

PADMAF

Plateforme d'Accélération et
de Développement des Marchés
artistiques Francophones Pluriels

PLAN STRATÉGIQUE 2025-2030

**Bâtir l'Infrastructure de la diversité Francophone :
De l'Encadrement Local au Rayonnement National .**

Table des matières

Table des Matières

1. Mot du Président du Conseil d'Administration
2. Vision d'Ensemble : L'Impact PADMAF en chiffres
3. Axe I : Professionnalisation, Autonomisation et Mentorat des Artistes
4. Axe II Diffusion, Scènes Publiques et Marchés Multiculturels
5. Défis Stratégiques et Enjeux de Croissance
6. Perspectives 2026 : Prochains Caps et Grands Rendez-vous
7. L'Écosystèmes Connecté de PADMAF PLURIELS
8. Appel à l'Action : Investir dans l'Avenir Culturel.

Résumé exécutif

Fondé sur une vision d'inclusion socio-économique et d'excellence culturelle, **PADMAF Pluriels** s'impose comme une **infrastructure fédérale et provinciale de développement**.

Opérant au cœur d'une Communauté francophone en situation minoritaire (CLOSM) à Windsor, Ontario, l'organisme s'appuie sur des assises solides, ayant validé son modèle d'impact en accompagnant un bassin de 40 artistes et 5 troupes de danse plurielle, tout en mobilisant plus de 1 200 visiteurs.

Le présent Plan Stratégique 2025-2030 dresse la feuille de route sur cinq ans pour transformer ce bassin de talents en un écosystème autonome, viable et exportable. Axé sur une gouvernance d'experts, une rigueur administrative accrue, l'équité sociale, la résilience opérationnelle et des leviers technologiques majeurs, ce plan répond rigoureusement aux exigences d'impact, d'écoresponsabilité, de réconciliation et de reddition de comptes des grands bailleurs de fonds institutionnels

1. Identité institutionnelle et Cadre de référence

Mission

Propulser la relève artistique francophone issue de la diversité et de l'immigration à travers la professionnalisation, le mentorat et la création de corridors de diffusion sécurisés. PADMAF Pluriels utilise l'expression artistique contemporaine et traditionnelle comme levier d'employabilité, d'intégration sociale et de vitalité linguistique au sein des CLOSM.

Vision 2030

Devenir le carrefour incontournable et l'infrastructure culturelle pivot de la diversité franco-ontarienne, reconnu à l'échelle pancanadienne pour l'excellence de ses programmes d'incubation, sa responsabilité sociale et la force de son réseau de diffusion interconnecté.

Valeurs fondamentales

1. **Équité & Justice Sociale** : Garantir des opportunités équitables et une rémunération juste aux artistes sous-représentés ou nouveaux arrivants.
2. **Rigueur & Transparence** : Maintenir des standards de gouvernance et de gestion financière irréprochables .
3. **Excellence & Innovation** : Valoriser la recherche en arts contemporains, la préservation des patrimoines dansés et l'innovation technologique.
4. **Responsabilité Éco-citoyenne** : Inscrire chaque action culturelle dans une démarche de durabilité et de respect environnemental.

1.1 Alignement avec la Loi sur les langues officielles

En tant qu'infrastructure opérant en milieu minoritaire, PADMAF Pluriels contribue activement à la vitalité linguistique et à la dualité canadienne. L'organisme agit comme un rempart contre l'assimilation des nouveaux arrivants francophones à Windsor en leur offrant des espaces de socialisation, de création et d'emploi entièrement en français.

Nos activités renforcent la sécurité linguistique, valorisent le fait français dans le Sud-Ouest de l'Ontario et favorisent un rapprochement interculturel harmonieux avec la communauté francophone d'accueil.

