

Le secteur de la danse professionnelle au Québec

structuration, diagnostic, enjeux et pistes de solution

Rapport final | Mars 2009



CONSEIL EN MANAGEMENT, STRATÉGIE ET ÉCONOMIE
6925, 9^e Avenue, Montréal (Québec) Canada H1Y 2L1
administration@ds2007.ca | 514.509.1143
www.ds2007.ca

Direction de l'étude

- Pascale Daigle, associée DS 20|07
- Pierre-Olivier Saire, associé DS 20|07

Les auteurs tiennent à remercier les membres du comité de suivi de l'étude

- Kathy Casey, Directrice artistique, Montréal Danse
- Lorraine Hébert, Directrice générale, Regroupement québécois de la danse
- Sophie Préfontaine, Chargée de projet, Grands chantiers de la danse

Ainsi que les membres du chantier Infrastructure :

- Erin Flynn, interprète et chorégraphe
- Francine Gagné, directrice générale et artistique, Circuit-Est Centre chorégraphique
- Frédérick Gravel, chorégraphe et administrateur de La 2e porte à gauche
- Steve Huot, directeur général et artistique, La Rotonde
- Mayi-Eder Inchauspé, directrice du développement, PPS Danse
- Pierre McDuff, directeur général, Les Deux Mondes
- Laurent Montpetit, directeur administratif, Danse-Cité
- Yves Rocray, directeur général, LADMMI

Et plus largement, toutes les personnes du secteur de la danse qui ont généreusement contribué aux étapes de consultation ainsi qu'à l'élaboration des exemples d'expériences présentés dans l'étude.

TABLE DES MATIERES

1.	INTRODUCTION.....	1
1.1	Le contexte de réalisation.....	1
1.2	La nature du mandat.....	1
1.3	L'approche privilégiée et les limites de l'étude.....	2
1.4	Le contenu de l'étude.....	3
2.	COMPOSANTES ET STRUCTURATION	4
2.1	L'évolution du secteur.....	4
2.2	Le portrait schématique.....	7
2.2.1	<i>L'infrastructure.....</i>	<i>7</i>
2.2.2	<i>La superstructure.....</i>	<i>8</i>
2.2.3	<i>La structure.....</i>	<i>8</i>
2.2.4	<i>Un modèle dynamique.....</i>	<i>9</i>
2.2.5	<i>Les individus.....</i>	<i>10</i>
2.3	Les principales composantes de la structure de la danse.....	10
2.3.1	<i>La recherche et la création.....</i>	<i>12</i>
2.3.2	<i>La production.....</i>	<i>12</i>
2.3.3	<i>La diffusion et le développement des publics.....</i>	<i>13</i>
2.3.4	<i>La formation.....</i>	<i>13</i>
2.3.5	<i>La représentation et la concertation.....</i>	<i>13</i>
2.3.6	<i>Les services de soutien.....</i>	<i>14</i>
2.3.7	<i>L'accueil et la location.....</i>	<i>14</i>
2.4	Les relations entre les composantes.....	14
2.4.1	<i>Les interactions entre les composantes.....</i>	<i>14</i>
2.4.2	<i>Les chaînes de valeur.....</i>	<i>15</i>
3.1	Un financement insuffisant.....	17
3.1.1	<i>Un sous-financement important.....</i>	<i>17</i>
3.1.2	<i>Des modes de financement inadaptés.....</i>	<i>18</i>
3.2	Un bilan inquiétant pour les organisations et les ressources humaines.....	19
3.2.1	<i>Des artistes sous pression.....</i>	<i>19</i>
3.2.2	<i>Des conditions d'exercice incitant au dispersement.....</i>	<i>20</i>
3.2.3	<i>Des conditions difficiles pour les organisations en danse.....</i>	<i>20</i>
3.2.4	<i>Des freins importants à l'essor des organisations.....</i>	<i>21</i>
3.2.4	<i>Un secteur qui connaît des difficultés de professionnalisation.....</i>	<i>22</i>
3.2.5	<i>La difficulté d'exercer en région.....</i>	<i>23</i>
3.3	Un secteur particulier.....	23
3.3.1	<i>La prédominance de la danse contemporaine.....</i>	<i>23</i>
3.3.2	<i>La compagnie et ses alternatives.....</i>	<i>25</i>
3.3.3	<i>Des connaissances sectorielles à développer.....</i>	<i>25</i>
3.3.4	<i>Des besoins spécifiques en matière d'infrastructures.....</i>	<i>26</i>
3.3.6	<i>Un secteur sans réelles frontières.....</i>	<i>27</i>
3.4	La formation initiale et continue : des fonctions à parfaire.....	27
3.4.1	<i>Une formation préparatoire à définir et à normaliser.....</i>	<i>27</i>
3.4.2	<i>Une formation professionnelle perfectible.....</i>	<i>28</i>
3.4.3	<i>Une formation continue à améliorer.....</i>	<i>28</i>
3.5	Un cycle de production comprimé.....	29

Le secteur de la danse professionnelle au Québec
structuration, diagnostic, enjeux et pistes de solution

Rapport final | Mars 2009

3.5.1	<i>La pression de la diffusion</i>	29
3.5.2	<i>Le peu de valorisation des étapes de recherche/ressourcement et de recherche/création</i>	29
3.5.3	<i>La production : une étape floue</i>	30
3.5.4	<i>La coproduction : une voie nécessaire à renforcer</i>	31
3.5.5	<i>Un accès problématique à la diffusion</i>	31
3.6	Le défi du développement de publics	34
3.6.1	<i>Un public qui a peine à se développer</i>	34
3.6.2	<i>Un champ d'expertise à renforcer</i>	35
3.6.3	<i>Des lacunes pour le soutien au développement de publics</i>	35
3.7	Une dynamique sectorielle à renforcer	36
3.7.1	<i>Une vie disciplinaire difficile</i>	36
3.7.2	<i>Une cohésion à accentuer</i>	36
3.7.3	<i>À la recherche d'un équilibre</i>	37
4.	LES ENJEUX SECTORIELS	38
5.	LES PISTES DE SOLUTION	40
5.1	Développer les publics.....	40
5.1.1	<i>Favoriser les sorties scolaires à la danse professionnelle</i>	40
5.1.2	<i>Accroître l'offre et l'accès aux productions destinées aux jeunes</i>	40
5.1.3	<i>Accentuer la collaboration entre les artistes et les diffuseurs</i>	40
5.1.4	<i>Permettre aux diffuseurs en danse de jouer pleinement leur rôle en développement de public</i>	40
5.2.	Accentuer la reconnaissance et la visibilité de la danse dans le paysage culturel québécois	41
5.2.1	<i>Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication pour le secteur de la danse professionnelle</i>	41
5.2.2	<i>Développer des événements visibles dans le paysage culturel et médiatique</i>	41
5.2.3	<i>Favoriser la reconnaissance de lieux identitaires pour le secteur</i>	41
5.2.4	<i>Construire et enrichir le patrimoine de la danse professionnelle au Québec</i>	41
5.2.5	<i>Documenter les pratiques actuelles et constituer un répertoire chorégraphique de la danse québécoise</i>	41
5.3.	Structurer le développement de la danse professionnelle sur le territoire québécois	42
5.3.1	<i>Identifier et développer des pôles artistiques régionaux</i>	42
5.3.2	<i>Considérer l'interdisciplinarité dans le développement de pôles artistiques régionaux</i>	42
5.3.3	<i>Favoriser le développement de liens durables avec la communauté</i> .	42
5.3.4	<i>Animer un circuit d'échanges régionaux</i>	42
5.3.5	<i>Accroître le financement public aux diffuseurs ainsi que la capacité de soutien de La danse sur les routes du Québec</i>	43
5.3.6	<i>Augmenter le soutien financier à la circulation des spectacles au Québec</i>	43
5.4.	Se doter d'une stratégie d'internationalisation de la danse professionnelle.....	43
5.4.1	<i>Soutenir la circulation des œuvres à l'échelle canadienne et internationale</i>	43
5.4.2	<i>Soutenir et encadrer la relève d'ici sur les marchés canadiens et étrangers</i>	43

Le secteur de la danse professionnelle au Québec
structuration, diagnostic, enjeux et pistes de solution

