

Planification stratégique Vision 2030



Montréal, janvier 2025

Table des matières

Introduction	2
Remerciements	2
<u>Démarche</u>	3
<u>Cadrage et adaptation</u>	3
<u>Réflexion stratégique participative</u>	3
<u>Planification stratégique</u>	3
<u>Contexte de l'AGAC</u>	4
<u>Forces, fragilités, opportunités et menaces (FFOM)</u>	4
<u>Impératifs stratégiques</u>	6
<u>Fondements</u>	7
<u>Orientations stratégiques</u>	7
<u>Soutien aux membres</u>	7
<u>Notoriété et rayonnement</u>	9
<u>Autonomie financière</u>	10
<u>Promotion de l'art contemporain et éducation au collectionnement</u>	11

Introduction

À l'approche de son 40e anniversaire en 2025, l'Association des Galeries d'Art Contemporain (AGAC) réaffirme son rôle central dans la promotion et le soutien des galeries d'art contemporain au Canada. Reconnue notamment pour sa foire Plural (anciennement la Foire Papier), elle s'engage à élever la reconnaissance et la prospérité de ses galeries membres face à des défis économiques et structurels.

Une démarche stratégique participative a permis d'identifier des priorités telles que la diversification des revenus, le renforcement de la notoriété et le soutien accru aux galeries. En réponse à un marché mondial en transformation et à un contexte économique incertain, l'AGAC vise à consolider son rôle de leader et à exploiter son 40e anniversaire pour élargir son rayonnement.

Depuis 1985, l'AGAC œuvre pour la reconnaissance et la prospérité de l'art contemporain au Canada. Elle a joué un rôle clé dans la professionnalisation du milieu, le développement du collectionnement et l'élévation des standards du marché de l'art. Ces efforts ont permis de positionner l'Association comme un pilier pour ses membres et de renforcer leur place au sein de l'écosystème artistique.

Néanmoins, des défis de taille se posent aujourd'hui tels que la pression économique, une notoriété limitée et une dépendance aux subventions. Face à ces enjeux, l'Association a élaboré un plan stratégique structurant pour 2030, définissant les priorités organisationnelles dans un contexte d'évolution rapide du marché de l'art contemporain.

Ce document détaille les étapes du processus, le contexte du marché, les constats issus de la démarche ainsi que les orientations stratégiques pour renforcer le rayonnement et l'impact de l'organisation.

Remerciements

L'AGAC remercie chaleureusement la SODEC pour son soutien important dans ce projet. Son conseil d'administration, ses membres et l'équipe souhaitent également souligner l'apport essentiel de Pierre Bernard Dow-Blanchet, conseiller stratégique sénior, qui a accompagné l'Association dans toutes les étapes de l'élaboration de ce plan.

Démarche

L'élaboration de ce plan stratégique a nécessité plus d'une année de travail. Ce processus, marqué par une interruption due au départ de la directrice générale après 10 ans en poste, a été jalonné par des ajustements pour s'adapter à une nouvelle direction et à un contexte organisationnel en mutation.

► Cadrage et adaptation

La première étape de cette démarche avait pour objectif de cadrer, puis de recadrer, le projet afin de l'aligner avec les réalités évolutives de l'organisation. Cette phase a inclus une revue approfondie de la documentation interne pour mieux comprendre les fondements et les pratiques existantes. Des entrevues exécutives ont également été menées avec le personnel de l'AGAC et les membres de son conseil d'administration, afin d'obtenir une vision claire des attentes et enjeux internes.

De plus, des rencontres avec la directrice générale sortante ont joué un rôle clé pour assurer un transfert de savoir structuré et complet. Enfin, plusieurs sessions préparatoires ont été organisées pour poser les bases de la réflexion stratégique qui allait suivre, tout en tenant compte des ajustements nécessaires après les transitions de direction.

► Réflexion stratégique participative

La deuxième phase, axée sur une réflexion participative, visait à approfondir la compréhension du contexte spécifique au milieu de l'art contemporain. Cette étape a été marquée par une recherche secondaire destinée à dresser un portrait global du marché de l'art.

Parallèlement, des entrevues fonctionnelles ont été menées avec un éventail de personnes clés de l'écosystème de l'AGAC : des membres galeristes, des figures influentes du secteur et des bailleurs de fonds. Ces échanges ont permis de collecter des perspectives variées sur les défis, les priorités et les opportunités auxquels l'AGAC est confrontée.

Enfin, plusieurs sessions de travail collaboratives ont permis de structurer les discussions et de mettre en lumière les forces et fragilités de l'organisation, ses défis et priorités, ainsi que les opportunités et menaces qui orienteront son action future.

