octobre 2014 au 23 juin 2021).....	4
Mot complémentaire de la présidente du conseil d'administration (Présidente à compter du 23 juin 2021) .....	5
Mot de la directrice générale (Directrice générale du 4 février 2019 au 5 février 2020).....	6
Mot complémentaire du directeur général par intérim (Directeur général par intérim à compter du 7 juillet 2021).....	7
Présentation de la société .....	8
Mission .....	10
Valeurs.....	10
Vision.....	10
Contexte.....	11
Contexte externe – secteur de la musique.....	11
Contexte externe – secteur de l'art dramatique.....	12
Contexte interne – établissements en musique .....	12
Contexte interne – établissements en art dramatique.....	13
Enjeux.....	15
Orientations et objectifs stratégiques.....	17
Annexe 1 .....	20
Annexe 2.....	21
Annexe 3.....	22
Annexe 4 .....	23
Annexe 5.....	24
Annexe – tableau synoptique – plan stratégique 2018-2023 .....	25

---

Plan stratégique 2018-2022 du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec, adopté par le conseil d'administration du Conservatoire le 7 juin 2019 et approuvé par le gouvernement du Québec le 18 septembre 2019 (Décret 964-2019).

# PRÉAMBULE

Un plan stratégique 2018-2022 du Conservatoire a été élaboré par le comité stratégique constitué par le Conseil d'administration en 2017 et approuvé en 2019 par le conseil d'administration du Conservatoire et le gouvernement. En vue de permettre l'arrimage de tous les plans stratégiques des sociétés d'État de la culture ainsi qu'une meilleure intégration des orientations ministérielles, le plan stratégique 2018-2022 fait l'objet d'une prolongation au 30 juin 2023. À cette occasion, le conseil d'administration du Conservatoire a approuvé la révision du plan stratégique, en vue de reformuler quelques indicateurs et cibles ainsi que de reporter d'un an l'atteinte de certains objectifs. Ce plan révisé est ainsi devenu le plan stratégique 2018-2023 du Conservatoire.

Amené à composer avec les contraintes de la pandémie de Covid-19, c'est avec agilité et rigueur que le Conservatoire a mis en œuvre un plan pour permettre la tenue de la plus grande partie de ses activités scolaires en présence dans un cadre sécuritaire. Ainsi, grâce à la mise en place de projets innovants, de nouvelles pratiques d'enseignement ont vu le jour et permis de maintenir la qualité d'enseignement supérieure propre au Conservatoire.

L'institution a néanmoins subi les contrecoups de la crise sanitaire depuis mars 2020. Le Conservatoire a pu constater entre autres que certains de ses objectifs ont été affectés défavorablement entre le printemps 2020 et l'automne 2021, notamment ceux relatifs à l'exploitation de la capacité d'accueil du réseau en musique et à l'accroissement de la portée des services éducatifs externes. La prolongation du plan stratégique favorisera l'atteinte d'objectifs stratégiques qui ont été déterminés dans un tout autre contexte ne laissant pas présager les bouleversements entraînés par la pandémie.

# PRÉSIDENTE

## MOT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(Présidente du 24 octobre 2014 au 23 juin 2021)

Je désire souligner que ce plan stratégique qui guidera les actions du Conservatoire jusqu'en 2022 a été élaboré au cours de la 75<sup>e</sup> année d'existence du Conservatoire. Soucieux de demeurer pertinent et actuel, le Conservatoire a élaboré son plan stratégique à la suite d'une importante démarche de consultation auprès de l'ensemble de la communauté du Conservatoire avant de le soumettre à l'approbation du gouvernement.

Plusieurs personnes ont été sollicitées et mises à contribution pour identifier et assurer la mise en œuvre des objectifs stratégiques du Conservatoire. Je remercie entre autres Monsieur Marc Lalonde, qui s'est impliqué très activement dans l'élaboration de ce plan stratégique au cours de son mandat à la direction générale jusqu'en septembre 2018. Je remercie également Madame Jocelyne Faucher, membre du conseil d'administration, qui a présidé avec rigueur le comité de la planification stratégique du Conservatoire. Grâce à l'intérêt suscité par la démarche de consultation encadrée par ce comité, nous avons pu bénéficier de la participation des employés de tous les établissements et du siège social du Conservatoire, d'élèves en formation supérieure, de diplômés ainsi que de membres externes des conseils d'orientation issus des milieux professionnels de l'art dramatique, de la musique, de l'éducation et de l'enseignement supérieur de plusieurs régions du Québec. Leurs contributions ont été tout aussi généreuses, pertinentes qu'essentiels.

L'exercice de planification stratégique s'est déroulé au cours d'une période où le Conservatoire était appelé à bonifier son cadre de gouvernance et ses règles de fonctionnement, et à déployer des efforts importants pour atteindre l'équilibre budgétaire.

Fort de ce contexte favorable et conscient de l'environnement dans lequel il évoluera au cours des prochaines années, le Conservatoire a adopté un plan stratégique qui assurera non seulement le respect de sa mission unique, mais la consolidation de son rôle de chef de file de la formation en musique et en art dramatique au Québec, et ce, en maximisant son impact dans ses communautés et dans la société québécoise.

**Marie-France Maheu**  
Présidente

# PRÉSIDENTE

## MOT COMPLÉMENTAIRE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(Présidente à compter du 23 juin 2021)

La prolongation du plan stratégique du Conservatoire 2018-2022 au 30 juin 2023 a été l'occasion pour le conseil d'administration, doté de cinq nouveaux membres depuis août 2021, de s'approprier les objectifs stratégiques de l'institution et d'entamer un processus de réflexion et d'échanges constructifs sur l'avenir de l'organisation. C'est dans cette perspective que des priorités ont été identifiées en vue de la prochaine démarche de planification stratégique du Conservatoire.

Bien que le contexte de la pandémie ait nécessité des ajustements à quelques indicateurs et cibles du plan initial, et le report à 2023 de certains objectifs, le plan ajusté du Conservatoire demeure ambitieux et inspirant, de nature à mobiliser sa communauté envers des objectifs stratégiques propres à dynamiser l'institution.

Au cours de l'exercice financier 2019-2020, le Conservatoire a réalisé un tournant majeur en atteignant l'équilibre budgétaire par la résorption d'un déficit cumulé depuis plusieurs années. Cette réalisation significative place désormais le Conservatoire en situation avantageuse pour poursuivre son développement provincial et international, avec l'appui du ministère de la Culture et des Communications.

Le Conservatoire entend mener à terme un plan à la hauteur de ses aspirations, qui mettra en lumière son caractère distinctif et sa tradition d'excellence. De solides bases seront ainsi établies pour permettre au Conservatoire, lors de sa prochaine planification stratégique, de miser sur son développement et de viser une hausse de ses effectifs étudiants et un rayonnement accru de l'institution, tant au Québec qu'aux niveaux national et international.

**Monique F. Leroux, C.M., O.Q., FCPA, FCA**  
Présidente

# DIRECTRICE GÉNÉRALE

## MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

(Directrice générale du 4 février 2019 au 5 février 2020)

Je salue le travail de mon prédécesseur, Marc Lalonde et celui des membres du conseil d'administration, qui ont mené à bien cet exercice important en prenant soin de consulter les parties prenantes.

Au cours des prochaines années, le Conservatoire et ses établissements de Gatineau, Montréal, Québec, Rimouski, Saguenay, Trois-Rivières et Val-d'Or travailleront à la mise en œuvre d'un plan stratégique qui renforce la tradition d'excellence de l'enseignement de la musique et de l'art dramatique tout en continuant à dynamiser sa présence au sein des communautés. Plusieurs actions découlant des objectifs identifiés sont déjà initiées. Notons entre autres initiatives le projet de l'orchestre réseau, qui permettra dès l'automne 2019 à des étudiants de tous les conservatoires au Québec de se regrouper pour s'exercer à la musique d'ensemble, ce qui rejoint l'un des objectifs visés, soit d'enrichir l'offre de services à la vie étudiante, aux activités artistiques et aux projets pédagogiques collectifs. La mise sur pied d'un Service aux étudiants complété à l'été 2019 s'inscrit aussi dans ce même objectif. La mise en application d'un nouveau modèle d'évaluation des examens terminaux universitaires a été complétée quant à elle au printemps 2019, s'inscrivant dans les actions identifiées par le Conservatoire afin d'atteindre son objectif d'harmoniser l'application des programmes en musique dans le réseau.

C'est avec passion et fierté que le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec poursuit sa mission de formation des futurs interprètes de haut niveau en musique et en art dramatique. Je remercie le corps professoral, l'ensemble du personnel et la Fondation du Conservatoire pour leur implication soutenue en vue d'atteindre les objectifs que le Conservatoire s'est donnés et pour leur participation dévouée à la mise en œuvre de divers projets s'inscrivant dans les orientations du plan stratégique.

Un merci également aux membres du conseil d'administration pour leur soutien dans la réalisation de ce mandat, qui contribuera sans aucun doute à mieux faire connaître le Conservatoire et son offre de formation auprès du public.