Rapport final | Mars 2009

5.4.3	<i>Favoriser la mobilité internationale des interprètes, des enseignants et des créateurs.....</i>	43
5.4.4	<i>Appuyer la promotion et le rayonnement de la danse québécoise à l'échelle internationale.....</i>	44
5.5.	Améliorer les conditions physiques de pratique de la danse.....	44
5.5.1	<i>Accroître l'accès aux espaces requis aux différentes étapes du cycle de production de la danse ainsi que pour la formation.....</i>	44
5.5.2	<i>Augmenter l'accès à des résidences de diverses natures.....</i>	44
5.6.	Encourager la mise en place d'interventions aux visées collectives.....	44
5.6.1.	<i>Accroître et simplifier l'accès aux services experts.....</i>	44
5.6.2.	<i>Encourager l'émergence de structures collectives.....</i>	45
5.6.3	<i>Encourager la reconnaissance et soutenir le rôle structurant des organisations pour le secteur.....</i>	45
5.7.	Appuyer la professionnalisation et la recherche d'excellence.....	45
5.7.1	<i>Accompagner les créateurs émergents.....</i>	45
5.7.2	<i>Faciliter l'insertion professionnelle des interprètes.....</i>	45
5.7.3	<i>Reconnaître l'importance de la formation continue et du soutien au cheminement de carrière.....</i>	46
5.7.4	<i>Développer des communautés de pratiques.....</i>	46
5.7.5	<i>Renforcer la vie sociale disciplinaire.....</i>	46
5.7.6	<i>Favoriser la reconnaissance des rôles et des réalités de chacun des acteurs du secteur.....</i>	46
5.8.	Revoir les modes et les critères du soutien public à la danse.....	47
5.8.1	<i>Reconnaître et soutenir la recherche, le ressourcement et l'expérimentation.....</i>	47
5.8.2	<i>Ajuster le financement en fonction des coûts du processus de création, de production et de diffusion.....</i>	47
5.8.3	<i>Accroître la capacité de coproduction des organisations.....</i>	47
6.	LES CONDITIONS DE RÉUSSITE.....	48
6.1	Accroître le financement.....	48
6.2	Construire des solutions durables.....	48
6.3	Leadership et volonté commune.....	48
6.4	Développer un plan directeur pour la discipline.....	48
6.5	Assurer la prise en charge du suivi des travaux des États généraux.....	48
ANNEXE 1	49

1. INTRODUCTION

1.1 Le contexte de réalisation

En gestation depuis le printemps 2004, le projet des Seconds États généraux de la danse au Québec mené par le Regroupement québécois de la danse (RQD), s'engage concrètement en décembre 2005 avec l'amorce des travaux de planification et de définition. Dans la suite des travaux, se tiennent en 2008 les Grands Chantiers de la danse professionnelle du Québec. Ceux-ci comptent notamment le travail de cinq comités ayant chacun des mandats précis à remplir ; les résultats de leurs démarches devant alimenter les États généraux prévus pour le printemps 2009.

Dans le cadre de ces démarches préparatoires, le RQD souhaitait disposer d'une étude visant à établir un diagnostic qualitatif de la structure du secteur de la danse au Québec. Cette étude visait à déterminer les besoins et les enjeux d'une consolidation structurelle du secteur de la danse et à proposer des pistes de solution permettant de faire face à ces enjeux.

1.2 La nature du mandat

Dans ce contexte, le mandat confié à DS 20|07 consistait à élaborer une étude visant à alimenter les États généraux de la danse et plus particulièrement les travaux de réflexion du chantier Infrastructure de la danse. Cette étude, présentée dans les pages qui suivent, vise à mieux comprendre la structure (chaîne de valeurs) de ce secteur par l'étude de ses différentes fonctions et composantes que sont principalement : la formation ; la recherche, la création et la production ; la diffusion ; la concertation ; la représentation ; les services.

Plus spécifiquement, l'étude cherche à établir un diagnostic dynamique de l'organisation du secteur de la danse en décrivant et analysant :

- les différentes composantes de la structure du secteur de la danse au Québec, considérée en relation avec la superstructure et l'infrastructure ;
- les interactions entre les différentes composantes de la structure.

Ce travail a permis d'évaluer l'efficacité globale des composantes de la structure et d'ainsi mettre en lumière les grandes problématiques qui la caractérisent. Sur la base de cet exercice de diagnostic, dix enjeux majeurs auxquels la discipline doit faire face dans une perspective d'évolution et de pérennité ont été identifiés et caractérisés.

Finalement, au regard des enjeux identifiés et dans une perspective de consolidation des pratiques du secteur et d'évolution de la discipline, des pistes de solution ont été identifiées, documentées et proposées.

1.3 L'approche privilégiée et les limites de l'étude

L'approche privilégiée repose dans un premier temps sur un processus analytique classique supposant l'analyse de l'information collectée, provenant de sources secondaires et d'entrevues auprès de dix informateurs clés ; essentiellement des personnes œuvrant dans différentes sphères du secteur de la danse.

Parallèlement à ce travail d'analyse, s'est engagé un processus d'analyse causale cherchant à identifier et caractériser les principales fonctions et composantes du secteur de la danse et à comprendre les liens qui les unissent. Cet exercice de représentation a permis de définir et de décrire les principales composantes du secteur et d'analyser les interactions qu'elles supposent. Également, dans ce cadre, nous avons retenu le concept de chaîne de valeur pour procéder à l'analyse d'objectifs cibles, par exemple la recherche de l'excellence artistique ou encore le développement de publics.

Ces deux processus d'analyse ont permis, avec la contribution des membres du chantier Infrastructure, d'évaluer la situation actuelle du secteur et de mettre au jour les grandes problématiques qui la caractérisent. Notons à cet égard que des problématiques étaient bien connues et documentées tandis que d'autres l'étaient moins et ont été qualifiées d'émergentes ou de nouvellement formulées. Enfin, si certaines problématiques bénéficiaient d'un consensus fort, d'autres appelaient des lectures différentes, voire, dans certains cas, divergentes.

En lien avec les problématiques identifiées, et pour permettre de les illustrer et d'ainsi mieux comprendre certaines réalités, l'expérience de six organisations a été étudiée. Les membres du comité Infrastructure ont participé au choix de ces six organisations.

Au terme de ces processus complémentaires d'analyse, un travail de synthèse a permis de déterminer les grands enjeux auxquels fait face le secteur de la danse sur le plan de sa structuration. À partir de ces enjeux, des pistes de solution ont été élaborées.

Les membres du chantier Infrastructure, de même que certains représentants du Regroupement Québécois de la Danse (RQD), ont été mis à contribution tout au long de la démarche. Leur expérience ainsi que leur expertise ont permis d'alimenter, d'enrichir et de valider les résultats d'analyse.

Soulignons que le diagnostic établi dans l'étude s'attache essentiellement aux éléments problématiques. Il ne prétend donc pas tracer un portrait exhaustif de la situation actuelle du secteur, puisque les forces y sont mises moins en évidence.

La disponibilité restreinte de données secondaires sur le secteur ainsi que le choix d'une démarche qualitative, en grande partie fondée sur l'avis d'individus constituent des limites à l'étude. Ces dernières ont été atténuées par la pluralité et la triangulation des méthodes de cueillette et d'analyse qui ont permis de saturer les données recueillies et de produire une information riche et approfondie. Il demeure que cette étude s'attache à une dynamique de secteur et ne peut ainsi relever avec exhaustivité et précision toutes les spécificités associées à chacune des différentes composantes de ce secteur. Une perspective sectorielle ciblant le déploiement des composantes en fonction de leurs interactions a donc été privilégiée dans la démarche d'étude.

1.4 Le contenu de l'étude

L'étude est structurée selon cinq grands chapitres. Le premier met en place les différentes composantes analysées et propose une représentation schématique du secteur de la danse. La présentation de ce portrait schématique est accompagnée d'une description de chacune de ses composantes, de leurs interactions et de l'analyse qu'il est possible d'en faire selon la notion de chaîne de valeur.

Le second chapitre concerne les problématiques. Celles-ci sont présentées en fonction des grandes composantes du secteur et se décline chacune en problèmes plus spécifiques. Certaines de ces problématiques bénéficient d'une illustration à l'aide d'étude de cas. Suivent aux chapitres 4 et 5, respectivement les 10 grands enjeux qui caractérisent le secteur et des pistes de solution pour y faire face. Assortis aux pistes de solution, le dernier chapitre propose des conditions de réussite pour la mise en œuvre éventuellement de celles-ci.

