

Regroupement québécois de la danse

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2001-2004

Octobre 2000



TABLE DES MATIÈRES

	page
1. INTRODUCTION.....	2
1.1 Le contenu du présent document.....	2
1.2 Utilité d'un plan stratégique.....	2
2. RAPPEL DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	3
2.1 Le contexte de développement.....	3
2.1.1 Bref rappel historique.....	3
2.2 La stratégie générale de développement.....	6
2.2.1 Une mission précisée du Regroupement.....	6
2.2.2 La stratégie générale retenue.....	6
2.3 Les orientations stratégiques.....	7
2.3.1 Assurer une plus grande visibilité et un plus grand rayonnement de la danse auprès des publics.....	7
2.3.2 Oeuvrer de façon plus intensive au développement économique et artistique du milieu de la danse professionnelle.....	8
2.3.3 Contribuer, de façon significative, au développement des ressources humaines du milieu de la danse.....	9
2.3.4 Assurer une plus grande implication du milieu au sein de l'organisme.....	10
2.3.5 Profiter de toutes les opportunités et de tous les développements à venir.....	11
2.4 Les principes directeurs.....	11
3. LES DOMAINES D'INTERVENTION.....	12
4. LE PLAN STRATÉGIQUE.....	13
5. L'ÉCHÉANCIER GÉNÉRAL DE RÉALISATION.....	17

1. INTRODUCTION

1.1 LE CONTENU DU PRÉSENT DOCUMENT

Le présent document constitue le plan stratégique de développement du Regroupement québécois de la danse pour les années 2000-2003, plan stratégique qui concrétise les orientations retenues par la dernière assemblée générale de l'organisme.

L'objectif principal de la démarche initiée par le Regroupement était de se doter d'orientations stratégiques précises et d'un plan stratégique de développement concret pour les prochaines années. Le présent document rend compte de l'atteinte de cet objectif.

L'année 1999-2000 a été une étape charnière pour le RQD qui, à partir d'un diagnostic d'entreprise, revoyait et précisait ses orientations et revoyait son organigramme. En plus de clarifier sa mission, l'exercice permettait de dresser un portrait précis de l'apport de l'organisme au développement de la danse et ce, dans tous ses domaines d'intervention.

Le plan stratégique ici présenté s'appuie sur les orientations stratégiques proposées, validées et enrichies par la dernière assemblée générale des membres.

Le plan proposé comprend donc le cadre d'intervention, qui précise la mission, les orientations stratégiques, les principes directeurs de même que les domaines d'intervention privilégiés, les stratégies d'intervention et les différentes actions permettant de les mettre en œuvre. Enfin, la priorisation des actions ainsi que l'échéancier de réalisation sont précisés.

1.2 UTILITÉ D'UN PLAN STRATÉGIQUE

Un plan stratégique, c'est d'abord un outil de gestion qui guidera le conseil d'administration au cours des trois prochaines années dans ses choix et ses décisions quant à l'allocation des ressources et aux priorités d'action du Regroupement. Un plan stratégique doit permettre de faire des choix, de prioriser.

C'est aussi et surtout un document d'informations destiné autant aux membres, au personnel qu'aux partenaires du Regroupement, quand vient le temps de préciser ses orientations, ses domaines d'intervention et ses priorités d'action.

2. RAPPEL DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2.1 LE CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT

À l'aide des informations recueillies au cours du diagnostic d'entreprise réalisé l'an dernier, le conseil d'administration a été appelé à proposer des orientations stratégiques devant guider l'action du Regroupement au cours des prochaines années. Ces orientations stratégiques ont été jugées les plus susceptibles de permettre au Regroupement de concrétiser les éléments de mission à retenir prioritairement, tout en capitalisant sur ses forces et en minimisant ses faiblesses.

Il est important de comprendre que ces stratégies et les actions qui en découleront sont conçues dans une perspective à moyen terme, c'est-à-dire qu'elles devront se concrétiser au cours des trois prochaines années.

Le Regroupement québécois de la danse est une association unique en son genre non seulement parce qu'elle est la seule représentant les intérêts de la danse professionnelle au Québec mais aussi parce qu'elle a réussi à rassembler tous les secteurs de la profession. Sa composition fait sa grande force mais démultiplie les mandats de l'organisme qui se trouve sans cesse tiraillé entre des besoins de services spécifiques à chaque secteur, l'obligation de soutenir les activités de développement qui répondent aux besoins de l'ensemble et celle de défendre les intérêts artistiques et économiques de la discipline dans son ensemble et de ses membres en particulier.