**Nathalie Letendre**  
Directrice générale

# DIRECTEUR GÉNÉRAL

## MOT COMPLÉMENTAIRE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL PAR INTÉRIM

(Directeur général par intérim à compter du 7 juillet 2021)

Dans le contexte de la prolongation d'un an du plan stratégique 2018-2022 du Conservatoire, une consultation a été faite notamment auprès du Collège des directeurs et des commissions des études afin de réviser certains indicateurs et cibles du plan initial. Ces ajustements ont été accueillis avec enthousiasme, avec l'assurance que le Conservatoire maintient le cap sur ses ambitions, en disposant d'une année additionnelle pour atteindre ses objectifs.

Bien que certaines cibles s'avèrent plus ardues à atteindre en raison des impacts de la pandémie, le Conservatoire est fier de l'agilité et de la proactivité dont il a fait preuve face aux défis inattendus qu'il a dû relever.

L'équipe du Conservatoire, qui a démontré une fois de plus son grand engagement envers la mission de l'institution, a fourni d'importants efforts depuis le début de la crise sanitaire pour assurer la poursuite du plus grand nombre possible d'activités en présence, dans un cadre sécuritaire. Les circonstances ont amené l'institution à revoir plusieurs pratiques et façons de faire, et à faire preuve d'une grande créativité pour permettre aux élèves, étudiantes et étudiants de vivre des expériences enrichissantes tout en recevant un enseignement de haut niveau dans les meilleures conditions possibles.

C'est dans un contexte maintenant plus favorable que les équipes du Conservatoire peuvent poursuivre les travaux entamés, fortes d'un désir avivé de faire évoluer l'institution, de mettre en place des programmes renouvelés et bonifiés, et d'offrir une expérience unique à sa communauté étudiante.

Jean-François Latour  
Directeur général par intérim

# PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Fondé en 1942, et graduellement déployé sur le territoire québécois en s'établissant dans 7 villes en autant de régions différentes, le Conservatoire a toujours été une école supérieure d'art d'État et ce, dans la tradition des grands conservatoires européens, œuvrant en marge des institutions universitaires. Longtemps partie intégrante du ministère de la Culture et des Communications, le Conservatoire est constitué en société d'État depuis 2007.

Depuis les débuts du Conservatoire, ses objets tout comme ses droits et obligations ont été précisés dans une loi. La dernière version de cette loi constitutive, en vigueur depuis 2016, n'a jamais été aussi explicite quant à la mission et aux devoirs du Conservatoire, notamment en matière d'accessibilité, d'excellence artistique et de contributions à ses multiples communautés. C'est la raison pour laquelle la mission du Conservatoire énoncée dans ce plan, puisant abondamment dans sa loi, est désormais si étoffée.

Seule école supérieure publique spécialisée en arts de la scène au Québec, le Conservatoire de musique et d'art dramatique est la seule école supérieure d'art exploitant plusieurs établissements différents; la seule également dont le champ d'action vise plus d'une discipline artistique et finalement la seule maison d'enseignement publique québécoise offrant des programmes à des élèves de plusieurs ordres d'enseignement, du primaire au 2<sup>e</sup> cycle universitaire. Autorisé à offrir le programme de diplôme d'études collégiales en musique et habilité à décerner des grades universitaires dans ses deux disciplines artistiques, le Conservatoire œuvre ainsi en sus de la formation professionnelle dans le champ même de l'enseignement supérieur et ce, avec les standards les plus hauts que lui impose sa mission.

## Modèle pédagogique

Créé en 1942 selon le modèle européen, le CMADQ est un modèle à part dans le paysage de la formation. D'une part, il offre une formation professionnelle reconnue tant en art dramatique qu'en musique, comme le font d'autres institutions supérieures au Québec : cégeps, universités, etc. D'autre part, contrairement à ces établissements d'enseignement, le Conservatoire relève de la ministre de la Culture et des Communications.

Son approche pédagogique maître-élèves est également un facteur de succès à la formation des artistes professionnels du calibre de Robert Lepage ou Yannick Nézet-Séguin, ce qui contribue à livrer son mandat de former des artistes de haut niveau dont l'excellence est reconnue partout dans le monde. L'apprentissage d'un instrument de musique, peu importe l'institution, se fait toujours par des leçons individuelles.

C'est pour la discipline de la musique que le Conservatoire se démarque par sa spécificité d'inspiration européenne quant au continuum de formation des plus jeunes jusqu'à l'ordre universitaire. De fait, le Conservatoire accueille des élèves dès l'âge de 8 ans aux études préparatoires, qui les conduiront à progresser dans la pratique de leur instrument leur permettant d'envisager éventuellement une carrière professionnelle, ce qui rejoint sa mission.

## Tableau registre des formations (ordres, spécialités, diplômes, grades)

Le Conservatoire accueille une grande diversité d'élèves (enfants, adolescents et jeunes adultes) de toutes les régions du Québec et au-delà.

Fort de ses 898 élèves réguliers<sup>1</sup> et de ses nombreux autres élèves inscrits dans ses programmes externes, le Conservatoire est la plus grande école supérieure d'art au Québec de même que celle qui contribue le plus au développement des secteurs de la musique et de l'art dramatique.

### Les établissements en Musique

---

Conservatoire de musique de Gatineau (CMG)  
Conservatoire de musique de Montréal (CMM)  
Conservatoire de musique de Québec (CMQ)  
Conservatoire de musique de Rimouski (CMR)  
Conservatoire de musique de Saguenay (CMS)  
Conservatoire de musique de Trois-Rivières (CMTR)  
Conservatoire de musique de Val-d'Or (CMVD)

### Les établissements en Art dramatique

---

Conservatoire d'art dramatique de Montréal (CADM)  
Conservatoire d'art dramatique de Québec (CADQ)

1. Au 30 septembre 2017

## Effectifs étudiants (2017-2018)

MUSIQUE	CMG	CMM	CMQ	CMR	CMS	CMTR	CMVD	Total
Préparatoire	91	82	83	37	56	49	36	434
Collégial	15	44	38	52*	7	8	13	177
1 <sup>er</sup> cycle universitaire	6	89	34	7	5	3	0	144
2 <sup>e</sup> cycle universitaire	4	36	16	0	1	2	0	59
Stage de perfectionnement	0	5	2	0	0	0	0	7
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>256</b>	<b>173</b>	<b>96</b>	<b>69</b>	<b>62</b>	<b>49</b>	<b>821</b>

\* Incluant 31 élèves inscrits au programme de DEC préuniversitaire Musique Jazz-Pop du Cégep de Rimouski auxquels le Conservatoire de musique de Rimouski offre la formation spécifique.

ART DRAMATIQUE	CADM	CADQ	Total
Jeu (1 <sup>er</sup> cycle universitaire)	32	34	66
Scénographie (1 <sup>er</sup> cycle universitaire)	S/O	10	10
Mise en scène et création (2 <sup>e</sup> cycle universitaire)	S/O	1	1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>77</b>

Avec des milliers de diplômés à son actif depuis sa fondation et une cohorte annuelle moyenne d'une cinquantaine de jeunes artistes professionnels diplômés, le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec rayonne dans toutes ses régions, partout au Canada ainsi que dans de nombreux pays et ce, au sein des plus grandes institutions autant qu'au cœur des communautés.

### Diplomation (2017-2018)

Les acteurs et les actrices, les instrumentistes, les dramaturges, les compositeurs et compositrices, les metteurs et metteuses en scène, les chefs d'orchestre ou de chœur, les scénographes et nombre de ces artistes devenus pédagogues des arts de la scène ou gestionnaires d'organismes ou d'entreprises culturels sont sans conteste la plus importante des contributions du Conservatoire à la société québécoise.

Cet héritage vivant du Conservatoire occupe en réalité une place prépondérante en nombre et en influence sur ou en marge des scènes, des plateaux, des studios et des écrans du Québec, œuvrant et brillant au sein de nos organismes culturels, entreprises culturelles ou établissements d'enseignement artistique. Ils tissent la culture du Québec dans toutes ses régions et la portent sur tous les continents.

Le Conservatoire est constitué en un réseau d'établissements ancrés dans leurs communautés territoriales et artistiques respectives soutenus par les directions; de l'administration, des études et des communications.

Le réseau du Conservatoire, ses établissements et son siège social bénéficient d'effectifs exceptionnels et diversifiés. Son équipe pédagogique comprend 221 professeurs et pianistes-accompagnateurs salariés qui en grande majorité sont des interprètes ou créateurs reconnus et professionnellement actifs dans leur discipline.

Le bilan financier du Conservatoire s'est radicalement transformé suite aux résultats positifs des derniers exercices, rendus possibles autant par une utilisation plus efficiente que jamais des ressources et un meilleur contrôle des dépenses que par des aides gouvernementales ponctuelles visant spécifiquement à résorber un déficit cumulé dans les années antérieures.