2. COMPOSANTES ET STRUCTURATION

2.1 L'évolution du secteur

Le portrait du secteur de la danse professionnelle au Québec proposé dans cette étude traduit l'état de la discipline au début du 21^e siècle. Pour mieux comprendre de quelle façon le secteur s'est structuré, nous présentons un cours survol historique du développement de la discipline. Notre objectif n'est pas de tracer l'évolution artistique de la danse, mais d'établir certains repères sur le plan de sa structuration comme secteur d'activité avec ses composantes et ses institutions.

La danse est l'une des dernières disciplines des arts de la scène à émerger sur le plan professionnel au Québec. Pour rendre compte de son évolution, nous avons distingué des grandes périodes qui correspondent à différentes modalités de développement pour le secteur.

La survivance (1920-1960)

On peut facilement faire remonter l'histoire de la danse professionnelle au Québec au début du 20^e siècle avec la présentation à Montréal de quelques tournées nord-américaines. Mais du point de vue des structures, il faut attendre l'après Seconde Guerre mondiale pour voir émerger des projets de cet ordre.

La danse doit alors relever un véritable défi culturel. En plus des craintes généralement associées aux milieux artistiques, elle doit s'attaquer à plusieurs tabous, dont celui de la représentation du corps. Il faudra attendre 1952 pour que Monseigneur Léger nuance l'interdit de la danse.

C'est une période que nous avons qualifiée de «survivance», car dans un environnement socio-politique hostile, une poignée de personnes cherchent à construire les fondations d'une discipline avec des réussites souvent très éphémères. C'est la période de création des compagnies de ballet. En 1948, Gérald Crevier fonde les Ballets-Québec qui disparaissent en 1951. En 1957, Brian MacDonald crée le Montreal Theater Ballet qui sera dissout en 1959. Le succès viendra finalement avec Ludmilla Chiriaeff qui fonde en 1952 les Ballets Chiriaeff puis, en 1958, les Grands Ballets Canadiens.

La modernité (1960-1980)

Nous avons situé l'émergence de la modernité en danse au Québec en 1960 avec la naissance de la Révolution tranquille. Si d'un point de vue des structures de la danse il faut effectivement attendre cette période pour constater les premières réalisations au Québec, du point de vue des idées, on peut facilement situer l'émergence de la modernité en danse quinze ans plus tôt avec notamment *Le Refus global*.

1948 a certainement été une période charnière pour le développement de la danse au Québec. C'est cette année que sera publié *Le Refus global* signé par la chorégraphe Françoise Riopelle, que Françoise Sullivan publie *La Danse et l'Espoir*, toujours dans *Le Refus global*, que Maurice Marenoff ajoute à son cursus l'enseignement des danses modernes et du Jazz et que plusieurs spectacles de danse dite expérimentale sont présentés à Montréal.

Comme pour les autres disciplines artistiques, ces artistes sont alors habités d'un sentiment de révolte contre les ordres établis. Suivra une période faste de recherche sur le plan artistique. Il faut toutefois attendre le début des années 60 pour que ce mouvement prenne un ancrage structurel au Québec. En 1961, Françoise Riopelle et Jeanne Renaud fondent l'École de danse moderne de Montréal puis, en 1966, ces mêmes personnes créent le Groupe de la Place Royale et son école dont sera issu Jean-Pierre Perreault. Comme dans les autres domaines artistiques ou politiques, ces personnalités qui incarnent le changement ont eu des expériences marquantes à l'étranger : Françoise Riopelle a créé à Paris alors que Jeanne Renaud a enseigné à l'American Club de Paris.

C'est également à cette époque, en 1967, que la française Martine Époque est invitée comme enseignante par l'Université de Montréal. Elle quitte l'enseignement en 1974 pour se consacrer à sa compagnie, le Groupe Nouvelle Aire, d'où sont issus des interprètes et des chorégraphes québécois marquants pour le développement artistique de la danse, on pense notamment à Louise Bédard, Paul-André Fortier, Ginette Laurin, Louise Lecavalier, Daniel Léveillé ou Edouard Lock.

L'intervention de l'État se structure en s'inspirant des pratiques européennes. Le Conseil des Arts du Canada est fondé en 1957 et il reconnaît la discipline de la danse classique au courant des années 60. C'est en 1979 que le ministère des Affaires culturelles du Québec ouvre une section Danse.

Parallèlement, une filière de formation prend forme. On pense notamment à la mise en place en 1966 de l'Académie des Grands Ballets canadiens, la première école de danse professionnelle reconnue à Montréal. L'année suivante, en 1967, associée à l'Académie des Grands Ballets canadiens, l'école Danse Partout s'implante à Québec. Les troupes écoles assurent également la formation en danse, on pense par exemple à la compagnie Eddy Toussaint, créé en 1974, qui a été déterminante sur le plan de la formation. En 1976, les Ballets Jazz instituent à Québec le Centre de Danse de Québec. Puis, en 1979, une concentration en danse classique est créée au cégep du Vieux-Montréal et deux baccalauréats en danse contemporaine à l'Université Concordia et à l'Université du Québec à Montréal sont ouverts.

La Danse inc. (1980-1990)

À partir des années 80, la danse québécoise connaît un développement rapide. Portée par des danseurs et des chorégraphes qui acquièrent rapidement une renommée internationale, des compagnies québécoises se distinguent à l'avant-garde de la création contemporaine. Ce succès phénoménal s'appuie essentiellement sur le dynamisme des milieux québécois de la danse et non sur l'intervention de l'État qui semble alors à la remorque du phénomène.

D'un point de vue structurel, ce développement rapide fait écho au *Québec inc.* qui caractérise cette même période en matière de développement économique. Ce sont les entreprises qui semblent prendre le relais de l'intervention du gouvernement québécois et des grandes institutions publiques pour assurer le dynamisme de l'économie québécoise. Ce phénomène est tout autant observable dans le secteur de la danse qui connaît à cette période une croissance du nombre de compagnies. Le chorégraphe s'autonomise et met en place une structure organisationnelle.

Pourtant, rien ne semblait présager une telle effervescence. En 1983, les documents relatifs à *La Politique de la danse au Québec*, établie par le ministère des Affaires

culturelles, tracent un portrait pessimiste de la discipline : milieu atomisé, sans vision collective, une diffusion inexistante en région, la rémunération très faible des danseurs et des chorégraphes. En vingt années, alors que la diffusion de la danse à l'extérieur du Québec était négligeable, elle devient la pierre angulaire du développement de la discipline, de sa reconnaissance et de sa stabilité financière.

C'est une période marquée par la prédominance des créateurs (Édouard Lock, Paul-André Fortier, Ginette Laurin, Daniel Léveillé, Jean-Pierre Perreault, etc.) qui se traduit par une dominance de la logique de création et, du point de vu organisationnel, de la formule de la compagnie à créateur unique.

C'est également à cette période que le milieu s'organise pour appuyer le travail des compagnies. En 1984, après des consultations auprès des interprètes, des enseignants et des chorégraphes, est créé le RQD alors appelé le Regroupement des professionnels de la danse du Québec. Cette volonté de se doter de structures collectives amène également la création du Festival international de nouvelle danse (FIND) en 1985 — une ouverture sur le monde pour le secteur québécois de la danse — de même que l'année suivante, la fondation de l'Agora de la danse, diffuseur spécialisé, et du centre chorégraphique Circuit-Est.

1990-2000, une structuration continue

Dans la foulée de l'organisation du secteur de la danse amorcée dans les années 1980, des structures émergent et des actions d'affirmation collectives sont prises. C'est ainsi que se tiennent en 1994 les premiers États généraux de la danse sur fond de récession économique et de stagnation des fonds publics destinés aux arts. Les forces du milieu de la danse se mobilisent. Il en résulte une restructuration importante du Regroupement des professionnels de la danse qui, avec un mandat élargi, deviendra le Regroupement québécois de la danse. Cette impulsion permettra de nombreuses initiatives dont l'émergence de La danse sur les routes du Québec, qui deviendra un organisme subsidiaire autonome au cours des années 2000. La structure du secteur se solidifie et un sentiment d'appartenance se développe. La danse s'affirme, se dote d'outils et se taille une place dans le monde politique et artistique québécois.

