

Planification stratégique quinquennale 2015-2020



En présentation aux membres du comité exécutif de la
Ville de Drummondville le 13 octobre 2015

**Orchestre symphonique de
Drummondville**

175 rue Ringuet

(819) 477-1056

Table des matières

Contexte	2
Mission	3
Vision	3
Valeurs essentielles	3
Enjeux	3
Orientations.....	4
La pérennité de l’orchestre	5
L’excellence artistique :.....	5
La notoriété de l’orchestre.....	6
La fidélisation et le développement des publics	6
L’optimisation des ressources	7
Conclusion	8

Contexte

Depuis le dernier plan stratégique 2010-15, l'OSD s'est doté :

1. d'un nouveau directeur artistique et chef d'orchestre;
2. d'un nouveau lieu de diffusion construit selon un concept architectural tenant compte de la présentation de concerts symphoniques;
3. de stratégies de communication revues pour accroître sa visibilité;
4. de la formation de comités spécifiques pour assurer la bonne marche et l'essor de l'OSD;
5. d'une nouvelle facture visuelle.

En quelques chiffres, l'Orchestre symphonique de Drummondville c'est :

- un directeur artistique et chef parmi les plus appréciés du milieu orchestral québécois
- quarante-quatre (44) musiciens professionnels réguliers issus des conservatoires et des facultés de musique du Québec
- une série annuelle de 5 grands concerts
- plus de 4 000 spectateurs chaque année
- une tarification accessible (à partir de 29\$ à la section découverte)
- cent-vingt (120) étudiants présents gratuitement aux concerts tout au long de la saison
- 10 000 jeunes à ce jour ont eu accès à un concert dans leur école grâce à la série éducative
- cinq (5) comités permanents : artistique, financement, éthique et gouvernance, éducation, planification stratégique et deux (2) comités pour le Grand Bal – organisation et ventes

En termes de nouveaux publics, les recettes nettes de billetterie pour la série des grands concerts en salle ont doublé depuis la saison 2010-11, passant de 43 000\$ à 85 000\$ en 2014-15, favorisées, dès la saison 2012-13, par des plans de salle et de marketing revus ainsi que par l'offre d'un plus grand éventail de prix. Cela correspond à une augmentation en nombre de billets vendus de 44% en cinq ans. Ces révisions ont été basées sur une étude de tarification établissant des comparables aux orchestres régionaux en périphérie.

Toutefois les financements publics demeurant incertains (situation économique, volonté politique, etc.), jumelés aux financements privés (dons et commandites, les premiers à écopier lors d'une période de récession), l'OSD se doit d'assurer le succès de ses activités de financement et de miser sur un travail conjoint avec les représentants institutionnels pour la consolidation du financement public.

Au cours de la saison 2014-15, le conseil d'administration a commencé une démarche pour l'élaboration de sa planification stratégique des cinq prochaines années. Faisant suite au « lac-à-l'épaule » en août 2014, où les enjeux ont été clairement identifiés, un comité a été formé d'administrateurs, des membres de la direction et d'une personne ressource experte en planification stratégique provenant de l'extérieur. Ce plan permettra à l'orchestre de miser sur ses forces et préserver ses acquis.

Mission

Fondé en 1991, l'Orchestre symphonique de Drummondville a pour mandat d'interpréter, de diffuser et de promouvoir les œuvres symphoniques du grand répertoire et les nouvelles créations. Organisme professionnel domicilié à Drummondville, son action s'étend sur le territoire du Centre-du-Québec. En plus de sa série principale, il réalise aussi des séries éducatives, des concerts de musique de chambre, des concerts hors-série et des concerts privés.

La richesse de la formation orchestrale de l'Orchestre symphonique de Drummondville lui permet d'exprimer toutes les sensibilités d'un répertoire alliant tradition, œuvres contemporaines et découvertes inédites.

Vision

Sur les plans culturel et économique, un orchestre symphonique professionnel constitue un élément d'enrichissement collectif de premier plan et son accessibilité pour les gens de la région est un atout majeur de développement.

Valeurs essentielles

1. Excellence
2. Créativité
3. Accessibilité

Enjeux

Les principaux enjeux ressortis du diagnostic lors du « lac-à-l'épaule » en août 2014 dans le cadre de la planification stratégique 2015-20, sont :

1. La pérennité de l'orchestre
2. L'excellence artistique
3. La notoriété de l'orchestre
4. La fidélisation et le développement des publics
5. L'optimisation des ressources

La plupart des enjeux sont inter reliés et doivent donc être considérés dans le cadre d'une stratégie globale d'action.