Profondément rénovée à la suite de la mise en vigueur des dispositions de la Loi modernisant la gouvernance du Conservatoire de musique et d'art dramatique, la gouvernance de l'institution est aussi désormais en phase avec la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Une majorité de membres indépendants aux compétences diversifiées provenant de plusieurs régions du Québec y contribuent bénévolement, conjointement avec des représentants d'employés de divers établissements et de chaque discipline ainsi que de la Fédération des associations d'élèves des établissements. Cette gouvernance est complétée par des conseils d'orientation d'établissements auxquels siègent des employés et des élèves, mais en majorité des personnes issues des milieux de l'éducation et de l'enseignement supérieur, des milieux professionnels de l'art dramatique ou de la musique et de parents d'élèves.

Le Conservatoire, ses élèves et ses communautés peuvent compter sur l'engagement de la Fondation du CMADQ, un organisme apparenté par ses objets et son action, mais indépendant par sa gouvernance. Ayant pour mission de soutenir l'excellence des élèves et de favoriser l'insertion professionnelle des diplômés issus du Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec, la Fondation mène d'importantes activités de collecte et de gestion de fonds lui permettant d'octroyer de nombreuses et généreuses bourses aux élèves, de soutenir l'action culturelle du Conservatoire et de ses établissements, de même que des initiatives et projets artistiques et pédagogiques du Conservatoire au bénéfice de ses élèves.

### Modèle de Financement

Alors que les cégeps et universités reçoivent un financement proportionnel au nombre d'étudiants inscrits à leurs programmes, le CMADQ reçoit une enveloppe de financement globale ajustée annuellement en fonction des paramètres budgétaires gouvernementaux.

Cela pose des défis importants pour assurer son développement de sorte que le CMADQ est amené à admettre de nouveaux élèves en respectant un équilibre entre les différents niveaux d'études, des jeunes du primaire et secondaire (formation musicale à temps partiel) aux élèves des niveaux collégial et universitaire (à temps plein).

## MISSION

L'énoncé de mission qui suit a été tiré des articles 4, 5, 6, 9 et 10 de la *Loi sur le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec* (C-62.1); les mots en italique ont été ajoutés ou conjugués pour la liaison de l'énoncé.

Le Conservatoire a pour objets 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 :

- *transmet*, selon les plus hauts standards d'excellence, y compris dans les programmes d'enseignement supérieur, 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 ;

- *permet* 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 socio-économique;
- *procure* des bénéfices aux communautés, entre autres, pour susciter et favoriser une formation initiale de qualité dans le domaine de la musique et pour contribuer à la présence et la vitalité d'organismes essentiels au monde de la musique et de l'art dramatique *et ce, dans un esprit de partenariat et collaboration*;
- *demeure* attentif à l'innovation, aux nouveaux courants, aux développements technologiques et à l'évolution des marchés ;
- *tient compte* de la spécificité de chacun de ses établissements.

## VALEURS

### Respect

des personnes, de leurs différences et de leurs droits.

### Cohérence

dans nos programmes et leur application; dans nos actions auprès des élèves, du personnel, des établissements et des communautés.

### Solidarité-Collaboration

entre nos établissements, les personnes, les disciplines et leurs spécialités ainsi qu'avec nos partenaires.

### Création-Innovation

dans nos activités pédagogiques, artistiques et de recherche; dans le développement de nos services et de notre organisation.

### Contribution

à l'épanouissement des élèves, à l'évolution de nos disciplines et au développement des milieux artistiques, éducatifs et des communautés.

## VISION

Être reconnu comme école supérieure de musique et d'art dramatique par excellence pour tout le Québec et contribuer de manière exceptionnelle à son dynamisme artistique et au rayonnement de sa culture tant à l'échelle nationale qu'internationale.

# CONTEXTE

## CONTEXTE EXTERNE – SECTEUR DE LA MUSIQUE

### Pratiques professionnelles des musiciens et marché de l'emploi

Les musiciens professionnels poursuivent désormais des carrières diversifiées en types et répertoires musicaux, en contextes de production ou de diffusion, ou en activités de création, d'interprétation, d'enseignement et de gestion. Parallèlement, le niveau de maîtrise instrumentale ou vocale, de maîtrise de la direction ou de l'écriture requis des musiciens pour accéder à une carrière artistique reconnue et satisfaisante est plus élevé que jamais. La polyvalence et les compétences entrepreneuriales et de gestion de carrière deviennent ainsi de plus en plus importantes pour le succès de l'insertion professionnelle des jeunes interprètes et créateurs dans un contexte de concurrence qui s'accroît.

En effet, le marché de l'emploi national et international est de plus en plus concurrentiel. La grande mobilité des musiciens suscite une concurrence internationale même pour des postes au sein d'ensembles dont le rayonnement n'a pas cette portée.

Malgré la multiplication et la diversité des ensembles musicaux, la vie musicale s'est affaiblie dans certaines régions du Québec du fait, entre autres, de la précarisation des organismes musicaux et des conditions professionnelles des musiciens (voir annexe 1, page 17).

### L'environnement éducatif en musique

Le contexte éducatif québécois dans lequel œuvrent les établissements du Conservatoire dédiés à la musique est composé d'une grande diversité d'intervenants et de structures :

- professeurs privés;
- organismes de formation musicale privés, dont de nombreux organismes à but non lucratif (certains soutenus par le MCC dans le cadre du PAFOFA et/ou par leurs municipalités);
- orchestres de jeunes et harmonies parascolaires;
- écoles primaires et secondaires offrant l'enseignement musical prévu au programme du MEES, parfois une concentration en musique ou plus rarement un programme particulier;

- camps musicaux d'envergure locale, régionale, québécoise, pancanadienne ou internationale;
- collèges (13) offrant dans 8 régions un programme menant à un DEC en musique;
- universités (6) à Montréal, Québec et Sherbrooke offrant une diversité de programmes de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle dans diverses spécialités du champ de la musique; parmi elles seules, 2 offrent le baccalauréat en enseignement de la musique.

Le bassin de candidats potentiels pour la formation professionnelle en musique s'est toutefois réduit au Québec au cours des dernières décennies. Le phénomène résulte notamment de la baisse démographique qui peut être plus accentuée dans certaines régions que d'autres (voir annexes 2, page 18), mais aussi des changements des pratiques culturelles des jeunes et des pratiques éducatives aux niveaux primaire et secondaire suite à l'implantation de la réforme scolaire.

On constate notamment la réduction de l'enseignement continu de la musique dans les écoles primaires et secondaires de même qu'une pénurie d'éducateurs qualifiés en musique en milieu scolaire et communautaire, et ce, particulièrement hors des grands centres. Cette tendance tranche toutefois avec les résultats médiatisés de la recherche scientifique confirmant les bienfaits de l'apprentissage de la musique pour le développement des jeunes.

Conséquemment, la plupart de ces établissements des réseaux collégial et universitaire ont vu leurs demandes d'admission de candidats québécois baisser graduellement au cours de la dernière décennie (voir annexes 3 et 4, pages 19 et 20). Bien que les universités ne soient pas aussi sélectives que le Conservatoire, les meilleurs candidats aux études supérieures peuvent être sensibles à certains éléments liés à l'offre de ces établissements de grande envergure dont :

- un large registre de programmes et de spécialités offerts du 1<sup>er</sup> au 3<sup>e</sup> cycle;
- un accès à des salles de concert de prestige pour les exercices publics, à une diversité d'ensembles musicaux et de classes de maître;
- la richesse de la vie étudiante et des services aux étudiants universitaires;
- de généreux programmes de bourses pour le recrutement des meilleurs étudiants;
- des programmes de perfectionnement en interprétation menant au grade de doctorat;
- et, dans certains cas, une intensité hebdomadaire accrue de l'enseignement de l'instrument et de l'accompagnement au piano.

## **CONTEXTE EXTERNE – SECTEUR DE L'ART DRAMATIQUE**

### **Pratiques professionnelles en art dramatique et marché de l'emploi**

Pour vivre de leur profession et se réaliser artistiquement, les acteurs, metteurs en scène et dramaturges font preuve d'une pratique professionnelle diversifiée d'interprétation, de direction et de création et même d'autogestion dans des contextes de production dramatique très variés. Cela exige d'eux une grande polyvalence et un haut niveau de maîtrise de différentes formes de jeu, de production ou d'écriture. De même, les scénographes doivent pouvoir réaliser leurs créations pour diverses disciplines artistiques dans des contextes de diffusion de plus en plus variés et requérant la maîtrise d'un registre croissant de techniques et de technologies.

Malgré la diversité croissante des pratiques professionnelles en art dramatique offertes par le théâtre, la télévision, la radio, le web, le cinéma, les arts numériques, la danse théâtre ou les arts du cirque, de la rue, ou de la marionnette, le marché de l'emploi pour les interprètes et créateurs québécois d'expression française est concentré au Québec ainsi que dans la francophonie canadienne et européenne. La mobilité internationale demeure faible. Le marché est très concurrentiel et les conditions socio-économiques des artistes sont souvent précaires (voir annexe 1, page 17).