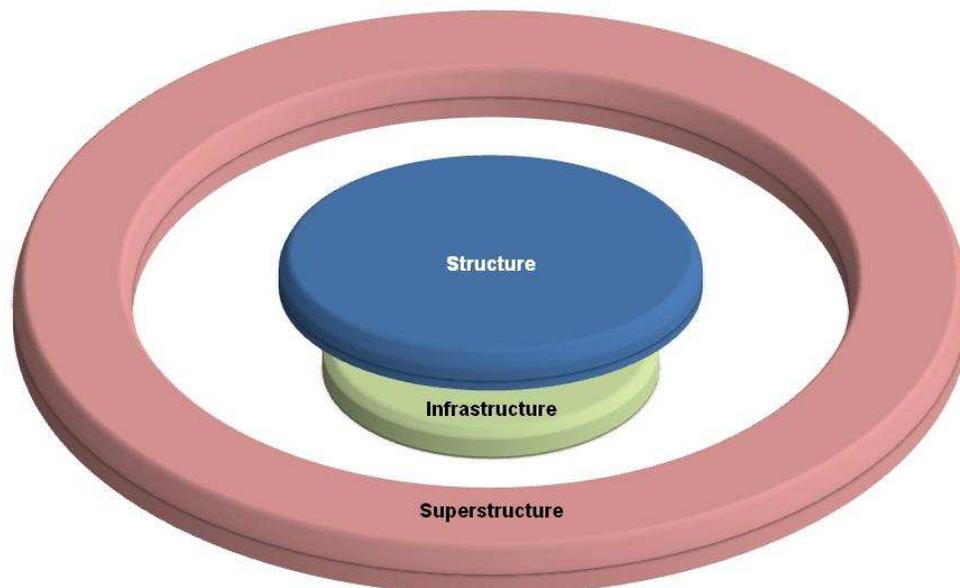
Aujourd'hui

Où en est le secteur de la danse depuis le tournant des années 2000 ? Pour certains, des événements comme la fermeture de la Fondation Jean-Pierre Perreault ou la disparition du FIND en 2003 sont les signes précurseurs d'un déclin. Le succès de la série Danse Danse, l'évolution rapide de la Rotonde à Québec ou la transformation du FTA (Festival de théâtre des Amériques pour le Festival TransAmériques) peuvent également être perçues comme l'indication que le milieu se renouvelle ou se consolide. Il est toutefois clair que le secteur de la danse continue d'être porté par une diversité des courants et de plus en plus par un métissage et une interdisciplinarité. Sur le plan des structures, le secteur a connu peu de changements ou d'innovations importantes ces dernières années, la configuration du secteur demeure la même. Ces structures sont cependant aujourd'hui plus nombreuses dans un contexte où le financement public tend à stagner, ce qui a pour effet de grandement fragiliser ces structures et, incidemment, le secteur de la danse dans sa globalité.

2.2 Le portrait schématique

La représentation schématique du secteur de la danse professionnelle s'appuie sur une grille de lecture qui distingue l'infrastructure, la superstructure et la structure. Cette classification des composantes correspond aux modèles développés par le courant dit matérialiste en sociologie et en économie. Pour clarifier notre compréhension des termes dans le cadre de l'étude, nous en proposons une définition simplifiée et nous l'illustrons dans le cadre du secteur étudié avant de préciser les rapports entretenus entre ces groupes de composantes.

Figure 1 – Représentation schématique du modèle d'analyse



2.2.1 L'infrastructure

L'infrastructure correspond aux composantes qui portent l'action des acteurs du secteur. On identifie naturellement les infrastructures matérielles, les immeubles et les équipements, comme des composantes de l'infrastructure. La prise en compte des facteurs de dispersion, notamment géographique, et de densité de même que la nature des populations peut également faire partie d'une réflexion sur l'infrastructure.

Les organisations du secteur de la danse (compagnies, diffuseurs, organismes de services, etc.) sont tributaires de l'état de l'infrastructure. À court terme, elles doivent transiger avec les composantes de cette infrastructure pour assurer l'efficacité de leurs activités. Parmi les éléments qui relèvent le plus manifestement de l'infrastructure, on identifiera la jauge et les types de salles, le nombre des studios, la qualité et la vétusté des équipements, leur dispersion géographique, etc.

L'étude réalisée en 2007 par la firme Gagné Leclerc intitulée *État de situation des lieux de formation, répétition, recherche, création, production et diffusion en danse professionnelle sur le territoire de l'île de Montréal*, porte spécifiquement sur l'infrastructure de la danse à Montréal, alors que la présente étude a pour principal objet la structure du secteur de la danse professionnelle au Québec.

2.2.2 La superstructure

La superstructure est formée de l'ensemble des modèles et des modalités qui conditionnent le développement du secteur de la danse. Ils peuvent être d'ordre économique (modalité d'accès aux différents marchés et publics, commanditaires, fondations), légal ou réglementaire (environnement juridique, forme légale accessible aux organisations de la danse, syndicats, sociétés de gestion des droits) ou encore politique (ministères, organismes subventionnaires).

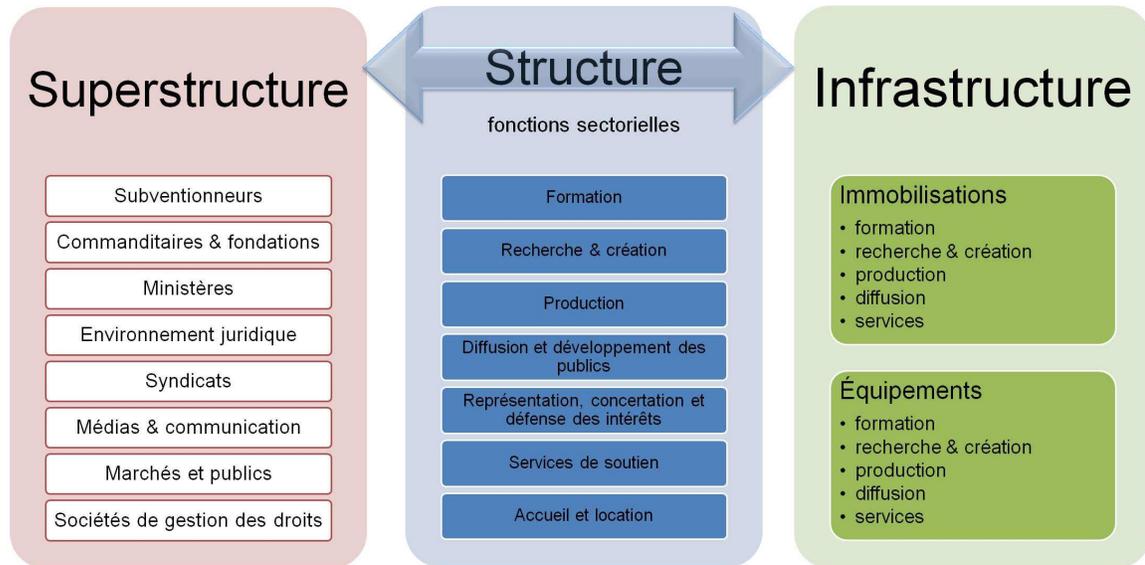
La superstructure oriente donc le développement du secteur de la danse en encourageant certaines stratégies, en en sanctionnant d'autres, en contribuant au succès de certaines organisations ou en interdisant certaines pratiques. S'il existe un certain dialogue entre les organisations du secteur de la danse (la structure) et les organisations de la superstructure susceptible de faire évoluer les modèles et les modalités d'action de la superstructure, à court terme, l'action des organisations du secteur de la danse est largement conditionnée par la superstructure et en tout premier lieu par les modalités du financement public.

2.2.3 La structure

La structure est l'outil principal de la pratique professionnelle de la danse au Québec. Elle regroupe l'ensemble des organisations qui ont pour mission première de soutenir la production artistique en danse à travers sept fonctions principales :

- la recherche et la création ;
- la production ;
- la diffusion et le développement des publics ;
- la formation ;
- la représentation, la concertation et la défense des intérêts ;
- les services de soutien ;
- et l'accueil et la location de lieux.