► Planification stratégique

La troisième et dernière phase visait à décider des grandes orientations et des stratégies pour guider la vision 2030 de l'AGAC. Effectuée en plusieurs sessions de travail avec l'équipe interne, l'AGAC a priorisé quatre orientations répondant à quatre impératifs stratégiques pour assurer la pertinence, la croissance et la pérennité de l'Association et de sa mission.

Cette phase comprenait également la présentation et l'adoption du plan stratégique par le conseil d'administration et les membres.

Une gestion de projet structurée a aussi été identifiée comme condition de succès à la réalisation du plan stratégique. Elle sera intégrée aux opérations courantes et optimisée en temps réel par le biais de l'outil de suivi Notion. Le plan d'action sera donc évolutif, s'ajustant en continu aux réalités de l'organisation, de ses membres et du marché.

Contexte de l'AGAC

L'AGAC évolue dans un milieu où les enjeux économiques et culturels jouent un rôle déterminant. Depuis ses débuts, l'Association a élargi son champ d'action en incluant des galeries d'autres provinces canadiennes, bien que sa reconnaissance demeure majoritairement ancrée au Québec. Elle regroupe aujourd'hui près de 40 galeries membres à Montréal, Québec, Ottawa, Toronto, Calgary et Vancouver. Plural (anciennement la Foire Papier), vitrine incontournable de l'Association, contribue à renforcer sa notoriété, mais celle-ci reste limitée sur le plan national et international.

En termes organisationnels, l'AGAC bénéficie d'une gestion saine et d'une équipe stable et compétente, appuyée par un conseil d'administration diversifié. Toutefois, les ressources humaines et financières, bien que gérées avec efficacité, restent limitées face à l'ampleur des ambitions stratégiques.

Du côté des membres, le métier de galériste, au cœur de l'écosystème de l'AGAC, se révèle particulièrement vulnérable. Fortement exposé aux aléas politiques et socio-économiques, il subit directement les effets des fluctuations du marché.

Depuis plusieurs années, l'AGAC observe une précarité croissante parmi les nouvelles galeries, marquée par un roulement accéléré d'ouvertures et de fermetures. Cette situation met en lumière l'urgence de renforcer le soutien structurel pour assurer leur pérennité.

La pandémie a temporairement stimulé les ventes d'œuvres, mais 2023 a marqué un ralentissement sous l'effet de l'inflation et de l'augmentation des coûts opérationnels (loyers, salaires) qui pèsent lourdement sur les galeries et réduisent leur capacité à investir dans leur développement.

En parallèle, les fonds publics disponibles se voient gelés ou réduits, et les priorités des bailleurs de fonds se réorientent vers les initiatives numériques, la culture en région et les projets favorisant les communautés sous-représentées. Ces nouvelles réalités impactent le milieu qui opère selon un modèle considéré comme traditionnel, mais qui répond aux attentes du marché, des collectionneur-se-s comme des artistes, ici comme à l'international.

► Forces, fragilités, opportunités et menaces (FFOM)

Les exercices stratégiques ont permis d'identifier clairement les forces de l'organisation et les opportunités sur lesquelles capitaliser pour son développement futur, ainsi que les éléments qui la fragilisent et les menaces extérieures pouvant nuire à son bon fonctionnement, à la réalisation de ses ambitions et à sa pérennité à titre d'organisme culturel.

Forces

- L'AGAC bénéficie d'une crédibilité forte en tant qu'organisation créée par et pour les galeries. Son expertise dans l'organisation de foires d'art contemporain, notamment Plural, renforce son image de marque positive et sa notoriété.
- Elle jouit également d'une excellente réputation dans le milieu, où elle est reconnue comme une voix influente et sollicitée pour son expertise.
- Enfin, une gestion financière saine et des conditions de travail attractives positionnent l'AGAC comme un leader du milieu des arts et de la culture.

Fragilités

- Malgré ses atouts, l'AGAC souffre d'une notoriété limitée hors des frontières québécoises et peine à se promouvoir efficacement ainsi que ses galeries membres. Sa capacité à élargir son membrariat est aussi restreinte par les exigences des subventionneurs et un marché local saturé.
- De plus, sa dépendance aux subventions publiques et aux revenus de Plural, combinée à des ressources humaines limitées, freine son développement.
- Au sein des membres, les galeries font face à des défis croissants en matière de découvrabilité, tout en devant gérer une augmentation continue de leurs frais fixes depuis l'après-pandémie (notamment les loyers, les coûts de transport et d'entreposage, ainsi que les salaires). Cette pression financière, combinée à des compétences en marketing et en gestion souvent limitées, fragilise la pérennité de nombreuses galeries.