### **L'environnement éducatif en art dramatique**

Le contexte éducatif québécois dans lequel œuvrent les établissements du Conservatoire dédiés à l'art dramatique est aussi composé d'une grande diversité d'intervenants, mais peu structuré en filière. Les types les plus importants sont :

- les écoles secondaires offrant l'enseignement en art dramatique prévu au programme du MEES, parfois une concentration en théâtre et exceptionnellement un programme particulier;
- les troupes de théâtre et de ligues d'improvisation amateurs, parascolaires (secondaires ou collégiales) ou communautaires;
- les professeurs et instructeurs privés préparant les candidats aux études supérieures;
- 11 collèges (10 francophones et un anglophone) offrant une concentration théâtre à l'intérieur d'un DEC préuniversitaire en Arts, lettres et communications; ces programmes préparent notamment aux études en art dramatique au Conservatoire;
- 4 collèges (2 francophones et 2 anglophones) offrant des programmes de DEC technique en théâtre (interprétation ou production);

- 1 école supérieure privée offrant (en français ou en anglais) des programmes de niveau postsecondaire d'interprétation, de scénographie, de mise en scène, de dramaturgie et de production;
- 2 universités montréalaises (une francophone et une anglophone) offrant des programmes de 1<sup>er</sup> cycle en interprétation et en scénographie.

À défaut d'une véritable filière de formation préparatoire, le bassin de recrutement pour les programmes d'art dramatique au Québec est dépendant de la population de jeunes diplômés ou de finissants des études collégiales en français, déjà très sensibilisés à l'art dramatique dans le cadre de leurs études ou de leurs loisirs. Bien que ce bassin ait diminué suivant la démographie (voir annexe 2, page 18), cela ne semble pas avoir affecté le nombre de candidatures de qualité. (voir annexe 5, page 21)

## **CONTEXTE INTERNE – ÉTABLISSEMENTS EN MUSIQUE**

Le registre des programmes en musique est structuré en un continuum de formation professionnelle complet, c'est-à-dire de la formation préparatoire à l'enseignement supérieur jusqu'au perfectionnement post maîtrise. Aux premiers niveaux d'études, seule la formation musicale spécifique est offerte par le Conservatoire. Les élèves poursuivent donc de manière concomitante leurs études primaires et secondaires ou plus tard leur formation générale collégiale dans d'autres établissements. Au niveau universitaire, tous les cours menant aux divers diplômes de 1<sup>er</sup> ou 2<sup>e</sup> cycle sont offerts par le Conservatoire.

En amont du continuum, le Conservatoire rend accessible aux élèves en musique, à leurs professeurs et leurs écoles, un ensemble de programmes externes d'encadrement et assure la certification des apprentissages.

Une grande diversité de spécialités instrumentales est offerte dans chaque établissement alors que les spécialités en direction d'orchestre, composition et chant sont offertes dans quelques établissements seulement.

Toutefois, la spécialisation de l'interprète en formation supérieure est restreinte au type de musique dite « classique », ce qui exclut les musiques improvisées et les musiques anciennes. Aussi, au 1<sup>er</sup> cycle universitaire, seuls des programmes d'interprétation spécialisés dans un instrument, en chant ou en direction sont offerts. Ainsi, le Conservatoire, contrairement à certains établissements universitaires, ne forme pas de musicien généraliste ou d'éducateur en musique.

La qualité du continuum de formation et de chacun de ses programmes, la cohérence de sa continuité, son efficacité pour l'atteinte des objectifs pédagogiques et sa pertinence pour les fonctions professionnelles visées sont indéniables. En témoigne l'insertion professionnelle des diplômés dans tous les champs de la musique au Québec, au Canada et à l'étranger. La réussite des études est également très élevée dans tous les programmes collégiaux et universitaires.

Cette grande qualité s'appuie sur des forces distinctives :

- un réseau exceptionnel de recrutement sur le territoire;
- la sélection des meilleurs candidats admissibles en fonction de leur potentiel à atteindre les hauts standards internationaux;
- des effectifs d'élèves présentant une parité de genres;
- la progression par matière indépendamment du niveau scolaire ou de l'ordre d'enseignement auquel est inscrit l'élève;
- l'accompagnement au piano pour l'apprentissage de l'instrument de spécialité ou du chant offert aux élèves de tous les niveaux, et ce, gratuitement;
- l'encadrement personnalisé et assuré par un personnel dévoué et attentionné dans des établissements à taille humaine;
- la gratuité des services éducatifs aux niveaux préparatoire et collégial;
- l'accessibilité des instruments et la gratuité de leur prêt aux élèves.

On constate néanmoins :

- une intensité hebdomadaire insuffisante de l'enseignement de l'instrument de spécialité et de l'accompagnement au piano et ce, particulièrement pour les élèves plus avancés;
- une vie étudiante collégiale et universitaire manquant de dynamisme dans les petits établissements du fait de leurs faibles effectifs et du peu de mobilité des élèves dans le réseau;
- un accès insuffisant à une diversité d'ensembles musicaux et à des classes de maître et ce, pour plusieurs élèves de niveau collégial et en particulier pour les élèves avancés d'établissements sis en région;
- un manque de préparation des élèves à l'insertion professionnelle et de formation à la gestion de carrière;
- des services aux élèves insuffisants et peu adaptés aux besoins spécifiques des instrumentistes et des chanteurs (orientation de carrière, activités culturelles et physiques, thérapies, projets étudiants, etc.);
- un manque d'uniformité dans l'application des programmes à l'échelle du réseau;
- l'absence de grade universitaire pour reconnaître les études supérieures en composition.

Malgré la réussite de leurs études, la persévérance insuffisante des élèves du programme préparatoire à la fin de leurs études secondaires n'assure pas la dotation d'effectifs suffisants au niveau collégial dans plusieurs établissements. Il en est de même avec la persévérance des élèves en musique après l'obtention de leur DEC.

Dans les établissements en musique des grands centres, les effectifs étudiants sont relativement équilibrés et assurent l'émulation des élèves dans la plupart des spécialités. Dans les autres établissements, avec les ressources qui leur sont dévolues, les effectifs ne sont pas optimaux pour la rétention et l'émulation d'élèves de niveau collégial ou de 1<sup>er</sup> cycle universitaire, de même que la rétention dans la région d'un corps professoral équilibré et stable pouvant contribuer significativement à son milieu artistique et éducatif.

De plus, malgré la présence d'établissements en musique dans 7 régions administratives, le Conservatoire ne dessert pas tout le territoire québécois équitablement. En régions, la grande majorité des élèves habite en périphérie des établissements.

Bien que le Conservatoire offre des services éducatifs externes en musique de qualité avec des outils pédagogiques adaptés, ces services contribuent peu à la portée du Conservatoire sur le territoire québécois.

## **CONTEXTE INTERNE – ÉTABLISSEMENTS EN ART DRAMATIQUE**

Les conservatoires d'art dramatique offrent leurs propres cheminements du programme de formation de l'acteur de niveau 1<sup>er</sup> cycle universitaire. Pour une école supérieure d'art dramatique, cette diversité pédagogique et artistique constitue une richesse.

Seul l'établissement de Québec offre le programme de Scénographie, un programme de niveau de 1<sup>er</sup> cycle universitaire et le programme de Mise en scène et création, un programme d'études supérieures de niveau de 2<sup>e</sup> cycle universitaire.

Malgré une contribution importante et régulière en diplômés aptes à intégrer les secteurs professionnels, l'impact de la contribution des établissements est limité par le registre des programmes centré sur la formation générale des interprètes et des créateurs. Outre quelques formations continues offertes à Montréal, l'offre de formation ne s'étend pas à leur spécialisation et au perfectionnement. En amont, le Conservatoire n'offre aucun service éducatif préparatoire ou externe en art dramatique.

La qualité des programmes en Jeu et en Scénographie, leur cohérence, leur efficacité pour l'atteinte des objectifs pédagogiques et leur pertinence pour les fonctions professionnelles visées sont indéniables. L'insertion professionnelle des diplômés du CMADQ est forte dès leur première année de sortie et atteint un niveau très élevé après à peine deux ans.

Cette qualité s'appuie sur des forces souvent distinctives :

- la sélection des meilleurs candidats admissibles en jeu en fonction de leur potentiel à atteindre les standards requis par la profession;
- la progression des apprentissages par petite cohorte;
- l'intégration équilibrée d'enseignements continus et d'enseignements par projets de création-production;
- la continuité optimale des enseignements par les mêmes professeurs;
- l'encadrement pédagogique par un collectif de professeurs;
- la diversité et l'équilibre des types de jeu enseignés;
- la diversité et l'équilibre du répertoire d'exercices selon les cultures et les époques théâtrales de même que les genres dramatiques;
- l'accent marqué mis sur la maîtrise des divers aspects du langage;
- le développement des compétences de création de tous les élèves.