Figure 2 – Composantes structurelles du secteur de la danse



Les quatre premières fonctions sont en lien direct avec la production artistique, les trois autres contribuent au maintien et à l'efficacité de cette chaîne de production artistique. Naturellement, on trouve derrière ces grandes fonctions des organisations : une seule organisation peut d'ailleurs contribuer à plusieurs de ces fonctions. Ce modèle analytique permet de mieux situer les différentes contributions et d'illustrer leurs enchaînements et notamment les formes d'interdépendance qui existent entre les composantes du secteur de la danse. La section 2.3 décrira plus en détail les composantes fonctionnelles de la structure du secteur de la danse et la section 2.4 mettra en valeur leurs interrelations.

2.2.4 Un modèle dynamique

L'objet premier de l'étude est la structure du secteur de la danse professionnelle au Québec. Toutefois, il ne faut pas considérer que le modèle d'analyse impose une lecture statique de la situation. Les liens entre la structure, l'infrastructure et la superstructure sont dynamiques. En tout premier lieu même si, à court terme, l'infrastructure et la superstructure sont des contraintes à l'action, il s'agit aussi de facteurs habilitants essentiels. Par exemple, en ce qui a trait à l'infrastructure, si des équipements sont désuets et limitent l'exploration de certaines avenues de la création, ce sont ces mêmes équipements qui ont permis et qui permettent la production artistique actuelle. Pour la superstructure, lorsque des conditions d'accès à une aide ou à une subvention n'autorisent pas le développement de certains projets, ce sont ces mêmes aides et subventions qui favorisent la réalisation d'autres projets.

En deuxième lieu, la dynamique qui régit les relations dans le secteur évolue au gré des conjonctures économiques, sociales et politiques. Ce qui est une priorité aujourd'hui peut ne plus l'être demain. Un gouvernement peut décider d'investir dans les infrastructures culturelles au profit de la danse professionnelle. Et ces changements ne sont pas forcément le fruit du hasard ou de jeux d'acteurs déconnectés des préoccupations propres au secteur de la danse. Les interactions

entre la structure et la superstructure sont nombreuses et les acteurs du secteur de la danse sont capables, dans une certaine mesure, d'orienter certaines des actions de la superstructure.

En somme, on retient que l'infrastructure et la superstructure conditionnent le devenir du secteur de la danse et que les acteurs de ce secteur sont en mesure de développer des stratégies pour agir à moyen et long termes tant sur l'infrastructure que la superstructure propres à la danse professionnelle au Québec.

2.2.5 Les individus

Le modèle d'analyse s'attache à décrire les relations fonctionnelles du secteur de la danse. L'unité d'analyse est donc les organisations à travers leurs activités, leurs missions et les fonctions qu'elles remplissent pour assurer l'efficacité du secteur.

Ce niveau de lecture ignore les interactions entre les acteurs des organisations, c'est-à-dire essentiellement leur personnel. Tout modèle d'analyse admet ses limites et nous sommes parfaitement conscients qu'il est important de ne pas ignorer les difficultés et les problématiques propres aux personnes — artistes et travailleurs culturels — qui œuvrent dans les organisations ou comme travailleurs autonomes. C'est particulièrement vrai sur le plan artistique et naturellement pour les danseurs qui constituent l'un des éléments déterminants du secteur.

Les questions portant sur les ressources humaines et les modalités d'action au sein des organisations sont spécifiquement abordées à la section 3.2 du diagnostic sectoriel.

2.3 Les principales composantes de la structure de la danse

Nous avons distingué sept principales fonctions pour décrire la structure de la danse professionnelle. Pour chacune d'entre elles, nous donnons une définition du rôle et nous précisons la nature de ses principales composantes. Dans certains cas, des composantes chevauchent plusieurs fonctions. Ce faisant, nous essayons de rendre compte de la complexité du secteur d'activité tout en sachant que cet exercice de schématisation est réducteur et qu'il ne peut pas prétendre illustrer toutes les situations. Malgré ces limites, ce schéma constitue un outil important pour comprendre la dynamique et l'organisation du secteur. Un tel exercice permet également de fournir un système de représentation qui facilite l'illustration des contributions, des relations, des problématiques et, plus généralement, de l'organisation du secteur de la danse professionnelle au Québec.

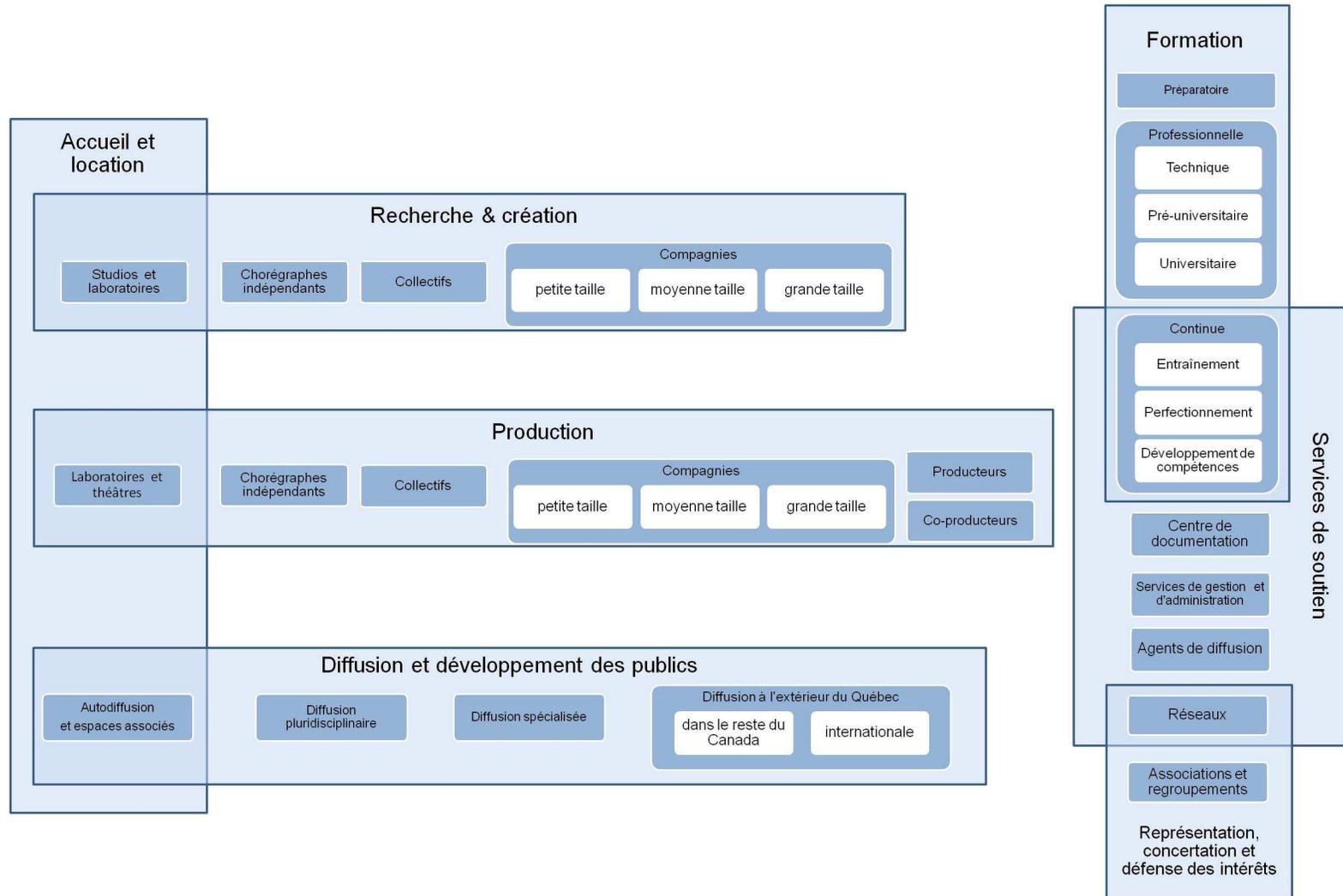
Pour conclure, nous n'avons pas la prétention de vouloir résumer l'ensemble des manières de faire, mais souhaitons disposer d'un outil suffisamment représentatif pour permettre une communication efficace et favoriser le développement d'un vocabulaire commun.