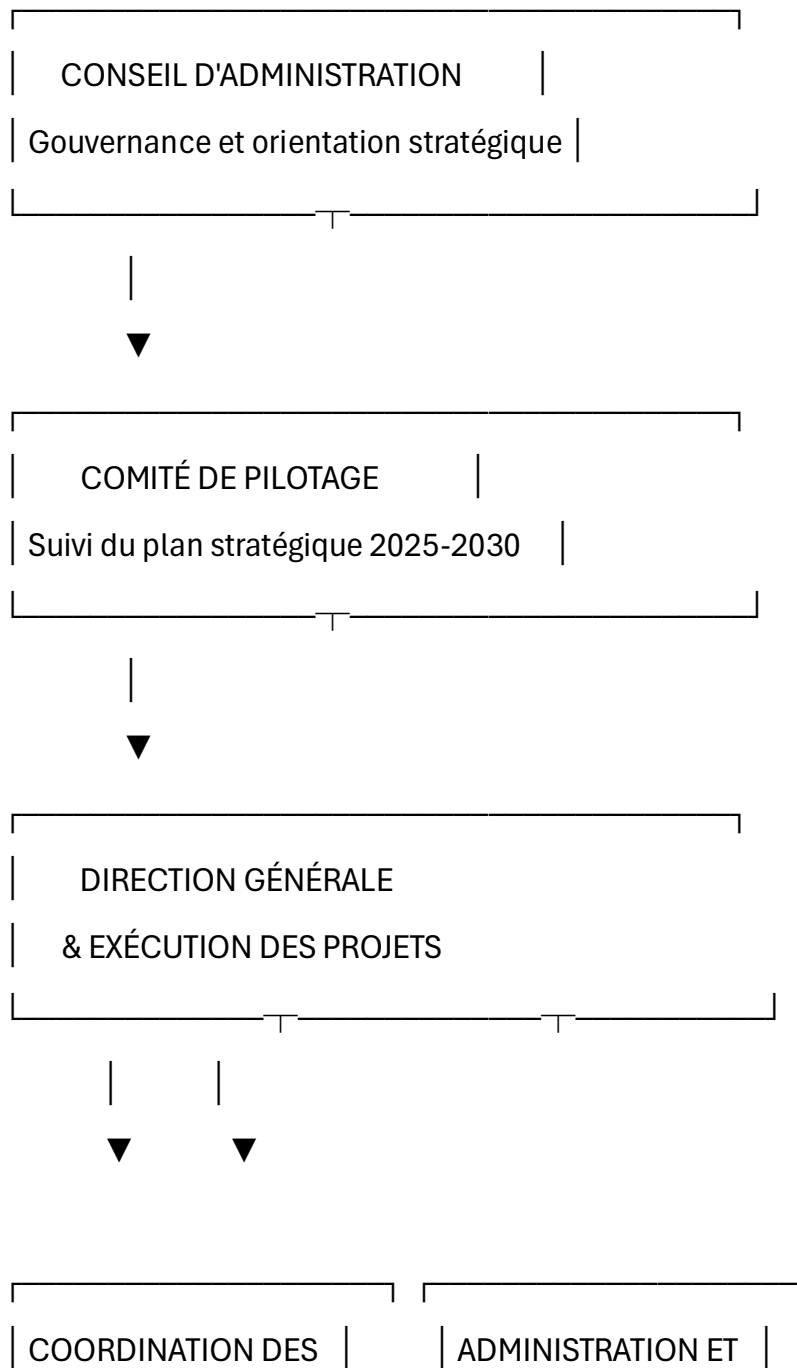
1.2 Engagement envers la Réconciliation

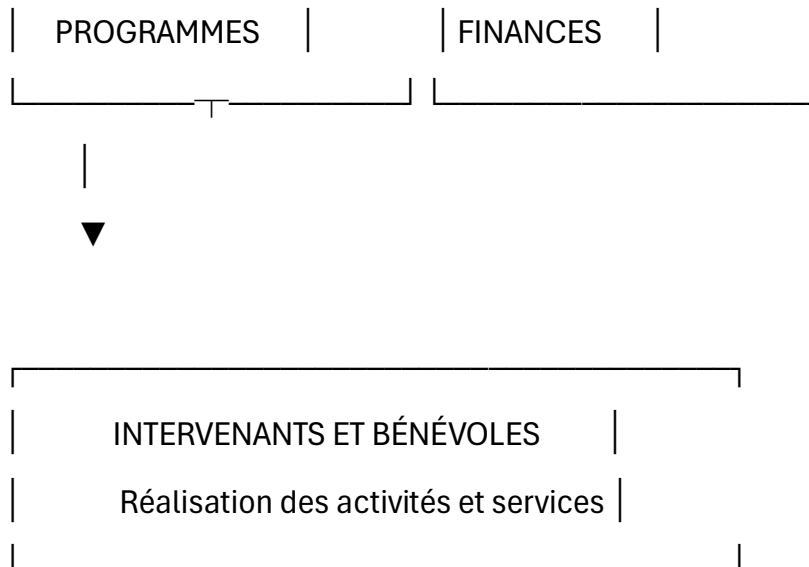
PADMAF Pluriels reconnaît que ses activités à Windsor se déroulent sur les territoires traditionnels des nations Anishinaabek, Haudenosaunee et Wendat.