On constate néanmoins :

- l'accès inégal entre les deux établissements à l'enseignement des particularités du jeu pour le cinéma, la télévision et le doublage;
- un manque de préparation des élèves à l'insertion professionnelle et de formation en gestion de carrière;
- un accès insuffisant et inégal à une diversité de stages auprès de maîtres et d'artistes invités ou de projets de création;
- des services aux élèves peu adaptés aux besoins spécifiques des acteurs et créateurs;
- le peu d'interaction entre des élèves de différents établissements en art dramatique ou en musique et le peu de mobilité des élèves dans le réseau;
- des mécanismes d'assurance qualité insuffisants;
- l'absence de grade universitaire pour reconnaître les études de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles universitaires.

## **CONTRIBUTIONS DIVERSES À CONSOLIDER ET À METTRE EN VALEUR**

Par-delà ses contributions significatives à la formation d'une excellente relève d'interprètes et de créateurs pour les secteurs de la musique et de l'art dramatique, le Conservatoire procure à ses communautés artistiques et territoriales bien d'autres contributions directes et indirectes.

C'est particulièrement le cas dans les communautés des établissements en musique où la plupart des professeurs participent activement à la vie musicale régionale tout comme les élèves les plus avancés (orchestres symphoniques professionnels ou amateurs, ensembles et festivals). Les professeurs et les élèves avancés, de leurs propres initiatives ou dans le cadre de celles du Conservatoire et souvent avec le soutien de sa Fondation, participent également à la formation musicale initiale des jeunes dans leurs communautés (en garderie, en milieu scolaire, dans les harmonies ou les écoles de musique). Mais cette contribution à la vie culturelle demeure fragile, car elle dépend d'une masse critique d'élèves avancés et de professeurs ayant une charge suffisante pour s'établir dans la région.

En 2016-2017, le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec avait produit et/ou diffusé à l'échelle de son réseau, 712 activités publiques auxquelles ont participé ou assisté plus de 42 000 personnes. Ceci exclut les différents services à la communauté ainsi que les résidences de création et l'accessibilité des artistes et organismes professionnels à des salles pour des répétitions.

Les établissements sont donc des lieux de production et de diffusion d'envergure, actualisant un répertoire parfois négligé par les milieux professionnels ou proposant même de nouvelles œuvres. Les établissements sont aussi des lieux d'expérimentation artistique et pédagogique et de recherche-crédation menée par les élèves autant que par les professeurs ou les artistes invités. Mais contrairement aux autres établissements des réseaux collégial et universitaire, le Conservatoire n'est pas encore reconnu comme organisme de recherche par les pouvoirs publics alors que ses capacités en recherche-crédation et en recherche-innovation sociale sont significatives.

## DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET FINANCIÈRES

Du fait de sa répartition sur le territoire, le Conservatoire est logé dans 11 lieux différents. Quatre d'entre eux sont des immeubles patrimoniaux. La très grande majorité des espaces occupés par le Conservatoire sont efficaces, pertinents et suffisants pour la capacité d'accueil actuelle et envisagée. Toutefois, les espaces du Conservatoire d'art dramatique de Québec, peu fonctionnels pour la plupart, insuffisants et trop dispersés dans la ville, sont en deçà des standards de l'enseignement supérieur. Il en va de même de la qualité de certains espaces d'enseignement de la musique en région. Finalement, contrairement à la plupart des établissements collégiaux et universitaires offrant des programmes en musique, le Conservatoire ne dispose en propre d'aucune salle de concert pour la musique symphonique. Les établissements consacrés à l'art dramatique disposent de lieux de production et de diffusion pour les exercices publics.

À l'exception du Conservatoire de musique de Québec hébergé par la Société du Grand Théâtre de Québec, les immeubles et les locaux des établissements et du siège social sont loués à la Société québécoise des infrastructures, une pratique héritée de l'époque où le CMADQ était une direction générale du ministère de la Culture et des Communications. Le Conservatoire est l'un des rares établissements d'enseignement supérieur au Québec qui ne soit pas propriétaire de ses immeubles et autonome dans sa gestion immobilière. Pourtant, plus du cinquième du budget du Conservatoire est consacré à la gestion immobilière.

En plus des ressources matérielles non spécialisées habituellement administrées par des maisons d'enseignement, le Conservatoire gère une importante banque d'instruments de musique et d'équipements numériques prêtés à ses élèves et accessibles en partie aux professionnels et à la communauté. Les établissements en art dramatique maintiennent également un parc d'équipements scéniques et d'imposantes collections de costumes et d'accessoires de scène. La bibliothèque du Conservatoire développe et met en valeur des collections documentaires réseau réparties sur 7 sites et répertoriées dans un seul catalogue en ligne, le tout accessible à tous les élèves et professeurs ainsi qu'aux professionnels et au grand public.

Les principales sources de financement du budget d'exploitation sont les subventions du gouvernement du Québec pour 93 % du budget total, les droits de scolarité pour 3,6 % et les autres revenus propres pour 3,4 %. Des nouveaux droits de scolarité ne sauraient être imposés et les droits en vigueur ne sauraient être significativement augmentés puisque la tarification est déjà alignée sur les normes des divers ordres d'enseignement : primaire, secondaire, collégial, universitaire. Les autres revenus d'exploitation provenant actuellement surtout des locations et de la billetterie ne sauraient financer significativement la croissance des coûts de système.

Quant aux revenus croissants de collecte de fonds provenant de la Fondation, ils demeureront dédiés presque exclusivement aux bourses et services aux élèves, à diverses initiatives pédagogiques, de développement communautaire et de rayonnement du Conservatoire.

La structure des dépenses réserve 54 % du budget au traitement et avantages sociaux du personnel, 21 % aux loyers, 6 % aux services professionnels, 7 % aux intérêts sur les emprunts et 10 % à l'amortissement des immobilisations corporelles. La rémunération de la plupart des employés est encadrée par les mandats confiés par le Secrétariat du Conseil du trésor et est sensible à l'évolution de la rémunération des employés de l'État québécois. Contrairement au secteur de l'éducation et de l'enseignement supérieur, la subvention au fonctionnement du Conservatoire, une enveloppe dite « fermée », n'est pas indexée.

Les 9 établissements et le siège social du réseau sont répartis sur un bien vaste territoire aux réalités très diverses. Cette dispersion pose le défi de la mobilité des personnes, de la collaboration entre les composantes du réseau de même que du sentiment d'appartenance partagé entre l'institution et l'établissement d'attache. Les systèmes de gestion récemment implantés ont permis une meilleure intégration des processus et une meilleure utilisation des ressources informationnelles. Exploités à leur plein potentiel, ils assureraient une harmonisation des services et des pratiques et une meilleure collaboration à la recherche et à l'implantation de meilleures pratiques.

## ENJEUX

### 1. Une offre et une qualité de formation digne des plus hauts standards

Dans les deux disciplines artistiques, les programmes très concentrés sur les compétences disciplinaires ne préparent pas suffisamment les élèves à la diversité des carrières offertes, à leur planification et à leur gestion.

En musique, l'intensité, c'est-à-dire le nombre d'heures contact hebdomadaire de l'enseignement des spécialités instrumentales et du chant ainsi que l'accompagnement au piano offerts dans les programmes collégiaux et universitaires du Conservatoire ne sont pas suffisants pour garantir l'atteinte « des plus hauts standards d'excellence » que sa mission lui impose. Au niveau collégial, les ratios sont même en deçà des standards prescrits par le Règlement sur le régime des études collégiales (RREC) alors qu'au niveau universitaire les ratios sont réduits depuis 2014 au plus bas niveau des normes des établissements universitaires au Canada.

Ce niveau est malheureusement bien en deçà de ceux des grandes écoles supérieures de musique internationales avec lesquelles le Conservatoire s'est toujours mesuré pour former les grands musiciens et chanteurs qui ont enrichi la vie musicale au Québec et qui rayonnent de par le monde.

Les établissements d'enseignement de la musique de Montréal et de Québec n'ont pas les ressources pour accéder régulièrement à des espaces adéquats pour les répétitions et les prestations d'œuvres symphoniques ou opératiques. Contrairement à ceux du Conservatoire d'art dramatique de Montréal, les espaces du Conservatoire d'art dramatique de Québec sont nettement en deçà des standards de l'enseignement supérieur.

Dans les régions où l'offre de formation supérieure en musique est peu diversifiée, celle du Conservatoire, toujours limitée à la formation des interprètes et de surcroît de type « classique », est trop étroite pour répondre aux diverses aspirations des jeunes musiciens. Cette offre ne contribue pas non plus au développement professionnel des pédagogues en musique dont les régions ont grandement besoin. En art dramatique, l'offre actuelle limitée à la formation des interprètes, des metteurs en scène ou des scénographes, ne s'étend pas à leur spécialisation ou à leur perfectionnement. En amont de ses programmes, le Conservatoire n'offre aucun service éducatif préparatoire ou externe en art dramatique pouvant améliorer l'accès des jeunes de toutes les régions à des études supérieures dans ses établissements en art dramatique.