Le secteur de la danse professionnelle au Québec

structuration, diagnostic, enjeux et pistes de solution

Rapport final | Mars 2009

Figure 3 - Structure du secteur de la danse professionnelle



2.3.1 La recherche et la création

La fonction recherche et création couvre les périodes de ressourcement, de recherche, d'expérimentation et d'élaboration d'une œuvre, des premières idées à la mise en place des composantes scéniques en passant par la composition chorégraphique et les répétitions. On peut distinguer les périodes de recherche qui n'ont pas pour finalité la création d'une œuvre de celles qui visent l'exploration de nouvelles avenues avec des interprètes pour la création d'une œuvre qui sera éventuellement présentée aux publics.

Les composantes associées à cette fonction sont essentiellement :

- les compagnies classées généralement selon la taille de leurs revenus dans les catégories petite, intermédiaire et grande¹ ;
- les chorégraphes indépendants ;
- les collectifs de création ;
- les studios et les laboratoires nécessaires au travail de recherche et de création chorégraphique.

2.3.2 La production

La fonction production regroupe les activités liées à la configuration d'une œuvre en vue de sa présentation devant public. Elle regroupe des éléments de mise en place scénique, d'adaptation en vue d'une représentation, mais également l'élaboration et la prise en compte des impératifs matériels et financiers rattachés à la diffusion de l'œuvre. Cette fonction est généralement liée à la fonction de création.

Les composantes associées à cette fonction sont essentiellement les mêmes que pour la fonction recherche et création auxquelles s'ajoutent les producteurs qui jouent un rôle spécialisé et, dans certains cas, les coproducteurs (compagnies ou programmateurs ou diffuseurs) :

- les compagnies ;
- les chorégraphes indépendants ;
- les collectifs ;
- les producteurs, comme la 2e Porte à Gauche ou Dance-Cité ;
- les coproducteurs comme l'Agora, LOMA ou le FTA ;
- les studios et les laboratoires, les centres de production ou centres chorégraphiques et les théâtres nécessaires aux activités de production et de diffusion.

¹ Ce classement est notamment celui retenu par le CALQ et l'Observatoire de la culture et des communications : les compagnies de petite taille, de taille intermédiaire et de grande taille ont respectivement des revenus de moins de 250 000 \$, de 250 000 \$ à 499 999 \$ et de 500 000 \$ et plus. Cette stratification n'a pas évolué depuis 1994 et elle mériterait certainement d'être revue pour prendre en compte l'inflation et ainsi conserver sa pertinence.

2.3.3 La diffusion et le développement des publics

La fonction de diffusion correspond aux périodes de présentation d'une œuvre aux différents publics. Au-delà de la seule présentation d'une œuvre, c'est également le travail de développement des publics qui est associé à cette fonction. Ce développement des publics réfère tant aux différentes activités marketing (promotion, publicité, communication, etc.) qu'à celles de médiation artistique.

Les composantes liées à cette fonction sont :

- l'autodiffusion prise en charge par les compagnies ou chorégraphes indépendants, principalement dans des lieux à vocation pluridisciplinaire ;
- la diffusion pluridisciplinaire ;
- la diffusion spécialisée ;
- la diffusion à l'extérieur du Québec pour laquelle on distingue généralement la diffusion dans le reste du Canada et la diffusion internationale.

2.3.4 La formation

Le développement d'un secteur d'activité professionnelle repose en partie sur l'efficacité de son système de formation. Les composantes associées à cette fonction permettent de distinguer trois types de formations :

- la formation préparatoire assurée par quelques institutions de formation supérieure (ÉSBCM et l'École de danse de Québec) et par les écoles de formation spécialisées accréditées par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine ;
- la formation professionnelle où il convient de distinguer la formation technique en danse (LADMMI, ÉSBCM, l'École de danse de Québec), la formation préuniversitaire (Collège Montmorency, Cégep de Saint-Laurent, Cégep de Drummondville, etc.) et formation universitaire (UQAM, Concordia) ;
- la formation continue où on distinguera l'entraînement (par exemple, possible à L'Artère ou par le biais des classes techniques offertes par le RQD) ; le perfectionnement (par exemple, des formations proposées par le RQD, le Studio 303, le Réseau d'enseignement de la danse ou Circuit-Est) et le développement des compétences artistiques ou administratives, comme des formations offertes par exemple par La Danse sur les routes du Québec ou le RQD.

2.3.5 La représentation et la concertation

Un secteur d'activité a besoin pour favoriser son développement de structures de représentation ou de concertation. Les composantes associées à cette fonction sont :

- les réseaux voués à la concertation comme le Réseau d'enseignement de la danse, La danse sur les routes du Québec ou CanDance ;
- les associations et les regroupements, comme le Regroupement québécois de la danse (RQD), Danse traditionnelle Québec ou l'Assemblée canadienne de la danse (CDA/ACD) ;
- les syndicats d'artistes, principalement l'Union des artistes (UDA) qui regroupe autour de 385 interprètes du secteur de la danse.

2.3.6 Les services de soutien

L'efficacité d'un secteur professionnel s'appuie sur des services de soutien qui permettent l'accès à des expertises et à des services professionnels.

Les composantes associées à cette fonction sont :

- les organismes de services, comme Diagramme ou le Centre de Ressources et Transition pour Danseurs (CRTD) ;
- les agents de développement et de diffusion, comme Georges Skalkogiannis, Denis Bergeron ou encore Uriel Luft ;
- les centres de documentation, comme le fonds d'archives de Tangente ou la bibliothèque de l'ÉSBCM ;
- les réseaux de même que les associations et les regroupements, comme le Réseau d'enseignement de la danse, La danse sur les routes du Québec ou le RQD.

2.3.7 L'accueil et la location

Finalement, la fonction d'accueil et de location rend compte de la nécessité de disposer d'infrastructures et d'équipements pour les activités de recherche, de création, de production et de diffusion. On distinguera :

- les studios, les laboratoires et les théâtres nécessaires à la recherche et la création ;
- les centres de production et les théâtres mis à disposition durant la phase de production ;
- les espaces associés à la diffusion (spécialisée ou pluridisciplinaire) incluant les lieux privilégiés pour l'autodiffusion.

2.4 Les relations entre les composantes

2.4.1 Les interactions entre les composantes

Cette schématisation de la structure de la danse professionnelle ne doit pas laisser penser que les relations entre les composantes sont linéaires et encore moins séquentielles. La continuité des échanges assure le dynamisme du secteur.

Comme nous l'avons déjà précisé, une même organisation peut développer des activités correspondant à plusieurs fonctions. Les organisations peuvent voir leurs rôles évoluer, les interactions entre les composantes peuvent se multiplier et prendre des formes très différentes.

Il est donc impossible à travers un seul mode de représentation de rendre compte de l'ensemble de ces échanges. Dans le cadre de l'étude, comme outil d'analyse complémentaire au diagnostic stratégique, nous avons retenu le concept de chaîne de valeur pour mieux comprendre les différentes dynamiques du secteur.

2.4.2 Les chaînes de valeur

Le concept de chaîne de valeur est une manière d'illustrer des ensembles complexes (les différentes composantes d'une entreprise, d'une filière ou d'un secteur d'activité) pour mettre en lumière les interactions entre les différentes composantes nécessaires à la réalisation d'un processus particulier. La méthode est simple. On identifie les activités de base d'un processus et on analyse les liens entre ces activités. Dans le cadre des travaux de l'étude, avec la cartographie des principales composantes du secteur de la danse (figure 3), nous avons étudié quatre chaînes de valeur :

- le développement d'une carrière réussie dans le secteur de la danse professionnelle ;
- la possibilité d'accroître l'accès aux publics et aux marchés et la fréquentation du spectacle de danse ;
- les moyens de favoriser le dynamisme et la régulation² des structures du secteur de la danse professionnelle ;
- la capacité d'offrir les ressources et les conditions favorisant l'émergence et la reconnaissance de contributions artistiques significatives.