Ce contexte oblige à faire des choix car le Regroupement ne peut penser avec les ressources dont il dispose répondre à tous les besoins. Faire des choix oblige à renoncer. Tous savent comment cet exercice est difficile ; mais tous conviendront qu'il s'agit là d'un exercice indispensable à la survie et la pérennité du RQD.

2.1.1 Bref rappel historique

En 1983, la section québécoise de l'Association Danse au Canada effectue une consultation auprès des interprètes et chorégraphes du Québec, dans le but de mettre sur pied un organisme québécois pour représenter les professionnels de la danse. Né de la volonté du milieu de la danse de se doter d'un instrument de concertation, de sensibilisation et de consultation, le Regroupement des professionnels de la danse du Québec est ainsi fondé le 4 octobre 1984.

Lors de la première assemblée générale qui avait lieu le 9 février 1985, le chorégraphe Jean-Pierre Perreault livrait la raison d'être du Regroupement, à titre de président du conseil d'administration provisoire : " La création du Regroupement des professionnels de la danse du Québec est une étape cruciale sur la voie d'un développement vigoureux de la danse professionnelle chez nous; elle fournit un instrument essentiel qui permettra d'améliorer les conditions d'exercice de notre profession et de mettre en valeur les ressources existantes, tant humaines que matérielles. La mise en commun de nos énergies nous permettra de nous assumer en tant que milieu et de contrôler de façon éclairée notre destinée plutôt que de la subir. "

Au cours de la dixième année d'existence du Regroupement, on assiste à une remarquable mobilisation des forces vives du milieu qui se concrétise par la tenue des États généraux de la danse, en février 1994. C'est un moment important dans l'histoire du Regroupement. Il se produit au cours de la décennie où la récession économique affecte grandement le financement des arts et de la danse, compromettant le futur de toute une génération. Les compagnies ressentent le besoin de se regrouper au sein d'une force de représentation commune devant la nécessité de défendre la danse auprès des instances politiques.

Le Regroupement devenait ainsi une vaste rassemblement de toutes les ressources existantes dans le milieu de la danse professionnelle en mesure ainsi de mieux défendre les intérêts communs du milieu et de contribuer à améliorer la situation de l'ensemble du milieu québécois de la danse. Du coup, cette transformation profonde dynamise l'association et l'entraîne aussi dans une sorte de crise de croissance qui l'oblige - de la réalisation d'un diagnostic d'entreprise en 1999 jusqu'à l'élaboration du présent plan stratégique - à prioriser davantage ses actions, le champ étant devenu beaucoup plus vaste et cela, en fonction des ressources et des besoins identifiés.

Au cours des années, le Regroupement a répondu présent à toutes les réalisations qui ont permis de faire avancer la cause de la danse au Québec, dont les suivantes :

Création de *l'Agora de la danse* en 1986

Collaboration à la mise sur pied de *Diagramme*, la même année

Enquête sur la santé et la sécurité au travail dans le milieu en 1988

Organisation d'un colloque pancanadien sur les médias et la danse

Tenue des États généraux de la danse et adoption du premier plan stratégique de la danse en 1994

Mise en place du programme de remboursement des classes d'entraînement

Mise en chantier du projet *La danse sur les routes du Québec* en 1995 qui fera naître deux autres initiatives : parcours Dans et Rêve de Danse

Organisation des événements entourant la Journée internationale de la danse depuis 1995

Participation active à l'élaboration d'une première Politique de diffusion des arts de la scène au Québec en 1996

Obtention de deux représentants de la danse au sein du conseil d'administration du CALQ depuis 1997

Étude sur la formation professionnelle en danse classique au Québec en 1997

Organisation de classes de maître depuis 1997

Obtention d'un DEC professionnel en formation technique en danse

Mise sur pied du Projet Visibilité en 1998

Contribution à la mise sur pied du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC)

Participation active au sein de l'Alliance pour le financement de la danse, de la musique et du théâtre ; réalisation par le Groupe DBSF de l'étude sur la situation et les besoins financiers des artistes, des travailleurs et des organismes professionnels de la danse, de la musique et du théâtre

Participation active au sein de Mouvement pour les arts et les lettres (MAL) qui rallie huit regroupements nationaux, dont le RQD. Ensemble, ces organismes représentent 15 000 artistes et travailleurs culturels de toutes les disciplines. En janvier 2000, le MAL rendait public son Plaidoyer pour un soutien équitable et immédiat des arts et des lettres au Québec, lançant du coup une campagne de pression visant un accroissement du budget 2000-2001 du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), de l'ordre de 45 millions \$. Résultat : sur 20 millions \$ destinés au Fonds de stabilisation du ministère de la Culture, 12 millions \$ seront transférés au CALQ. Le MAL poursuivra sa lutte à l'automne 2000.