Opportunités

- L'AGAC peut renforcer son rôle de porte-parole de l'art contemporain canadien et accroître sa présence dans le milieu, auprès des institutions et du public. Le 40e anniversaire représente une occasion unique pour renforcer sa notoriété.
- Sur le plan financier, la diversification des revenus, notamment par la philanthropie avec l'activation de sa fondation et les opportunités de revenus autonomes comme la location de matériel d'exposition, constitue une piste prometteuse.

- Enfin, le développement de partenariats nationaux et internationaux et l'investissement dans des outils numériques offrent des perspectives stratégiques nécessaires. À cet égard, l'initiative lesgalleries.ca constitue une opportunité majeure pour accroître la découvrabilité des galeries auprès du public, tout en augmentant la visibilité et la portée des activités culturelles liées à l'art contemporain. Par ailleurs, cette plateforme offre également un potentiel significatif pour accroître les revenus autonomes de l'AGAC.

Menaces

- L'incertitude économique, combinée à la pression inflationniste, affecte les galeries ainsi que les collectionneur-se-s et donateur-riche-s qui revoient leurs stratégies d'investissements et de dépenses. Une réduction des subventions publiques, combinée à une perte de confiance des galeries et des collectionneur-se-s envers le marché, pourrait fragiliser davantage l'organisation, compromettant sa capacité à soutenir ses membres et à maintenir ses activités.

► Impératifs stratégiques

L'AGAC se trouve à un moment charnière. Du contexte organisationnel et du marché se dégagent quatre impératifs clairs auxquels doit répondre l'AGAC et qui guident le choix des orientations et stratégies pour le plan stratégique 2030.

- Reconnaissance et rayonnement : Consolider la notoriété nationale de l'AGAC et développer une stratégie de positionnement et de représentation sur le plan national et international.
- Influence : Renforcer le rôle de l'AGAC comme gardienne du marché canadien de l'art contemporain de pointe et accroître son influence dans le milieu et auprès des institutions et du public pour faire valoir la place essentielle des galeries dans l'écosystème artistique.
- Diversification des revenus : Réduire la dépendance aux subventions en augmentant les revenus autonomes et en élargissant les commandites et les partenariats privés.
- Soutien aux galeries membres : Développer des services et des outils pour accompagner les galeristes dans leur gestion, leur rayonnement et leur stratégie commerciale.
- Éducation du public : Stimuler l'intérêt du public pour l'art contemporain et élargir le bassin de collectionneur-se-s.

► Fondements

Mission

L'Association des galeries d'art contemporain (AGAC) est un organisme sans but lucratif dont la mission principale est d'assurer la reconnaissance et la prospérité du marché de l'art contemporain au Canada.

L'Association contribue à la diffusion et à la promotion de la création artistique nationale par le biais d'expositions et autres événements majeurs organisés au Québec, au Canada et à l'étranger.

En plus de défendre les intérêts moraux et économiques de ses membres via un code de déontologie rigoureux, l'Association s'engage à sensibiliser le grand public à l'art contemporain et à initier les intéressé·e·s au collectionnement pour stimuler l'émergence de nouveaux·elles collectionneur·se·s.

Vision

En élevant continuellement la pratique marchande canadienne de l'art contemporain, l'AGAC vise à positionner ses galeries membres comme acteur·rice·s reconnu·e·s sur la scène mondiale, faisant du Canada une destination incontournable par les institutions, commissaires et collectionneur·se·s locaux et internationaux pour ses événements, ses galeries et leurs artistes.

Orientations stratégiques et stratégies

Quatre grandes orientations soutiennent le plan stratégique et guident les actions de l'Association pour les cinq prochaines années.

1. **Soutien aux membres**
2. **Notoriété et rayonnement**
3. **Autonomie financière**
4. **Promotion de l'art contemporain et éducation au collectionnement**

1. Soutien aux membres

L'AGAC perçoit ses membres comme des entrepreneurs passionnés, majoritairement issus du milieu des arts et de la culture, que ce soit par leur parcours académique ou par un intérêt soutenu pour l'art. Cependant, la démarche de planification stratégique a mis en lumière leur vulnérabilité face aux fluctuations politiques et économiques. Elle a également révélé des limites dans leurs compétences en gestion et en commercialisation, la plupart n'ayant pas d'expérience entrepreneuriale avant de diriger leur galerie.

Dans la poursuite de sa vision, l'AGAC identifie ici une opportunité de jouer un rôle accru dans le soutien au développement de ses membres, s'affirmant ainsi bien au-delà de l'organisation événementielle.