Ce travail d'étude des chaînes de valeur a permis d'alimenter le diagnostic sectoriel tout particulièrement dans le dernier cas : la chaîne portant sur la création artistique. Selon la représentation traditionnelle du secteur, les activités de base du processus de création artistique peuvent se regrouper selon trois fonctions :

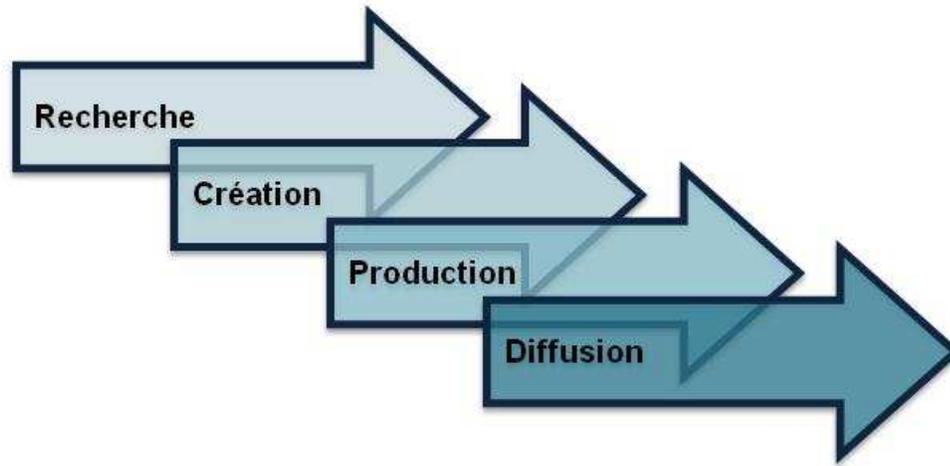
- la recherche et la création ;
- la production ;
- la diffusion.

Ce découpage correspond à celui généralement retenu pour les arts de la scène et en particulier le théâtre. Or, cette analogie comporte des limites. En danse, dans le cas de la création, le chorégraphe est souvent à la fois l'auteur et le metteur en scène du spectacle. La phase de création intègre nécessairement plusieurs éléments liés à la phase de production. Et le développement des composantes scéniques et des aspects techniques de la production s'établissent souvent dans le cadre de la phase de diffusion (figure 4). Cette imbrication de la phase de production aux phases de création et de diffusion n'élimine pas le rôle de chacune des fonctions, mais réclame une réflexion spécifique sur l'ensemble du processus.

Ainsi reconfigurée, l'analyse de la chaîne de valeur associée à la création artistique a permis d'identifier et de préciser certaines problématiques présentées à la section 3.5 du diagnostic sectoriel concernant les fonctions de recherche et de production.

² La régulation est définie comme l'ensemble des règles formelles ou informelles qui contribuent à la coordination des activités d'un secteur.

Figure 4 – Chaîne de valeur de la création artistique en danse



3. DIAGNOSTIC SECTORIEL

Les analyses réalisées ont permis de mettre en lumière de nombreuses problématiques touchant les différentes composantes du secteur de la danse professionnelle au Québec. Le diagnostic sectoriel présenté dans les pages qui suivent concerne ces éléments problématiques. Nous rappelons que l'exercice visait à identifier les problématiques et ne concernant pas la mise en lumière des forces propres au secteur québécois de la danse professionnelle.

3.1 Un financement insuffisant

Le financement représente une problématique majeure pour la danse professionnelle au Québec. Le niveau de financement public et les possibilités limitées que représentent les autres sources de revenus expliquent la situation de sous-financement chronique qui caractérise le secteur de la danse. **Ce sous-financement a des conséquences négatives observables dans l'ensemble des sphères d'activités du secteur de la danse. Il accentue souvent la prégnance de certaines problématiques. Ce constat est à mettre en perspective dans la lecture du diagnostic présenté dans les pages qui suivent.**

3.1.1 Un sous-financement important

- **Des fonds publics insuffisants.** Malgré une augmentation croissante des fonds publics consentis à la danse au cours des vingt dernières années, ceux-ci s'avèrent insuffisants pour répondre aux besoins des organismes et des artistes. Ce phénomène est d'autant plus vrai que cette augmentation s'est accompagnée d'une croissance du nombre d'organismes et d'artistes soutenus, ce qui fait qu'en bout de course, la contribution moyenne des principales instances publiques par organisme tend à stagner voire à décroître si l'on considère le facteur d'indexation. Ceci dans un contexte où la concurrence et les coûts associés aux différentes activités des organismes augmentent à un rythme rapide et continu³. Cette réalité ne tient pas compte de la demande croissante tant des organismes et des artistes déjà subventionnés que de ceux qui ne le sont pas ou sporadiquement en nombre limité, notamment les artistes et les organismes de la relève.
- **Un développement sectoriel freiné.** Le sous-financement est un élément qui contribue à expliquer la majorité des problématiques caractérisant le secteur de la danse. L'état de survie oblige à de nombreux renoncements et compromis de même qu'il mine la capacité des artistes et des organisations de fonctionner, de se développer et de se stabiliser. Ultimement, c'est l'ensemble du secteur qui subit les conséquences de ce frein que constitue le sous-financement. Ces conséquences, apparentes dans toutes les sphères d'activités du secteur, incluent des répercussions négatives sérieuses sur la qualité artistique et l'atteinte de l'excellence artistique.
- **Une compétition nuisible.** L'état de survie dans lequel évoluent les artistes et les organismes du secteur installe un climat de méfiance où les minces acquis

³ Regroupement québécois de la danse et Association canadienne de la danse, *Mémoire au Conseil des arts du Canada*, mars 2006 et DS 20|07, *Étude sur les défis et les besoins économiques du secteur québécois des arts et des lettres*, présenté au Mouvement des arts et des lettres, janvier 2008

des uns sont questionnés par les autres. S'établit ainsi une dynamique de compétition plutôt que de coopération, ce qui contribue à créer des tensions et à isoler les personnes ou plus globalement les organismes.

- **Des possibilités limitées de générer des revenus d'exploitation.** Pour la majorité des organismes de production du secteur de la danse, les revenus d'exploitation représentent à peine 20 % à 25 % des revenus totaux⁴. Seuls les organismes ayant des revenus totaux de plus de 500 000 \$ affichent une part de revenus d'exploitation atteignant au moins 30%. Ainsi, plusieurs organismes, petits ou grands, doivent gruger sur les fonds dédiés à la création pour couvrir les coûts de diffusion.
- **Le difficile accès au financement privé.** Le manque de reconnaissance de la danse professionnelle au Québec, le peu d'artistes connus du grand public de même que l'accès réduit aux ressources et aux compétences permettant de développer de façon continue le financement privé, que ce soit le mécénat ou les commandites, expliquent la difficulté à intéresser des partenaires du secteur privé. Le financement public apparaît dans ce contexte comme un levier nécessaire pour accéder aux ressources permettant de développer le financement privé. L'investissement public a ainsi des effets multiplicateurs significatifs sur le plan du financement.

L'aide privée : une part marginale des revenus

Les données du CALQ⁵ montrent que l'aide privée représentait 12,6 % des revenus des 22 organismes de production en danse soutenus au fonctionnement en 2004-2005. Cette part est proportionnelle à la taille de l'organisme : pour ceux ayant des revenus totaux de moins de 250 000 \$, elle est seulement de 2,7 %, elle passe à 8,2 % pour les organismes ayant des revenus entre 250 000 \$ et 499 999 \$, tandis qu'elle s'établit à 14,1 % pour les organismes ayant des revenus annuels totaux de plus de 500 000 \$. Soulignons que le secteur est majoritairement composé de petits organismes et de chorégraphes indépendants qui n'accèdent pas ou difficilement à l'aide privée.

3.1.2 Des modes de financement inadaptés

- **Des objectifs difficiles à concilier.** Contribuer au développement des publics, accroître le public québécois rejoint, diffuser à l'étranger, créer et diffuser une œuvre en moins d'un an, exceller, voire se démarquer sur le plan artistique, voilà quelques exemples de critères des différentes instances subventionnaires que les organismes doivent tenter de concilier avec leurs pratiques quotidiennes et avec les fonds qui leurs sont dévolus.
- **Un financement fragmenté.** L'aide publique pour les chorégraphes ou les petites compagnies non soutenues au fonctionnement se fait à la pièce, sans tenir compte que l'activité soutenue s'inscrit souvent dans un cycle de production supposant la réalisation d'activités préalables et subséquentes. Par exemple, une compagnie soutenue au projet de production obtient un financement pour la

⁴ Les pourcentages apparaissant à ce paragraphe sont tirés de Conseil des arts et des lettres du Québec, « Portrait du secteur de la danse professionnelle au Québec », *Constats du CALQ*, Numéro 14 – Mars 2007.