Présentation du mémoire du RQD, *Un Patrimoine culturel humain en péril*, à la Commission de la Culture du Québec en 2000.

La diversité des projets et activités menés par le Regroupement au cours des dernières années est à l'image d'un milieu et d'une discipline qui, depuis quinze ans, connaissent un développement sans précédent.

Le RQD est à une étape charnière de son développement où il lui faut concentrer ses énergies et résister à la tentation d'un éparpillement qui ne peut que lui nuire et nuire à tout le milieu.

2.2 LA STRATÉGIE GÉNÉRALE DE DÉVELOPPEMENT

2.2.1 Une mission précisée du Regroupement

La mission d'une organisation représente sa raison d'être. Elle représente également l'énoncé des valeurs auxquelles celle-ci adhère.

La raison d'être du Regroupement québécois de la danse est, comme son nom l'indique, de regrouper l'ensemble des personnes et des organismes œuvrant dans le milieu de la danse professionnelle ; il souhaite ainsi disposer de la force nécessaire à la promotion et au soutien du développement de la danse professionnelle au Québec.

Dans le contexte où la situation impose de déployer davantage d'efforts au plan de la représentation et de la défense du milieu, force nous est de constater que le Regroupement ne peut continuer à disperser ses faibles énergies. Vouloir tenter de satisfaire tout le monde, dans un organisme où le membership et ses besoins sont disparates, amène à ne satisfaire totalement personne. Ainsi, le Regroupement ne se définit pas comme un organisme de services mais bien plutôt comme une organisme de représentation, de promotion et de développement de l'ensemble du milieu et non de ses composantes.

La mission ainsi précisée permet de faire des choix quant aux orientations stratégiques à retenir.

2.2.2 La stratégie générale retenue

Comment choisir la stratégie générale de développement du Regroupement québécois de la danse pour les prochaines années ? Au-delà des "souhaitables", la stratégie à retenir, quant à nous, doit tenir compte essentiellement de l'état des ressources internes (l'offre de l'organisme) et de celui de la demande (besoins du milieu).

La stratégie générale de développement retenue en est une d'abord de consolidation et de recentrage de ses actions.

En termes de consolidation et de recentrage, le Regroupement devra d'abord et avant tout concentrer ses énergies sur les activités et programmes répondant aux besoins et attentes de l'ensemble de ses membres et ce, dans le respect de sa mission.

Cette stratégie générale suppose également de plus grands efforts visant l'amélioration de la vie associative au sein de l'organisme et une plus grande mobilisation du milieu de la danse professionnelle à l'égard des grands enjeux qui confrontent le développement de la discipline.

Cette stratégie de consolidation n'entraîne cependant pas une pause dans le développement. Le présent plan stratégique prend pour acquis que l'effervescence du milieu de la danse se poursuivre et qu'il faut en ce sens « prévoir l'imprévisible » en ne mobilisant pas toutes les ressources actuelles sur les éléments déjà planifiés.

2.3 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Il faut rappeler également que cette démarche a pour objectif de faire en sorte **que tous et chacun, au sein du membership du Regroupement québécois de la danse, soient sur la même longueur d'ondes** quand vient le temps d'interpréter les orientations stratégiques de l'organisme et son positionnement au sein du domaine de la culture.

2.3.1 Assurer une plus grande visibilité et un plus grand rayonnement de la danse auprès des publics

S'inscrivant dans la stratégie générale de consolidation, les actions du Regroupement en matière de promotion, de diffusion et de visibilité de la danse visent à mettre la discipline en valeur et ainsi à faire un travail de fond de sensibilisation des publics à cette forme d'art et, ultimement, augmenter les taux d'assistance aux spectacles de danse.