L'expérience élève au Conservatoire est tributaire de la qualité de la vie étudiante, de la socialisation des élèves dans leurs établissements autant que dans le réseau que de leur participation à de nombreux exercices publics et projets artistiques. Elle dépend aussi de l'accès des élèves à des services adaptés à leurs besoins particuliers et l'accès aux diverses ressources pédagogiques et artistiques du CMADQ.

En musique, une expérience élève riche favorise la persévérance des plus jeunes au cours de leurs longues études de même que la rétention des élèves intermédiaires et avancés dans leurs établissements ou ailleurs dans le réseau pour la poursuite de leurs études. En art dramatique, la richesse de l'expérience élève dans un réseau peut attirer non seulement les meilleurs candidats naturels, mais susciter des vocations chez des candidats que rebutterait une expérience restreinte à un petit établissement isolé.

## 2. Un réseau d'établissements intégré rayonnant sur tout le territoire

Les effectifs étudiants des établissements sis en régions sont insuffisants ou ne sont pas équilibrés. Ils n'assurent pas aux élèves de niveaux collégial et universitaire une véritable émulation et une expérience des plus enviabiles. Ils n'assurent pas toujours le maintien d'un corps professoral diversifié, stable et engagé dans sa communauté.

Le manque d'effectifs étudiants en musique résulte d'une combinaison des facteurs suivants, variables selon les établissements :

- offre de programmes trop étroite;
- incapacité financière d'accueillir et de maintenir des effectifs supplémentaires;
- rétention interordre insuffisante.

La portée des services éducatifs et communautaires de la plupart des conservatoires de musique se limite à la proche périphérie des établissements. Plusieurs régions sont peu ou pas desservies par les programmes réguliers et les programmes externes. La faible portée géographique des services des établissements en art dramatique concentrés dans les grands centres ne favorise pas l'accessibilité des jeunes aux études supérieures dans cette discipline et ne contribue pas à la vie culturelle des régions.

## 3. Une gestion performante des ressources

L'impartition de la gestion immobilière de la majorité des espaces à un seul gestionnaire-locateur n'assure pas au Conservatoire la plus grande efficacité des ressources financières allouées à cet important poste budgétaire. De plus, elle ne lui permet pas de profiter de son statut d'établissement d'enseignement supérieur, pour le calcul des taxes foncières.

La formule actuelle du financement public au fonctionnement, sous le modèle de l'enveloppe dite « fermée », ne tient compte ni de l'évolution normale des coûts de système, ni des besoins de développement du Conservatoire, ni de ses responsabilités croissantes envers d'autres instances que son ministère de tutelle (Bureau de coopération interuniversitaire (BCI), Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC), ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), etc.).

# ORIENTATIONS ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

## ENJEU 1 : UNE OFFRE ET UNE QUALITÉ DE FORMATION DIGNES DES PLUS HAUTS STANDARDS

---

### Orientation 1 :

#### Enrichir la formation supérieure en musique et en art dramatique.

La formation actuelle du Conservatoire doit s'enrichir de compléments de formation actualisés dans ses deux disciplines artistiques notamment pour mieux préparer à l'insertion professionnelle.

En musique, le niveau de maîtrise disciplinaire doit être rehaussé en fonction des standards internationaux actuels. Avec des élèves talentueux et déjà adéquatement préparés, cela ne peut se faire autrement que par l'intensification de l'enseignement de maître à élève et de l'accompagnement musical.

L'offre de spécialisation doit également être élargie. En musique, cela doit prendre la forme d'une ouverture à d'autres types de musique à partir du niveau collégial dans les régions où ils ne sont pas déjà accessibles.

Le Conservatoire doit aussi participer au perfectionnement des professeurs de musique de même qu'à la formation des futurs éducateurs en musique dans les régions où elle n'est pas encore offerte et où les besoins sont pourtant criants.

En art dramatique, c'est l'offre de perfectionnement aux artistes professionnels qu'il faut développer et que les deux établissements doivent offrir en complémentarité sous forme de microprogramme ou de programme de 2<sup>e</sup> cycle universitaire.

---

### Orientation 2 :

#### Offrir un environnement enrichissant et stimulant pour le développement personnel et artistique.

L'expérience élève en art d'interprétation est aussi fonction d'autres facteurs que l'enseignement et l'étude. Sa qualité dépend aussi de la perception d'un ensemble d'expériences personnelles, sociales et surtout artistiques au cours de la formation.

---

### Objectif 1 :

Accroître l'offre de spécialisation en musique.

---

#### Indicateur 1.1 :

Proportion des établissements collaborant à une offre de spécialisation au niveau collégial.

#### Cibles 1.1 :

1 établissement en musique en juin 2022

---

### Objectif 2 :

Rehausser l'offre de cours et de programmes.

---

#### Indicateur 2.1 :

Proportion des établissements ayant bonifié leur offre de cours dans les programmes existants.

#### Cibles 2.1 :

7 établissements ayant bonifié leur offre de cours en juin 2023

---

#### Indicateur 2.2 :

Proportion des établissements en musique ayant bonifié leur offre de programmes au niveau universitaire.

#### Cible 2.2 :

Échéance : 1 établissement en juin 2020

---

### Objectif 3 :

Favoriser le développement des compétences à l'insertion professionnelle.

---

#### Indicateur 3.1 :

Taux de satisfaction des élèves à l'égard de l'utilité des connaissances acquises sur l'insertion professionnelle.

**Cible 3.1 :** 80 % en juin 2023

---

### Objectif 4 :

Enrichir l'offre de services à la vie étudiante, aux activités artistiques et aux projets pédagogiques collectifs.

---

#### Indicateur 4.1 :

Taux d'augmentation de projets collectifs initiés pour les élèves.

**Cible 4.1 :** 200 % en juin 2020

**Indicateur 4.2 :** Taux de satisfaction à l'égard de l'offre de services.

**Cible 4.2 :** 80 % en 2023

---

**Orientation 3 :**

**Renforcer le continuum de la formation en musique.**

Pour assurer un même niveau d'excellence à l'échelle du Québec et pour favoriser une meilleure continuité des enseignements en musique.

---

**Orientation 4 :**

**Améliorer la reconnaissance des formations d'ordre universitaire.**

Les études d'ordre universitaire des élèves en art dramatique ou en musique, lorsqu'admissibles à un grade, méritent d'être pleinement reconnues au bénéfice de la mobilité professionnelle des diplômés.

---

**Objectif 5 :**

Harmoniser l'application des programmes en musique dans le réseau.

---

**Indicateur 5.1 :**

Proportion des programmes harmonisés.

**Cible 5.1 :** 3/7 en juin 2023

---

**Objectif 6 :**

Assurer la poursuite des études aux niveaux supérieurs de formation en musique.

---

**Indicateur 6.1 :**

Taux de rétention :

- Post-préparatoire
- Post-collégial
- Post-1<sup>er</sup> cycle universitaire

**Cible 6.1 :**

Post-préparatoire : 80 % en juin 2023

Post-collégial : 75 % en juin 2023

Post-1<sup>er</sup> cycle universitaire : 65 % en juin 2023

---

**Objectif 7 :**

Sanctionner les études des programmes d'ordre universitaire.

---

**Indicateur 7.1 :**

Nombre de programmes en musique visés par une demande de reconnaissance par le BCI.

**Cibles 7.1 :**

Dépôt d'une demande de reconnaissance de quatre programmes en musique (composition) auprès du BCI en juin 2023.

**Indicateur 7.2 :**

Nombre de programmes en art dramatique visés par une demande de reconnaissance par le BCI.

**Cibles 7.2 :**

Dépôt d'une demande de reconnaissance d'un programme en art dramatique (jeu) auprès du BCI en 2018-2019.

## ENJEU 2 : UN RÉSEAU D'ÉTABLISSEMENTS INTÉGRÉ RAYONNANT SUR TOUT LE TERRITOIRE

### Orientation 5 :

#### Accroître la présence du Conservatoire dans ses communautés.

La présence du Conservatoire dans une communauté s'impose d'abord par l'accueil d'une masse critique d'élèves rendu possible par le maintien d'un corps professoral conséquent et stable. Les professeurs de musique établis dans une communauté contribuent aussi à la formation initiale de ses jeunes à l'extérieur de l'établissement et, en tant que musicien, à la vie musicale de la région.

Les effectifs d'élèves de niveau post-secondaires en musique sont tout aussi déterminants, car ils participent eux aussi activement à l'éveil musical des jeunes et aux ensembles musicaux de la région.

La gestion de la capacité d'accueil doit avant tout consolider les effectifs des élèves des établissements qui ne sont pas équilibrés ou à leur niveau optimal.

Pour que l'impact du Conservatoire soit maximal, ses établissements et ses programmes doivent être accessibles à toute la diversité culturelle et régionale de la jeunesse québécoise.

Cela nécessite des actions ciblées qui ont une portée jusque dans les communautés géographiquement ou culturellement éloignées du Conservatoire et de ses établissements.