L'organisme s'engage à initier des dialogues interculturels durables entre les artistes de la diversité francophone et les artistes autochtones locaux (notamment par le partage des récits et des traditions dansées), dans un esprit de respect mutuel, d'apprentissage et de réconciliation avec les premiers peuples.

2. Structure de gouvernance et Rigueur décisionnelle

Pour piloter ce plan quinquennal, l'organisation s'appuie sur une séparation stricte des rôles et une double validation stratégique et technique.





2.1 Le Conseil d'Administration (C.A.) : Direction et Vision

Composé de professionnels chevronnés, dévoués et fins connaisseurs des réseaux d'arts contemporains et multiculturels.

- **Mandat :** Supervision fiduciaire, conformité légale et gouvernance des orientations artistiques globales.
- **Rôle dans le plan :** Garant de l'alignement des actions avec les exigences éthiques, de diversité et de retombées communautaires des grands conseils des arts.

2.2 Le Comité de Pilotage : Rigueur et Saine Gestion

Cellule technique interdisciplinaire d'évaluation continue et de gestion des risques.

- **Mandat :** Analyse mensuelle de l'avancement des projets, contrôle des indicateurs de performance (KPI) et validation stricte des budgets d'exécution.
- **Rôle dans le plan :** Anticiper et atténuer les risques opérationnels, assurer une double signature décisionnelle et garantir aux bailleurs de fonds une utilisation optimale et transparente de chaque dollar investi.

2.3 Planification de la relève administrative et Gestion des connaissances

Afin d'atténuer le risque de dépendance envers les personnes et de garantir la viabilité à long terme réclamée par les bailleurs, PADMAF Pluriels institutionnalise ses processus.

Le Conseil d'Administration et le Comité de pilotage documentent systématiquement l'ensemble des protocoles opérationnels (manuels de procédures de l'Académie, guides de gestion technique du Catalogue numérique).

Un plan de contingence et de mentorat interne est intégré pour assurer une transition fluide du leadership lors du renouvellement des mandats, protégeant ainsi l'investissement des bailleurs jusqu'en 2030.

3. Piliers stratégiques et Objectifs 2025-2030

Pilier 1 : La professionnalisation et l'incubation permanente (L'Académie PADMAF)

Passer de formations ponctuelles à un continuum d'apprentissage pour pérenniser la carrière du bassin d'artistes.

- **Objectif 5 ans** : Institutionnaliser l'Académie PADMAF pour incuber de façon continue un minimum de 100 artistes de la relève d'ici 2030.
- **Lignes d'action (2025-2027)** : Structuration des curriculums (statut d'artiste-entrepreneur, gestion financière, présence scénique avancée et écriture de subventions).
- **Lignes d'action (2028-2030)** : Partenariat de certification avec des institutions postsecondaires (comme le Collège Boréal) et insertion de modules spécialisés en arts contemporains.

Pilier 2 : Le virage technologique et la visibilité (Le Catalogue Numérique de Diffusion)

Briser l'isolement géographique des artistes de Windsor en créant une vitrine accessible en tout temps.

- **Objectif 5 ans** : Connecter 100% des artistes et troupes du bassin PADMAF à plus de 150 diffuseurs et acheteurs de spectacles francophones à l'échelle canadienne.
- **Lignes d'action (2025-2026)** : Développement technique de la plateforme, captation de portfolios professionnels et création de fiches techniques standardisées pour chaque profil.
- **Lignes d'action (2027-2030)** : Automatisation du système de mise en relation diffuseurs-artistes, campagnes d'optimisation B2B pour le marché des festivals.

Pilier 3 : L'ancrage éducatif et la transmission (Le Réseau Scolaire)

Créer des opportunités d'emploi régulières et équitables pour les troupes de danse tout en sensibilisant la jeunesse.