Orientations

Les orientations stratégiques retenues rassemblent l'ensemble des forces et faiblesses, des opportunités et des contraintes évoquées dans le diagnostic.

Le plan stratégique de l'Orchestre symphonique de Drummondville énonce donc les grandes orientations suivantes :

Enjeu 1 : La pérennité de l'orchestre

Orientation 1 : Assurer le financement durable et à long terme

Orientation 2 : Poursuivre les actions menées pour assurer le maintien des activités et de son développement

Enjeu 2 : L'excellence artistique

Orientation 1 : Offrir une expérience musicale accessible, attrayante et diversifiée

Orientation 2 : Mettre de l'avant une signature artistique propre à l'orchestre

Enjeu 3 : La notoriété de l'orchestre

Orientation: Promouvoir l'image de marque de l'OSD et augmenter sa notoriété

Enjeu 4 : La fidélisation et le développement des publics

Orientation 1 : Accroissement de l'accessibilité à la culture

Orientation 2 : Développement de public ciblé auprès des jeunes

Orientation 3 : Conquérir la clientèle 20-35 ans

Orientation 4 : Fidéliser la clientèle des 35-55 ans

Orientation 5 : Renforcer le lien avec la clientèle des 55 ans et plus

Enjeu 5 : L'optimisation des ressources

Orientation 1 : Adapter la structure organisationnelle aux réalités nouvelles

Orientation 2 : Fidéliser les musiciens de l'orchestre et accroître leur sentiment d'appartenance

Orientation 3 : Poursuivre le développement du conseil dans un esprit de collégialité

Orientation 4 : Consolider les équipes de leaders par la continuité des comités formés

La pérennité de l'orchestre

Orientation 1 : Assurer le financement durable et à long terme

- Réaliser le programme annuel de dons (recueillir le maximum en dons privés afin de se prévaloir du maximum alloué en contrepartie par le programme Mécénat Placement culture¹), ce qui aura pour effet :
 - ✓ De constituer un fonds de réserve et un fonds de dotation;
 - ✓ De contribuer au fonds de roulement pour couvrir les opérations courantes.
- Engager une ressource dédiée principalement à la recherche de financement - direction du développement et des partenariats;
- Revisiter l'approche marketing pour accroître la notoriété et la visibilité de l'Orchestre, développer de nouveaux publics et augmenter son achalandage en abonnement.

1) Le programme Mécénat Placements Culture encourage les individus et les sociétés privées à contribuer financièrement à l'essor des organismes culturels dans leur communauté. Le CALQ accorde ainsi des subventions de contrepartie qui s'ajoutent aux dons recueillis par les organismes afin d'augmenter les fonds et générer davantage de revenus.

Orientation 2 : Poursuivre les actions menées pour assurer le maintien des activités et de son développement.

- Poursuivre la réalisation du grand Bal annuel;
- Demeurer à l'affût des opportunités de financement public et s'assurer d'obtenir l'équité au niveau provincial en rapport aux autres orchestres régionaux;
- Maintenir et développer des partenariats fructueux en proposant de nouveaux produits s'adressant au nouveau public;
- Maintenir le cap sur l'accroissement et la diversification des sources de financement.

L'excellence artistique :

Orientation 1 : Offrir une expérience musicale accessible, attrayante et diversifiée aux divers publics visés.

- Produire en partenariat un concert estival extérieur chaque année;
- Maintenir la tournée d'orchestre de chambre au Centre-du-Québec;
- Faire rayonner l'OSD par la diffusion de concerts à la nouvelle salle « Carré 150 » de Victoriaville selon la formule « concert à cachet garanti »;
- Rechercher des associations - événements grands publics - pour diffuser des concerts de petits ensembles (quatuors, quintettes, etc.) pour faire connaître l'orchestre dans toute la région;
- Offrir au public (et aux musiciens) une expérience artistique enrichissante et stimulante.

Orientation 2 : Mettre de l'avant une signature artistique propre à l'orchestre.

- Raffiner les formules de concert;
- Offrir une plus-value originale en y intégrant des éléments de théâtre et des éclairages appropriés ;
- Offrir au public des présentations des œuvres au programme afin de faciliter leur écoute et leur compréhension.

La notoriété de l'orchestre

Orientation 1 : Promouvoir l'image de marque de l'Orchestre symphonique de Drummondville et augmenter sa notoriété.