### Objectif 8 :

Exploiter la capacité d'accueil du réseau en musique.

#### Indicateur 8.1 :

Taux d'augmentation du nombre d'élèves en musique au sein du réseau

#### Cible 8.1 :

3 % en 2023

### Objectif 9 :

Accroître la portée des services éducatifs externes.

#### Indicateurs 9.1 :

Taux d'augmentation du nombre d'élèves inscrits aux programmes externes.

#### Cibles 9.1 :

8 % en juin 2023

## ENJEU 3 : UNE GESTION PERFORMANTE DES RESSOURCES

### Orientation 6 :

#### Accroître la performance de la gestion financière et immobilière.

Le développement de l'offre de services éducatifs visant avant tout le perfectionnement des artistes en collaboration avec d'autres établissements d'enseignement supérieur ou organismes artistiques, le Conservatoire devra générer des revenus de nouvelles sources afin de ne pas affecter la capacité d'accueil de ses programmes actuels et de ses établissements. De même, l'enrichissement des services aux élèves doit pouvoir être soutenu de manière durable par de nouveaux revenus propres dont ceux de la collecte de fonds privés.

Le Conservatoire vise une plus grande cohérence dans la gestion de ses ententes immobilières, indépendamment des propriétaires des immeubles et du statut patrimonial de ceux-ci. Il vise également que la fixation de tous les loyers prenne en compte le statut d'établissement d'enseignement supérieur du Conservatoire.

### Objectif 10 :

Accroître les revenus autonomes.

#### Indicateur 10.1 :

Taux d'augmentation des revenus autonomes

#### Cible 10.1 :

4 % en juin 2023

### Objectif 11 :

Adapter la gestion immobilière aux besoins de l'enseignement supérieur.

#### Indicateur 11.1 :

Taux de satisfaction des intervenants et des élèves au CADQ.

#### Cible 11.1 :

75 % en juin 2023

---

# ANNEXE 1

---

## Revenu médian d'emploi des artistes du secteur de la musique et de l'art dramatique

PROFESSION	REVENU	
	2005	2015
Chef d'orchestre, compositeurs et arrangeurs	13 239	15 590
Musiciens et chanteurs	10 026	12 536
Acteurs et comédiens	12 509	18 719

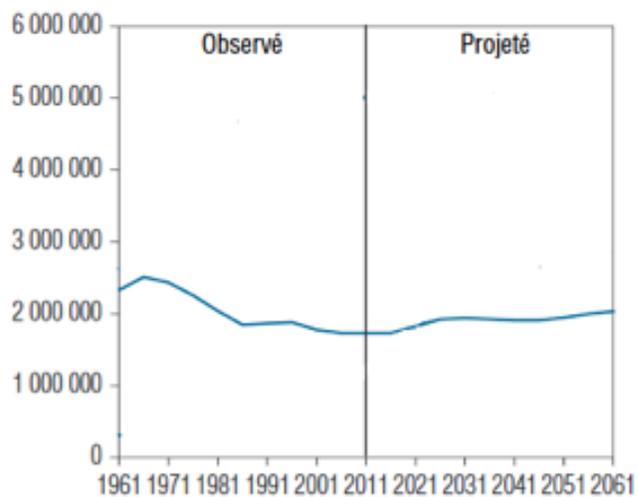
Source : Observatoire de la culture et des communications du Québec, Optique culture, numéro 63, décembre 2018

---

## ANNEXE 2

---

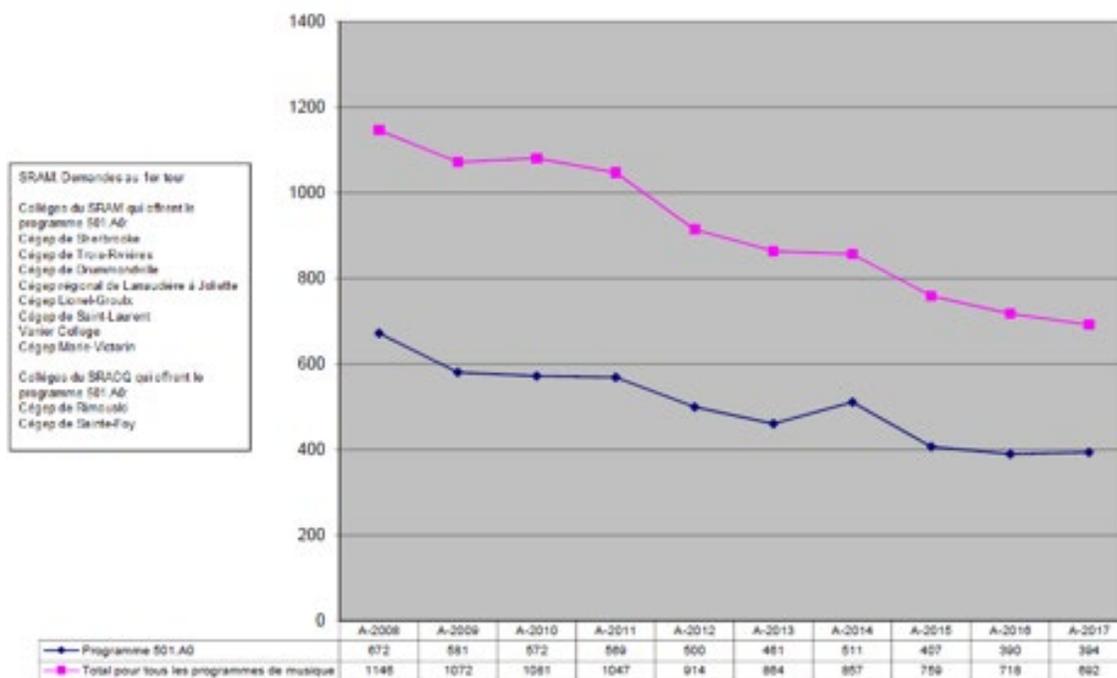
### Effectif de la population des jeunes de 0 à 19 ans, Québec, 1961-2061



Source : Institut de la statistique du Québec, Le bilan démographique – Édition 2015

# ANNEXE 3

## Demands d'admission dans les programmes de musique de niveau collégial



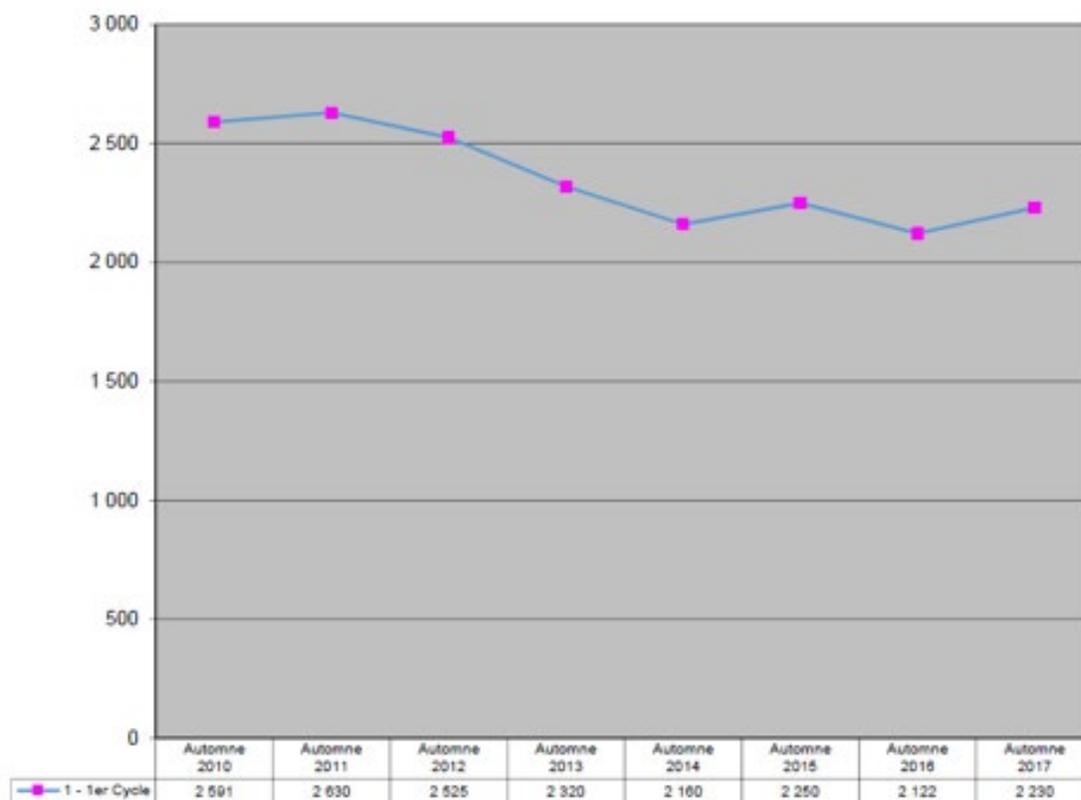
Sources : Service régional d'admission du Montréal métropolitain et Service régional d'admission au collégial de Québec

---

## ANNEXE 4

---

Nombre de demandes d'admission dans les universités du Québec,  
tous types de candidats, discipline 5905-Musique



Source : Bureau de coopération interuniversitaire

---

## ANNEXE 5

---

Nombre de demandes d'admission dans les universités du Québec,  
tous types de candidats, discipline 5907-Art dramatique



Source : Bureau de coopération interuniversitaire

# ANNEXE – TABLEAU SYNOPTIQUE – PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

**MISSION :** Le Conservatoire a pour objets 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 transmet, selon les plus hauts standards d'excellence, y compris dans les programmes d'enseignement supérieur, 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; permet 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; procure des bénéfices aux communautés, entre autres, pour susciter et favoriser une formation initiale de qualité dans le domaine de la musique et pour contribuer à la présence et la vitalité d'organismes essentiels au monde de la musique et de l'art dramatique et ce, dans un esprit de partenariat et collaboration; demeure attentif à l'innovation, aux nouveaux courants, aux développements technologiques et à l'évolution des marchés et tient compte de la spécificité de chacun de ses établissements.