Le projet prioritaire retenu à cet égard est « La Danse sur les routes du Québec » couronné du Prix Partenariat RIDEAU en 1999. Issu du milieu, cet ambitieux projet de diffusion a été initié par le RQD en 1995, qui en lançait la première phase de réalisation à l'automne 1997. Unique en son genre, il rassemble artistes, compagnies, diffuseurs, subventionneurs dans un travail de concertation, de développement et de collaboration

soutenu et novateur visant l'accroissement de la circulation et la fréquentation des spectacles de danse au Québec et la diversification de la programmation des spectacles en régions. Fort de quelque 230 représentations offertes, de 300 activités de sensibilisation réalisées et de 47 000 spectateurs rejoints depuis 1997, le projet atteint d'année en année un peu plus son objectif : la création d'un véritable réseau de diffusion pour la danse au Québec. L'incorporation de « La Danse sur les routes du Québec » se fera d'ici la fin de l'année 2000.

En lien avec La Danse sur les routes du Québec, deux initiatives satellites ont vu le jour : Rêve de danse et Parcours Danse.

À ces activités majeures viendront se greffer des opérations régulières et plus intensives de relations avec les médias et des opérations constantes de visibilité de la danse et de ses artistes sur la scène culturelle et artistique québécoise et canadienne. L'ensemble de ces efforts devront être articulés dans le cadre de l'élaboration d'un plan de communications qui harmonisera les diverses actions du Regroupement en matière de promotion, de diffusion et d'information.

Des efforts devront donc être déployés pour :

S'assurer de la pérennité et du développement de « La danse sur les routes du Québec »

Présenter aux divers publics un panorama le plus stimulant possible de la danse au Québec et revoir, en ce sens, le concept et le déploiement de la « Journée internationale de la danse »

Intensifier les relations avec les médias

Mise en place d'un portail www.quebecdanse.ca conçu comme vitrine, carrefour d'information et de communication

Revoir les outils promotionnels du Regroupement : RQD Express, Québec Danse

Assurer une présence active du milieu de la danse sur la scène culturelle et artistique québécois et canadienne

2.3.2 Oeuvrer de façon plus intensive au développement économique et artistique du milieu de la danse professionnelle

La représentation et la concertation constituent un des axes les plus importants de l'intervention du Regroupement québécois de la danse. Ces

activités demandent des efforts constants pour porter fruit et ce, à moyen et à long terme le plus souvent.

L'enjeu demeure donc en ce sens de bien faire comprendre aux membres la nécessité de ces efforts même si ceux-ci ne donnent pas souvent de résultats à court terme.

Ce travail de représentation et de concertation se doit par ailleurs d'être alimenté par divers outils de recherche, d'analyse et de réflexion de façon à être constamment à l'avant-garde des enjeux et tendances qui confrontent et confronteront le milieu de la danse.

Des efforts devront donc être consentis pour :

Oeuvrer à l'augmentation du financement des arts et des lettres et à sa récurrence

Oeuvrer à un meilleur positionnement de la danse dans l'ensemble des disciplines artistiques et à accroître sa part de financement des divers paliers de gouvernement

Assurer une place active du milieu de la danse dans les divers travaux de concertation du milieu culturel

Se doter des outils de recherche et d'analyse nécessaires à la défense et à la promotion des intérêts du milieu de la danse

Faire avancer les questions de formation et de conditions de travail de la main-d'œuvre en danse

Susciter des réflexions de fond sur l'évolution de la danse

Contribuer à une présence active du milieu québécois de la danse aux niveaux canadien et international

2.3.3 Contribuer, de façon significative, au développement des ressources humaines du milieu de la danse

Le Regroupement maintient dans ses orientations stratégiques la nécessité d'œuvrer à l'amélioration des conditions de formation et de perfectionnement du milieu professionnel de la danse. La nécessité d'une solide formation en danse et de programmes de formation continue constitue toujours et encore une exigence pour le développement de la danse dans son ensemble et de ses artistes et artisans en particulier.

Toujours dans cette orientation de consolidation, le Regroupement entend :

Maintenir l'accessibilité à ses programmes de soutien aux classes d'entraînement et aux classes de maître

Se doter de nouveaux moyens pour faciliter l'accès de ses membres à d'autres activités et initiatives de perfectionnement

Établir des liens plus étroits entre le milieu professionnel et les établissements de formation professionnelle (ministères, écoles, etc.)