- Accroître la présence de l'Orchestre symphonique de Drummondville sur le territoire du Centre-du-Québec;
- Informer le public par les médias sociaux de l'ensemble des activités artistiques du Chef d'orchestre et des musiciens réguliers;
- Participer activement aux activités de réseautage en priorisant celles mises de l'avant par les principaux intervenants socio-économiques;
- Proposer l'orchestre à la clientèle d'affaires en tant que partenaire incontournable du développement socio-économique de la région (concerts privés et corporatifs)

La fidélisation et le développement des publics

Orientation 1 : Accroissement de l'accessibilité à la culture

- Encourager le « tourisme culturel classique » par la concrétisation d'une entente liant les orchestres symphoniques de Drummondville, Trois-Rivières, Sherbrooke et Longueuil;
- Former un club des abonnés pour donner libre cours à leurs commentaires/impressions verbalisés après chacun des concerts sous forme de plénière;
- Maintenir l'offre de billets gratuits (environ 100 billets par concert) aux organismes de bienfaisance.

Orientation 2 : Développement de public ciblé auprès des jeunes

- Consolider la série éducative au niveau primaire;
- Encourager la pratique de la musique chez les jeunes musiciens au niveau secondaire en se rendant dans les institutions offrant une formation en musique;
- Développer des liens privilégiés avec les professeurs et les étudiants et renforcer les liens existants avec les directions des CÉGEPs;
- Développer un partenariat ciblé pour la clientèle universitaire.

Orientation 3 : Conquérir la clientèle 20-35 ans

- Offrir une série de Concert-Apéro sous la formule 5 à 7;
- Offrir des conférences animées par le directeur artistique aux associations;
- Offrir un rabais aux membres d'associations ciblées;
- Mettre sur pied un comité de jeunes qui aura pour mandat de suggérer et de préparer une journée de la musique en saison estivale (concert en salle d'une heure intégrant activités avant et après concert).

Orientation 4 : Fidéliser la clientèle des 35-55 ans

- Offrir des abonnements flexibles de 3 ou 5 concerts;
- Leur donner accès aux musiciens au cocktail d'après-concert;
- Utiliser efficacement la base de données des convives du grand Bal.

Orientation 5 : Renforcer le lien avec la clientèle de 55 ans et plus

- Offrir des avantages et une reconnaissance aux abonnées de longue date;
- Nous renseigner sur leurs préférences;
- Favoriser et faciliter l'acheminement des commentaires à propos des concerts.

L'optimisation des ressources

Orientation 1 : Adapter la structure organisationnelle aux réalités nouvelles

- Assurer la succession du directeur administratif aussi cofondateur de l'orchestre;
- Revoir la description du poste du directeur du personnel artistique en y intégrant les tâches reliées à la production;
- Engager une personne responsable du développement et des partenariats;
- Revoir la description du poste d'adjointe administrative.

Orientation 2 : Fidéliser les musiciens de l'orchestre et accroître leur sentiment d'appartenance.

- Renouveler la convention collective échue au 31 juillet 2015 (en cours);
- Médiatiser les activités artistiques des musiciens réguliers;
- Engager, à l'occasion, des musiciens réguliers comme solistes.

Orientation 3 : Poursuivre le développement du conseil dans un esprit de collégialité

- Un conseil d'administration stable et à l'image de la mission et du positionnement voulu pour l'orchestre en conformité avec le document « manuel des politiques et procédures » en vigueur.

Orientation 4 : Consolider les équipes de leaders par la continuité des comités formés.


Conclusion

L'Orchestre symphonique de Drummondville doit continuer à diversifier ses sources de financement, être créatif dans la recherche de sources alternatives de revenu et consolider ses acquis sur des bases à plus long terme.

Cependant, les argents disponibles provenant du fonds de réserve s'épuisent. Au 31 juillet 2016, nous prévoyons que nous n'aurons plus que 45 000\$ et aucune possibilité de sortie de fonds avant 2018.

L'Orchestre symphonique de Drummondville s'appuie sur une gestion rigoureuse et performante qui, en collaboration avec ses partenaires publics et privés, en assurera la pérennité et le financement.

Notre souci constant est de proposer une offre artistique de grande qualité. L'apport majoré servira donc à l'augmentation et à la diversification de l'offre artistique.



Diane Pepin, directrice générale
Orchestre symphonique de Drummondville

En collaboration avec : Magalie Houle, directrice du comité sur la planification stratégique; Julien Proulx, directeur artistique et chef d'orchestre; Jean Larocque, directeur administratif; Joël Brouillette, directeur du personnel artistique et Pierre Lapointe, consultant.