► Stratégies

1.1. Professionnaliser les pratiques d'affaires des galeries membres

- En collaboration avec le RAAV, réviser le contrat type qui régit la relation entre les artistes et les galeries pour le Québec, et adapter le contrat pour les autres provinces. Le contrat type permet de paramétrer les pratiques de l'industrie pour une représentation équitable et responsable.
- Produire du contenu formateur interne pour éduquer, sensibiliser et soutenir les pratiques de gestion et de représentation des galeries membres.

1.2. Développer les services associatifs aux membres

- Formaliser et communiquer les services offerts.

1.3. Consolider la confraternité

- Mettre en place un fil d'échange autogéré par et pour les galeries favorisant l'entraide et leur permettant de mutualiser leurs ressources et connaissances.
- Soutenir le réseautage entre nos membres et avec l'industrie.

1.4. Amplifier l'influence de l'Association

- Formaliser la collecte de données auprès de nos membres aux 2 ans.
- Déposer un mémoire sur le marché de l'art basé sur les données collectées et formaliser sa publication à tous les cinq ans.
- Établir un plan pour positionner et rapprocher l'AGAC auprès du Conseil des arts du Canada, pour assurer une meilleure représentation de nos membres hors Québec.

Mesures de succès

- Utilisation du contrat type par les galeries membres et l'industrie.
- Consommation et appréciation des contenus formateurs de l'AGAC par les membres.
- Utilisation des services associatifs par les membres et satisfaction à leur égard.
- Amélioration des pratiques numériques de découvrabilité des galeries membres.
- Participation des membres à des événements de réseautage.
- Collaboration entre les membres avec une mutualisation accrue des ressources et connaissances.
- Reconnaissance de l'AGAC et de ses publications comme références pour le milieu.

2. Notoriété et rayonnement

Depuis 40 ans, l'AGAC jouit d'une excellente réputation dans le milieu de l'art contemporain, mais principalement au Québec, soutenue par son événement phare Plural (anciennement Foire Papier). Toutefois, l'Association elle-même reste peu connue du grand public et quasiment absente à l'échelle nationale et internationale.

Cette situation s'explique par deux facteurs principaux : les ressources financières et humaines ont été prioritairement allouées aux événements, qui sont cruciaux pour la découvrabilité des galeries membres et leur succès financier, et les contraintes imposées par son principal bailleur de fonds qui limitent son expansion hors de la province. Bien que ces efforts envers les événements soient essentiels à la survie des membres, ils restreignent les investissements nécessaires pour accroître la notoriété de l'AGAC en tant qu'organisme.

Ce dilemme illustre le défi de concilier le rayonnement institutionnel avec les impératifs de soutien direct aux galeries. La planification stratégique a permis d'identifier des opportunités pour accroître la visibilité de l'Association, mais leur réalisation nécessitera des efforts soutenus de l'équipe et du conseil.

► Stratégies

2.1. Optimiser la vitrine numérique, comprenant la refonte du site web de l'AGAC

- Formaliser l'essentialité des médias numériques et de la création de contenu dans le succès promotionnel de l'AGAC et de ses initiatives.

2.2. Capitaliser sur les ressources à disposition

- Évaluer le potentiel du Google Ad Grant.
- Exploiter l'équité de Plural pour faire connaître l'AGAC et ses initiatives.

2.3. Formaliser les pratiques de communication et de découvrabilité pour l'AGAC et ses membres

- Déployer un plan de communication pour l'AGAC et la Fondation.
- Produire et distribuer une carte imprimée faisant la promotion des galeries membres.
- Standardiser les jeux de données pour optimiser la découvrabilité numérique.

2.4. Développer des partenariats culturels et touristiques (maillage)

- Créer des alliances qui relient l'art et le tourisme.

2.5. Augmenter la présence de l'AGAC à titre de représentante référence du marché de l'art contemporain au Canada

- Systématiser l'organisation des délégations américaine et européenne à Plural.
- Attirer des invité·e·s influent·e·s au Forum Plural.
- Accroître la couverture médiatique de l'AGAC et de ses événements.

Mesures de succès

- Augmentation des participations VIP provenant de l'extérieur de la province.
- Augmentation des mentions dans les médias influents du milieu de l'art contemporain, ici comme à l'international.
- Reconnaissance de l'AGAC par le public dans le cadre de l'organisation de la foire Plural.
- Augmentation du nombre et de l'impact d'initiatives en partenariats culturels et touristiques.
- Augmentation en nombre et en provenance des visiteurs et abonnés sur les propriétés numériques de l'AGAC.