- **Objectif 5 ans** : Diffuser des spectacles éducatifs et des ateliers de médiation culturelle dans au moins 80% des établissements du Conseil scolaire catholique Providence et élargir aux conseils scolaires avoisinants.
- **Lignes d'action (2025-2027)** : Consolidation du maillage avec le Conseil scolaire catholique Providence, création de spectacles adaptés aux formats scolaires pour les 5 troupes de danse pluriels.
- **Lignes d'action (2028-2030)** : Inclusion du modèle PADMAF dans les programmes de construction identitaire et d'équité-diversité-inclusion (EDI) des conseils scolaires du Sud-Ouest de l'Ontario.
-

Pilier 4 : La prospection et l'expansion de marché (L'Exportation Québécoise et Nationale)

Ouvrir des corridors économiques en dehors du marché local de Windsor.

- **Objectif 5 ans** : Établir des ententes de réciprocité culturelle et de diffusion de spectacles avec un minimum de 5 grands festivals et réseaux de diffusion dans la province de Québec et d'autres provinces canadiennes.
- **Lignes d'action (2025-2027)** : Missions de prospection commerciale et culturelle au Québec, participation aux vitrines professionnelles (RIDEAU, ROQUÉBEC).

- **Lignes d'action (2028-2030) :** Mise en œuvre de tournées interprovinciales cofinancées pour les artistes et troupes de danse du réseau.

5. Politiques transversales et Standards institutionnels

4.1 Équité, Diversité, Inclusion (EDI) et Justice Sociale

PADMAF Pluriels fait de l'équité un principe directeur, aligné sur les exigences de financement du Conseil des arts du Canada.

- **Équité salariale :** L'organisme s'engage à appliquer rigoureusement les barèmes professionnels reconnus (ex. barèmes de l'Union des artistes, CARFAC) pour toutes les prestations, luttant activement contre la précarisation des artistes racisés ou immigrants.
- **Intersectionnalité et représentativité :** Une attention particulière est portée aux femmes artistes et aux jeunes de la relève issus de l'immigration, afin de leur garantir un accès prioritaire aux rôles de leadership et de création au sein des projets.
- **Justice intergénérationnelle :** Création d'espaces de transmission unissant les aînés détenteurs de savoirs traditionnels et la relève artistique tournée vers l'art contemporain.

4.2 Écoresponsabilité et Durabilité Culturelle (Arts Verts)

En phase avec les objectifs de développement durable de la Fondation Trillium de l'Ontario et des ministères fédéraux, PADMAF Pluriels intègre des pratiques écoresponsables.

- **Dématérialisation verte** : Le déploiement du Catalogue Numérique de Diffusion réduit de 85% le besoin de matériel promotionnel imprimé pour la prospection de marché.
- **Éco-conception événementielle** : Pour ses grands festivals, l'organisme adopte des critères de gestion durable : élimination du plastique à usage unique, gestion rigoureuse des matières résiduelles, approvisionnement en circuits courts auprès des fournisseurs locaux de Windsor et incitation au transport écoresponsable (covoiturage) pour le public.

4.3 Climat de travail sain et Rétention des talents

La maturité d'une infrastructure culturelle repose sur la sécurité de ses ressources humaines.

- **Tolérance zéro** : Le Comité de pilotage veille à l'application stricte d'un Code de conduite et d'une politique interne contre le harcèlement psychologique ou sexuel et toute forme de discrimination.
- **Soutien à la relève** : Mise en place d'un environnement de création psychologiquement sûr, adapté aux réalités des nouveaux arrivants, incluant un accompagnement personnalisé pour faciliter l'intégration au marché du travail culturel ontarien.

5. Chronogramme quinquennal de mise en œuvre (2025-2030)

Phase 1 : Consolidation, Lancement des Outils, Politiques EDI et Réconciliation

2025 - 2026

- Ratification complète de l'incorporation fédérale; adoption des chartes EDI, Écoresponsabilité, Réconciliation autochtone et Code de conduite par le C.A.
- Développement technique, captation des profils professionnels et mise en ligne de la v1.0 du **Catalogue Numérique de Diffusion**.