Ouvrir à la reconnaissance des compétences professionnelles de ses membres

2.3.4 Assurer une plus grande implication du milieu au sein de l'organisme

Au cours des trois prochaines années, le Regroupement entend faire converger ses actions, ses activités et ses projets vers l'amélioration de la vie associative, la condition première de la mobilisation et de la concertation recherchée au sein du Regroupement pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés dans ce plan stratégique.

Même si le Regroupement connaît une augmentation constante de son membership depuis quelques années, force est de constater que les membres ont un niveau de participation et d'implication qui mérite d'être amélioré. Cette implication doit reposer non pas sur une participation récurrente de tous et chacun à des structures du Regroupement mais bien davantage sur des moyens simples et efficaces de mobilisation.

Des efforts devront donc être déployés pour :

S'assurer d'un membership le plus représentatif possible de l'évolution de la danse professionnelle au Québec et ce, dans toutes ses expressions et dans toutes les régions

Améliorer et simplifier le processus décisionnel au sein de l'organisme ; adapter la structure et les règlements généraux à l'évolution du milieu

Assurer une meilleure circulation de l'information au sein du Regroupement et du milieu de la danse dans son ensemble

Se doter des outils nécessaires à l'optimisation de la performance opérationnelle de l'organisme

2.3.5 Profiter de toutes les opportunités et de tous les développements à venir

L'effervescence du milieu entraîne son lot d'opportunités et de développement qu'il est impossible de prévoir. Le Regroupement souhaite continuer à sauter sur toutes les occasions qui peuvent faire avancer la cause de la danse. Il entend donc pour ce faire réserver annuellement 15 % de ses ressources pour pouvoir tenir compte de ces développements non prévisibles à ce stade-ci du plan.

2.4 LES PRINCIPES DIRECTEURS

Au-delà des orientations stratégiques, l'action du Regroupement québécois de la danse doit être guidée par certains principes directeurs constituant en quelque sorte la culture d'entreprise de l'organisme. Ces derniers balisent la mise en œuvre du plan d'action et s'inscrivent ainsi comme cadre d'intervention. Ces principes sont :

- ❖ *La mobilisation et l'adhésion du plus grand nombre de personnes et d'organismes œuvrant dans le milieu de la danse professionnelle au Québec*
- ❖ *Le respect de la pluralité des intérêts au sein de la discipline*
- ❖ *La reconnaissance de la création comme moteur de développement de la discipline*
- ❖ *Le développement des intérêts communs par l'intégration et le partage des idées, l'échange d'expériences et d'informations*

3. LES DOMAINES D'INTERVENTION

Le plan stratégique de développement proposé est défini en fonction de cinq domaines d'intervention.

Les domaines d'intervention identifiés sont les suivants :

- ❖ **La promotion et la diffusion** : Ce domaine regroupe l'ensemble des actions menées par le Regroupement pour accroître la notoriété de la discipline et, ultimement, les taux d'assistance aux différents spectacles de danse.
- ❖ **La représentation et la concertation** : Ce domaine regroupe toutes les interventions du Regroupement auprès des gouvernements et des différents partenaires, visant d'abord et avant tout à défendre les intérêts collectifs des membres, encourager et soutenir le développement de la danse professionnelle au Québec. Ce domaine vise globalement le maintien et le renforcement de la reconnaissance du Regroupement comme interlocuteur privilégié dans le développement de la danse au Québec.
- ❖ **La recherche et le développement** : Ce domaine regroupe les diverses activités de recherche et d'analyse nécessaires pour soutenir le développement de la danse.
- ❖ **Le développement des ressources humaines** : Ce domaine regroupe les diverses activités favorisant la formation professionnelle et le perfectionnement de ses membres.
- ❖ **La vie associative** : Ce dernier domaine concerne avant tout les activités internes du Regroupement à savoir les actions de communications auprès des membres et du milieu de la danse, de soutien aux instances de l'organisme, les activités de recrutement, de planification et de gestion de l'organisme, la gestion des ressources financières, humaines et techniques, la recherche de financement.

La page suivante présente une vue d'ensemble des orientations stratégiques du Regroupement québécois de la danse.