3. Autonomie financière

L'un des principaux enjeux identifiés pour l'Association et ses membres est le contexte économique instable, qui incite à la prudence chez les collectionneurs. Ce contexte entraîne également une hausse des frais fixes, un gel ou une réduction des subventions, ainsi qu'une diminution des budgets de commandite. Dans ce cadre, il est impératif pour l'organisme de réduire sa dépendance aux subventions et de diversifier ses revenus de manière créative.

Outre les mesures identifiées pour améliorer les revenus, l'activation de la Fondation AGAC, portée par l'arrivée d'une nouvelle directrice et d'une employée dédiée issues des milieux de la vente d'art et de la philanthropie, représente une opportunité prometteuse à la fois pour le financement et le rayonnement de l'Association.

► Stratégies

3.1. Utiliser la Fondation comme levier de financement

- Déployer une campagne annuelle de financement.
- Mettre en place un programme de reconnaissance des donateur·rice·s.

3.2. Diversifier les sources de revenus

- Monétiser les actifs de l'AGAC (p.ex. : location des murs d'exposition).
- Réduire la gratuité VIP à la foire.
- Augmenter la vente de billets VIP.
- Sécuriser les fonds pour réaliser le projet lesgalleries.ca et exécuter le plan d'affaires pour lesgalleries.ca.
- Identifier et démarcher les opportunités de subventions disponibles pour les projets et le fonctionnement.

3.3. Développer des partenariats stratégiques

- Élargir la contribution de commanditaires existants et démarcher de nouveaux commanditaires pour tous les projets de l'AGAC.

Mesures de succès

- Diminution du ratio de subventions dans le budget annuel.
- Augmentation des revenus générés par les projets et les actifs de l'AGAC.
- Augmentation des revenus provenant des commanditaires existants.
- Augmentation du nombre de nouveaux commanditaires et/ou de la participation de commanditaires existants aux diverses initiatives de l'AGAC.
- Augmentation des dons à la Fondation AGAC.

4. Promotion de l'art contemporain et éducation au collectionnement

La réussite des membres de l'AGAC repose sur la vente d'oeuvres, ce qui dépend directement de l'intérêt du public pour l'art contemporain, notamment celui des collectionneurs fortunés, des musées et des institutions privées qui investissent dans l'art.

Depuis sa création, l'AGAC a joué un rôle clé dans le développement du bassin de collectionneurs, surtout à Montréal, soutenue par le succès croissant de Plural, son événement phare, qui permet à ses membres de conclure chaque année un nombre important de transactions. Bien que le Canada offre encore un grand potentiel en matière de collectionnement, de nombreux efforts demeurent nécessaires pour sensibiliser le public et les entreprises à la valeur de l'art contemporain, à l'importance des galeries pour assurer une juste représentation des artistes, ainsi qu'aux bonnes pratiques de collectionnement.

► Stratégies

4.1. Activer le projet lesgalleries.ca permettant d'accroître la visibilité des galeries et la portée des initiatives culturelles en lien avec l'art contemporain auprès du public

4.2. Développer et déployer des outils éducatifs en lien avec le collectionnement pour le public et les entreprises

4.3. Ouvrir le Forum Plural

- Recentrer le contenu sur le collectionnement.
- Produire des événements ponctuels dans l'année.
- Actualiser la mise en valeur des contenus du Forum dans l'espace numérique.

4.4. Renforcer des partenariats d'intérêt avec d'autres acteur·rice·s de l'écosystème de l'art contemporain

- Développer des échanges de visibilité avec d'autres institutions influentes et organisations pertinentes permettant d'élargir les publics.
- Développer des stratégies pour la mutualisation des ressources et la promotion des initiatives.

4.5. Renforcer le positionnement de Plural comme happening incontournable au Canada pour le collectionnement d'art contemporain de pointe

- Inviter un·e commissaire de renom pour organiser une exposition de calibre muséal (Pavillon).
- Augmenter le nombre de blogueurs/médias/influenceur·se·s qui participent à la foire et en font la promotion.

Mesures de succès

- Nombre de galeries et d'institutions participantes à lesgaleries.ca.
- Nombre et provenance des visiteurs à lesgaleries.ca.
- Nombre de téléchargements et de visionnements des contenus produits par l'AGAC/Plural.
- Mesures d'engagement des initiatives de visibilité conjointes avec les partenaires
- Spécifiques à Plural :
 - Augmentation des promesses d'achat venant du Québec et de l'extérieur du Québec.
 - Maintien du haut niveau d'achalandage.
 - Augmentation de la vente d'œuvres à Plural par les collections corporatives, institutionnelles et privées.
 - Augmentation du taux d'engagement et de la participation des galeries québécoises et canadiennes reconnues.