- Lancement des premières cohortes de l'**Académie PADMAF** à Windsor.
- Déploiement du calendrier de diffusion scolaire avec le Conseil scolaire catholique Providence pour nos 5 troupes de danse pluriels.

Phase 2 : Optimisation, Diversification Financière et Premières Expansions

2027 - 2028

- Élargissement du bassin d'accompagnement (cible : 70 artistes, 8 troupes de danse) avec respect strict des grilles de rémunération professionnelles.
- Première mission officielle de **prospection commerciale et culturelle dans la province de Québec**.
- Intégration de modules de formation certifiants en arts contemporains et gestion avec le Collège Boréal.
- Transition vers des demandes de financement de fonctionnement auprès du CAC, de PCH et de la FTO.

Phase 3 : Maturité de l'Écosystème, Autonomie et Rayonnement Pancanadien

2029 - 2030

- Atteinte de la cible de 100 artistes et 10 troupes connectés, outillés et diffusés de manière continue.
- Corridors de diffusion permanents opérationnels (Ontario-Québec) et festivals majeurs gérés selon des normes 100% écoresponsables.
- Stabilisation de la matrice de viabilité financière (50% subventions pluriannuelles de fonctionnement, 30% revenus autogénérés, 20% philanthropie/privé).
- Reconnaissance de PADMAF Pluriels comme modèle d'infrastructure nationale pour le développement culturel des CLOSM.

6. Performance, Évaluation d'impact et Viabilité financière

6.1 Méthodologie d'évaluation d'impact

PADMAF Pluriels ne se limite pas à comptabiliser ses activités, mais applique une méthodologie d'évaluation d'impact social pour mesurer le changement systémique engendré (diminution de l'isolement, hausse du sentiment d'appartenance à la francophonie, autonomie financière des artistes).

- **Indicateurs qualitatifs :** Tenue de groupes de discussion (focus groups) annuels avec les artistes du bassin pour évaluer leur trajectoire d'intégration socio-professionnelle. Sondages systématiques auprès du public et des écoles pour mesurer l'impact de la médiation interculturelle.
- **Indicateurs quantitatifs :** Suivi rigoureux du taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'Académie PADMAF et du nombre de contrats générés via le catalogue.

5. Tableau de performance (Indicateurs clés de succès - KPI)

Les indicateurs suivants seront suivis trimestriellement par le **Comité de pilotage** et audités annuellement par le **Conseil d'Administration** :

Domaine stratégique	Indicateur de performance (KPI)	Cible de référence (2025)	Cible Horizon (2030)
Professionnalisation	Nombre d'artistes formés et accompagnés activement	40 artistes	100 artistes
Professionnalisation	Nombre de troupes de danse structurées	5 troupes	10 troupes
Diffusion Technologique	Nombre de diffuseurs canadiens inscrits sur le Catalogue	0 (Lancement)	150 diffuseurs
Impact Scolaire	Nombre d'écoles desservies par an (Spectacles/Ateliers)	Réseau pilote	35 établissements
Expansion de marché	Contrats de diffusion conclus hors du Sud-Ouest de l'Ontario	Événements locaux	15 contrats / an
Gouvernance & Risques	Taux d'alignement budgétaire validé par le Comité de pilotage	95%	100% de conformité

6.3 Modèle de diversification des revenus (Horizon 2030)

Pour garantir la pérennité de l'infrastructure culturelle, la dépendance aux subventions de projet à court terme est réduite au profit d'un modèle de financement tripartite :

PROJECTION DES REVENUS (HORIZON 2030)

PROJECTION DES REVENUS (HORIZONS 2030)	
Financement Publics (50%)	Subventions de financement de base
Revenus Autogérés (30%)	Ventes de services de médiation. Billetterie, abonnement catalogue.
Philanthropie et Commandites (20%)	Dons corporatifs, fondations privées, mécénat économique a Windsor.

7. Gestion des risques et Résilience institutionnelle

La rigueur de gestion exige d'anticiper les facteurs de vulnérabilité pour sécuriser la trajectoire de l'organisme.

- **Risque 1 : Dépendance exclusive aux subventions de projets à court terme.**
 - Atténuation : Le Comité de pilotage supervisera activement la transition vers des demandes de financement de fonctionnement dès 2027.