**VISION :** Être reconnu comme école supérieure de musique et d'art dramatique par excellence pour tout le Québec et contribuer de manière exceptionnelle à son dynamisme artistique et au rayonnement de sa culture tant à l'échelle nationale qu'internationale.

## ENJEU 1 : UNE OFFRE ET UNE QUALITÉ DE FORMATION DIGNES DES PLUS HAUTS STANDARDS

ORIENTATIONS	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	CIBLES					
			ACTUEL	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
1. Enrichir la formation supérieure en musique et en art dramatique.	1. Accroître l'offre de spécialisation en musique. 2. Rehausser l'offre de cours et de programmes.	Proportion des établissements offrant une nouvelle spécialisation au niveau collégial.	– <sup>1</sup>	–	–	–	1/7 <sup>2</sup>	–
		Proportion des établissements ayant bonifié leur offre de cours dans les programmes existants.	–	–	–	–	–	7/7 <sup>3</sup>
		Proportion des établissements en musique ayant bonifié leur offre de programmes au niveau universitaire.	–	–	1/1 <sup>4</sup>	–	–	–
2. Offrir un environnement enrichissant et stimulant pour le développement personnel et artistique.	3. Favoriser le développement des compétences à l'insertion professionnelle. 4. Enrichir l'offre de services à la vie étudiante, aux activités artistiques et aux projets pédagogiques collectifs.	Taux de satisfaction des élèves à l'égard de l'utilité des connaissances acquises sur l'insertion professionnelle.	–	–	50 %	75 %	75 %	80 % <sup>5</sup>
		Taux d'augmentation de projets collectifs initiés pour les élèves.	–	100 %	200 % <sup>6</sup>	–	–	–
		Taux de satisfaction des élèves à l'égard de l'offre de services.	–	25 %	50 %	75 %	75 %	80 %
3. Renforcer le continuum de formation en musique.	5. Harmoniser l'application des programmes en musique dans le réseau. 6. Assurer la poursuite des études aux niveaux supérieurs de formation en musique.	Proportion des programmes harmonisés.	–	2/7	–	–	–	3/7 <sup>7</sup>
		Taux de rétention <sup>8</sup> :						
		– Post-préparatoire	74 %	74 %	76 %	78 %	78 %	80 %
		– Post-collégial	63 %	63 %	67 %	71 %	71 %	75 %
		– Post-1 <sup>er</sup> cycle universitaire	57 %	57 %	60 %	63 %	63 %	65 %
4. Améliorer la reconnaissance des formations d'ordre universitaire.	7. Sanctionner les études des programmes d'ordre universitaire <sup>9</sup> .	Proportion des programmes d'études en musique sanctionnés par grade.	–	–	–	–	–	4/4 <sup>10</sup>
		Proportion des programmes d'études en art dramatique sanctionnés par grade.	–	1/3 <sup>11</sup>	–	–	–	–

1. Le symbole "–" "présent dans les colonnes "cibles" signifie que les travaux sont en cours de développement.

2. 7 établissements offrent le programme de DEC en musique 501.A0, dont les grilles de cours seront bonifiées à partir de 2022-2023. La spécialisation envisagée est celle du DEC en musique jazz-pop. La région ciblée, Rimouski, est celle où aucun cégep n'offre cette formation.

3. Il s'agit du programme de DEC des 7 établissements en musique.

4. Projet de baccalauréat en enseignement de la musique en collaboration avec l'UQO et le Conservatoire de musique de Gatineau (2019-2020).

5. Il s'agit d'un taux ambitieux à 80 % de satisfaction.

6. Mise en place d'un projet de collaboration entre les élèves des Conservatoires d'art dramatique de Montréal et de Québec en 2019-2020 (réalisé en mars 2019). Mise en place d'un orchestre symphonique réseau de niveau collégial en 2019-2020.

7. Le Conservatoire a 7 programmes en musique dont 3 seulement ont besoin d'être harmonisés. En 2019-2020, le Conservatoire a harmonisé le 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycle en Interprétation (2/7). En 2022-2023, le programme de DEC en musique est ciblé (3/7).

8. Selon le modèle pédagogique, le Conservatoire souhaite améliorer son taux de rétention tout au long du continuum de formation.

9. Le processus de demande de reconnaissance de grade universitaire peut prendre minimalement 2 ans. Les travaux débutent à l'interne par le montage du document de présentation de la demande (recherches, collecte de diverses données, analyse, réflexion et rédaction) qui peut prendre 10-12 mois. À partir du dépôt de la demande au BCI, 12 à 14 mois sont requis (étude préliminaire, formation d'un comité d'évaluation, visite du comité, rédaction des rapports d'experts, analyse et décision du BCI) avant la transmission de la recommandation ou non.

10. Actuellement, deux programmes sur six sont reconnus comme grade universitaire (baccalauréat et maîtrise en interprétation de la musique). En 2022-2023, une demande de reconnaissance sera déposée auprès du BCI pour 4 programmes universitaires, soit le baccalauréat et la maîtrise en composition instrumentale ainsi que le baccalauréat et la maîtrise en composition électroacoustique.

11. La demande de reconnaissance par le BCI vise le programme de baccalauréat en art dramatique, spécialité jeu. Par ailleurs une révision du programme en scénographie est en cours en vue du dépôt d'une demande de reconnaissance auprès du BCI. Le 3<sup>e</sup> programme existant en art dramatique est un programme court de 2<sup>e</sup> cycle non éligible à un grade universitaire.

## ANNEXE – TABLEAU SYNOPTIQUE – PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

### ENJEU 2 : UN RÉSEAU D'ÉTABLISSEMENTS INTÉGRÉ RAYONNANT SUR TOUT LE TERRITOIRE

ORIENTATIONS	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	CIBLES					
			ACTUEL	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
5. Accroître la présence du Conservatoire dans ses communautés.	8. Exploiter la capacité d'accueil du réseau en musique.	Taux d'augmentation du nombre d'élèves en musique au sein du réseau.	790	3 %	4 %	–	4 %	3 % <sup>12</sup>
	9. Accroître la portée des services éducatifs externes.	Taux d'augmentation du nombre d'élèves inscrits aux programmes externes.	395	–	20 %	–	7 %	8 % <sup>13</sup>

### ENJEU 3 : UNE GESTION PERFORMANTE DES RESSOURCES

ORIENTATIONS	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	CIBLES					
			ACTUEL	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
6. Accroître la performance de la gestion financière et immobilière.	10. Accroître les revenus autonomes.	Taux d'augmentation des revenus autonomes.	–	–	2 %	–	–	4 % <sup>14</sup>
	11. Adapter la gestion immobilière aux besoins de l'enseignement supérieur.	Taux de satisfaction des intervenants et des élèves au CADQ <sup>15</sup> .	–	–	–	50 %	75 %	75 %

12. Avec les cibles identifiées en progression, le Conservatoire évalue qu'en 2022-2023, il aurait atteint la capacité optimale de fréquentation étudiante selon le mode de financement en vigueur.

13. Ces programmes en musique du Conservatoire sont offerts en dehors des programmes réguliers à une clientèle externe, à l'instar d'autres institutions d'enseignement (ex. : UQAM, Vincent d'Indy, Université Laval, etc.). Il s'agit d'un encadrement de la formation offerte par des intervenants externes. Le volet 1.1 du PAFOFA du ministère de la Culture et des Communications encourage ces intervenants à utiliser les programmes du Conservatoire. Les cibles identifiées au tableau sont établies en fonction de la réalité du marché, le 20 % est relié à l'entrée en vigueur de l'exigence du PAFOFA envers les intervenants externes. Le Conservatoire désire également couvrir les besoins en art dramatique en développant une offre d'encadrement dans cette discipline d'où les cibles des années subséquentes.

14. La cible visée en juin 2023 représente 6 % d'augmentation relativement aux revenus de référence.

15. Les étudiants en art dramatique sont actuellement répartis sur 5 sites différents.