Vue d'ensemble des orientations stratégiques du Regroupement québécois de la danse

Mission

« Regrouper l'ensemble des personnes et organismes œuvrant dans le milieu de la danse professionnelle et ainsi disposer de la force nécessaire à la promotion et au soutien du développement de la danse professionnelle au Québec »

Stratégie générale

Consolidation et recentrage des actions en fonction de la mission

Orientations
stratégiques

Assurer une plus grande visibilité et un plus grand rayonnement de la danse auprès des publics

Ouvrer de façon plus intensive au développement économique et artistique du milieu de la danse professionnelle

Contribuer de façon significative au développement des ressources humaines du milieu de la danse

Assurer une plus grande implication du milieu au sein de l'organisme

Domaines
d'intervention

Promotion et diffusion

Représentation et concertation

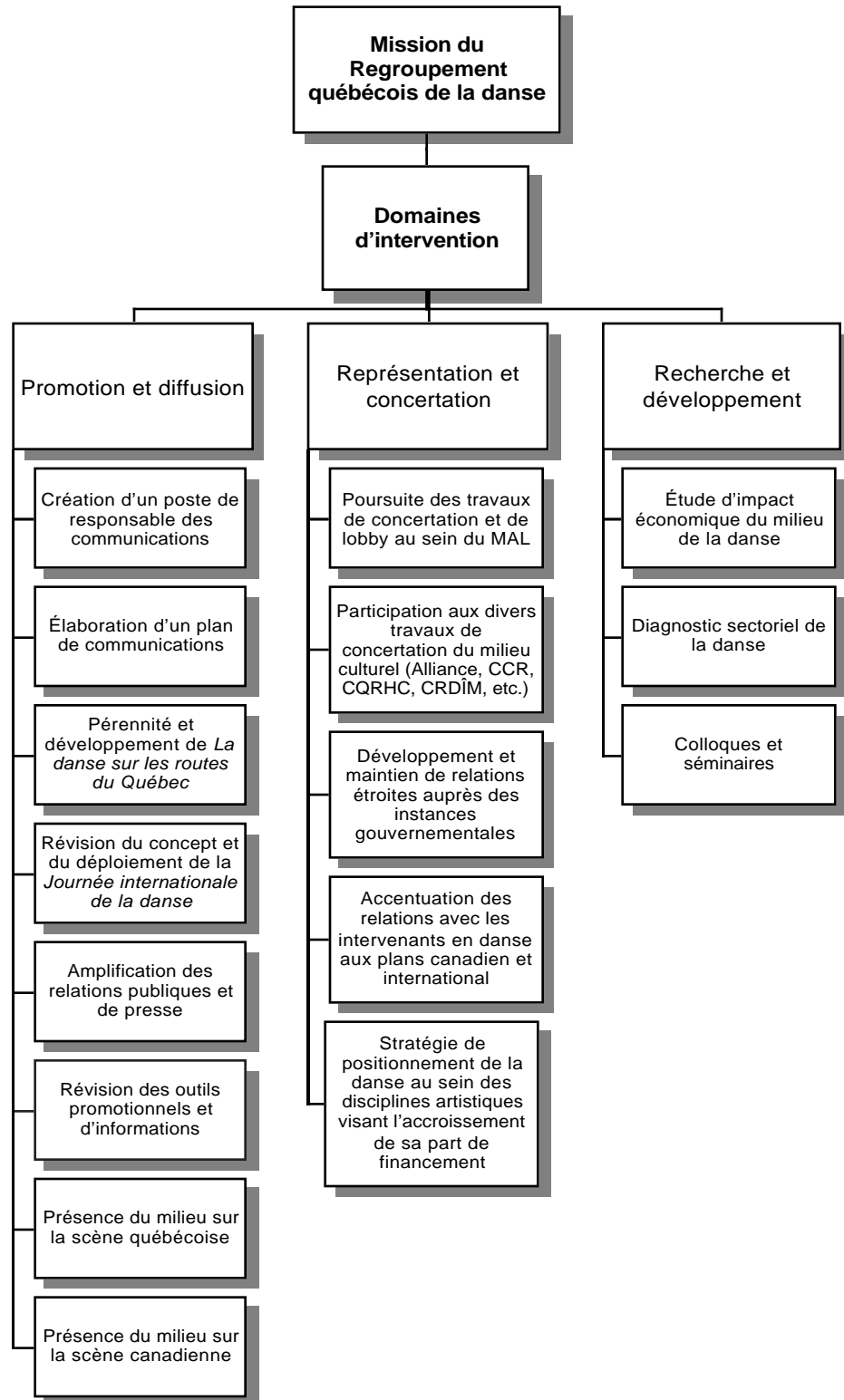
Recherche et développement

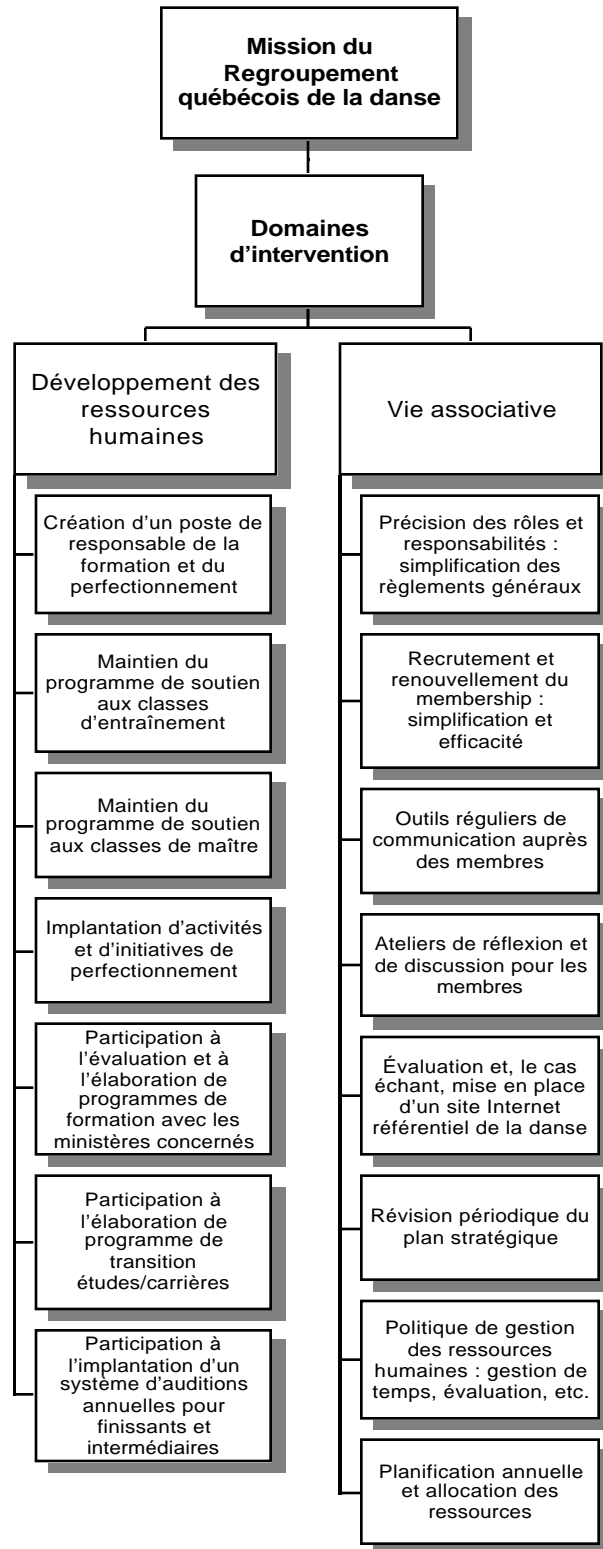
Développement des ressources humaines

Vie associative

4. LE PLAN STRATÉGIQUE

Les pages qui suivent présentent les divers objectifs découlant des domaines d'intervention. Ce tableau permet, selon nous, de bien situer les actions du Regroupement québécois de la danse les unes par rapport aux autres et de les arrimer aux orientations adoptées.





5. L'ÉCHÉANCIER GÉNÉRAL DE RÉALISATION

De façon à pouvoir orienter convenablement les plans d'action annuels et l'exercice de budgétisation en découlant, il est essentiel de définir le calendrier général de réalisation, le Regroupement québécois de la danse ne pouvant penser réaliser l'ensemble des activités proposées dès la première année du présent plan stratégique de développement

Le Regroupement ne part cependant pas à zéro ; des actions sont déjà engagées et doivent être poursuivies par l'organisme. Par ailleurs, il y a un certain nombre d'activités qui sont incontournables quelle que soit la priorisation que l'on voudrait leur accorder.

Le tableau suivant présente sous la forme d'un diagramme de Gantt l'échéancier général de réalisation pour les trois prochaines années.