Parallèlement, l'organisme développera ses revenus autogénérés (frais de services éducatifs, abonnements de diffusion sur le catalogue numérique).

- **Risque 2 : Épuisement professionnel de l'équipe administrative face à l'expansion.**
 - Atténuation : Inclusion systématique de lignes budgétaires dédiées aux ressources humaines professionnelles dans chaque projet soumis, permettant de staffer l'Académie et la gestion du Catalogue de manière autonome sans surcharger l'administration centrale.
- **Risque 3 : Résistance ou barrières d'accès technologiques pour les artistes.**
 - Atténuation : L'Académie PADMAF inclura des modules d'accompagnement direct et d'alphabétisation numérique pour s'assurer qu'aucun artiste du réseau ne soit exclu du Catalogue Numérique de Diffusion pour des raisons techniques.

7.4 Cadre de résilience et Plan de continuité des affaires.

Afin de garantir la protection des investissements publics des bailleurs de fonds face aux aléas économiques ou structurels, PADMAF Pluriels applique trois mécanismes de résilience :

- **Constitution d'un Fonds de réserve d'exploitation :** À partir de 2026, un prélèvement stratégique de 5% à 8% sur les revenus autogénérés (services scolaires et abonnements du catalogue numérique) sera capitalisé de manière à constituer un fonds de réserve équivalant à 3 mois de frais fixes de fonctionnement d'ici 2028. Ce fonds protège l'organisme contre les écarts de trésorerie dus aux délais de versement des subventions.
- **Interopérabilité et polyvalence des postes :** Pour pallier le risque lié au roulement de personnel, chaque membre de l'équipe administrative de l'infrastructure est formé de manière croisée. Les accès, configurations techniques du Catalogue Numérique de Diffusion et processus de gestion de l'Académie PADMAF sont documentés sur un serveur sécurisé infonuagique (Cloud) accessible en tout temps par le Comité de pilotage.

- **Clauses de flexibilité budgétaire :** En cas d'inflation marquée des coûts de transport ou d'hébergement pour les volets d'expansion de marché (corridors Québec-Ontario), le Comité de pilotage est mandaté pour activer un modèle de diffusion hybride (ateliers préparatoires de l'Académie en mode virtuel synchrone et préservation du budget de déplacement uniquement pour les prestations de diffusion physiques majeures).

8. Alliances stratégiques et Mobilisation de l'écosystème

Ce plan stratégique est porté par une architecture d'organismes engagés qui consolident la portée de chaque action :

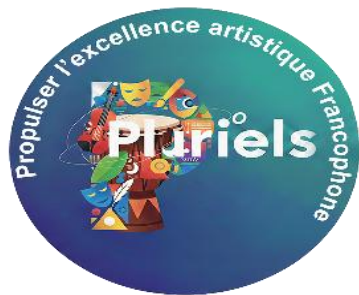
- **Pôle Éducation et Formation :** Le Conseil scolaire catholique Providence et le Collège Boréal fournissent les marchés de diffusion immédiats et l'appui pédagogique.
- **Pôle Communautaire et Intégration :** Le CCFWEK et Épelle-moi Canada maximisent les capacités de mobilisation francophone intergénérationnelle.
- **Pôle Éthnoculturel Fédérateur :** Les alliances formelles avec les cinq grands regroupements fondateurs (Congolaise, Rwandaise, Burundaise, Camerounaise, Ivoirienne) garantissent un accès direct et permanent aux talents et une légitimité terrain incontestable auprès de la relève de la diversité.

Note de clôture de la Gouvernance

Le Plan Stratégique 2025-2030 de PADMAF Pluriels pose des jalons réalistes, mesurables et hautement professionnels. En combinant la vision artistique fine de notre **Conseil d'Administration** avec le contrôle rigoureux de notre **Comité de pilotage**, nous offrons à nos partenaires institutionnels, sociaux et financiers l'assurance d'un investissement culturel moderne, écoresponsable, inclusif, hautement sécurisé et à fort impact pour la francophonie canadienne.

Adopté par le Conseil d'Administration et soumis pour déploiement institutionnel,

Mai 2025.



Fait a Windsor, le 04/05/2025

Jean Claude KILOZO ISSA

Président du Conseil d'Administration

Windsor Essex

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping letters and lines.