⁵ Conseil des arts et des lettres du Québec, « Portrait du secteur de la danse professionnelle au Québec », *Constats du CALQ*, Numéro 14 – Mars 2007.

création, mais n'obtient pas le financement pour la tournée. On peut avoir également le cas où les sommes sont octroyées pour la tournée, mais n'incluent pas les coûts de répétition. Aussi, les enveloppes dédiées à la création dans le cas des compagnies soutenues au fonctionnement, ne suffisent souvent pas pour couvrir les coûts de la recherche, de la production ou de la diffusion.

- **Un cycle de production nécessairement comprimé dans le temps.** Les montants de financement public ont un impact sur le temps possible à consacrer aux différentes étapes du cycle de production. Les moyens financiers dont disposent les chorégraphes et plus généralement les compagnies combinés au fait que le travail du créateur se fait avec des danseurs, font en sorte qu'il n'est pas possible de consacrer beaucoup de temps à l'étape de la création et de la production. Aussi, comme les enveloppes à la production ne correspondent pas aux besoins, les montants reçus pour la recherche et la création — des bourses généralement —, seront souvent consacrés tant à la création, à la production qu'à la diffusion.

3.2 Un bilan inquiétant pour les organisations et les ressources humaines

3.2.1 Des artistes sous pression

- **S'assurer du minimum vital.** Les danseurs comptent parmi les artistes les moins bien payés du domaine des arts et des lettres au Québec. Les chorégraphes ne s'en sortent généralement guère mieux. Dans tous les cas, le niveau de rémunération est rarement relié à l'expérience de travail de ces artistes. Évoluer dans le secteur de la danse veut généralement dire pour les artistes de composer avec des conditions socio-économiques précaires où les chances de jours meilleurs demeurent minces.

Un revenu faible qui tend à diminuer

Selon les dernières données de l'Observatoire de la culture et des communications, le revenu annuel moyen d'emploi des 1 290 danseurs professionnels s'établit à 13 244 \$. Entre 2000 et 2005, ce revenu annuel moyen a connu une diminution de 15 %.

Statistiques principales de la culture et des communications au Québec, édition 2008

- **Un métier physiquement exigeant.** Généralement travailleur autonome⁶ ne bénéficiant pas d'un filet de sécurité sociale⁷, le danseur doit composer avec des risques constants de blessures. Son corps étant son principal outil de travail, le danseur doit poursuivre un entraînement continu et consulter régulièrement des professionnels de la santé. Les risques de blessure demeurent élevés, et ce, encore plus lorsque les conditions de vie et d'exercice ne sont pas adéquates.
- **Un maintien et un développement coûteux.** L'entraînement continu est une condition essentielle au maintien des capacités du danseur donc de ses

⁶ Selon une estimation du Regroupement québécois de la danse, 75 % des danseurs sont pigistes.

⁷ L'étude réalisée par le Ministère de la Culture et des Communications, *Portrait socioéconomique des artistes : Pour mieux vivre de l'art*, 2004, p.10, établit à 62 % la part des artistes déclarant des revenus de travail autonome comparativement à 8,7 % pour l'ensemble des contribuables québécois.

possibilités de travailler. Le temps et les coûts d'entraînement, de même que ceux liés aux professionnels de la santé, sont en grande partie assumés par les danseurs. L'accès à des programmes de remboursement des classes d'entraînement permet cependant de diminuer certains coûts. Les danseurs doivent également assumer les frais consentis à des activités de perfectionnement artistique ou au développement de nouvelles compétences.

- **S'inscrire dans un marché compétitif.** Le langage du corps est un langage universel, sans réelles frontières. Le marché du travail est ainsi vaste, mais n'en est pas moins compétitif. Pour s'y tailler une place, le danseur ou le chorégraphe doivent démontrer des habiletés d'entrepreneur pour être en mesure de gérer leur carrière.

3.2.2 Des conditions d'exercice incitant au dispersion

- **Différents types d'emplois.** Pour obtenir un niveau de rémunération acceptable, plusieurs danseurs mènent une double vie en cumulant l'exercice professionnel artistique à un autre type d'emploi souvent non relié à leur profession d'artiste⁸. Soulignons que le revenu annuel moyen d'emploi de 13 244 \$ comprend tous les revenus y compris ceux générés par un emploi non lié à la danse.
- **Différentes fonctions.** Le statut de pigiste amène plusieurs danseurs et chorégraphes à travailler pour plusieurs organismes⁹, sur plusieurs projets différents et dans des fonctions différentes. Ils peuvent ainsi être à la fois interprètes, enseignants et chorégraphes. Dans la majorité des cas, cette diversification des activités professionnelles associées à la danse est obligatoire pour générer suffisamment de revenus pour vivre. La gestion des horaires et des déplacements entre entraînement, enseignement, répétition et autres, accentue la pression sans compter que la multiplication des activités accroît les risques pour la santé des danseurs.

3.2.3 Des conditions difficiles pour les organisations en danse

- **La fragilité des organisations du secteur.** Qu'elles soient petites ou grandes, les organisations du secteur de la danse doivent toutes composer avec des ressources humaines et financières limitées ne leur permettant souvent pas de remplir de façon optimale leur mission artistique. Une majorité d'organisations dans le secteur de la danse compose avec une instabilité financière et un manque de ressources les fragilisant grandement; on parle dans plusieurs cas d'un état de survie.
- **Des difficultés à recruter et à retenir.** La situation financière des organisations du secteur ne leur permet pas d'offrir des salaires compétitifs pour des postes similaires dans d'autres secteurs¹⁰ ou encore d'avoir accès à des expertises particulières. Le faible niveau de rémunération offert est également un obstacle à

⁸ Ministère de la Culture et des Communications, *Pour mieux vivre de l'art : Plan d'action pour l'amélioration des conditions socioéconomiques des artistes*, 2004, p.22

⁹ Selon l'étude menée en 2005 par Hill Strategies Research Inc. et le Centre de ressources et de transition pour danseur, *A profile of Professional Dancers in Canada*, plus de 50 % des danseurs interrogés travaillent pour trois employeurs différents ou plus annuellement (compagnies, chorégraphes indépendants, collectifs ou autres).

¹⁰ Landry, Pascale, *Profil des travailleurs culturels en danse : facteurs d'attraction et de rétention*. Alliance de recherche universités-communautés (ARUC), HEC Montréal, 2008.

l'attraction et à la rétention des meilleurs éléments. Les taux de roulement sont élevés. Les organisations deviennent ainsi des écoles de formation et constituent pour les jeunes travailleurs culturels des tremplins vers des horizons financièrement plus avantageux.

- **Le manque de ressources humaines.** La précarité financière a également des conséquences sur les équipes de travail. Pour assurer les fonctions administratives, ces équipes sont restreintes ne comptant généralement pas le nombre de personnes pour suffire à la tâche. À titre illustratif, les compagnies de petites et moyennes tailles comptent quelques ressources permanentes et, dans la mesure où elles peuvent se le permettre, font ponctuellement appel à des pigistes ou à des subventions salariales pour remplir certains mandats. Ce manque permanent de personnel oblige les ressources en place à une grande polyvalence et à un cumul des tâches. Ajoutées au haut taux de roulement du personnel, ces réalités contribuent à l'épuisement des travailleurs culturels du secteur de la danse.
- **La faible valorisation des fonctions administratives.** Jugées essentielles, il n'en demeure pas moins que les fonctions administratives ne sont souvent pas perçues nécessaires que dans la mesure où elles soutiennent le travail artistique. Cette façon de pensée, répandue dans le secteur de la danse, conduit à une déconsidération des fonctions administratives, comparativement aux fonctions artistiques, avec les conséquences négatives que cela peut avoir sur le climat de travail, la motivation du personnel occupant ces fonctions, le développement de l'organisation et la reconversion des interprètes dans ce type de fonctions.

3.2.4 Des freins importants à l'essor des organisations

- **La difficile constance des actions.** La précarité financière et l'instabilité des organisations obligent à une gestion à court terme. Se projeter dans l'avenir devient pour plusieurs un exercice périlleux. Ceci est sans compter la grande difficulté à assurer la constance des actions, notamment dans des domaines névralgiques pour le développement de l'organisme. On pense, par exemple, au développement des affaires, au développement de marchés, au financement privé et aux fonctions de communication et de marketing.
- **L'accès réduit à des expertises particulières.** Certaines activités requièrent que les organisations puissent à même leur structure disposer de ressources expérimentées détenant des compétences spécifiques. On pense entre autres au financement privé (commandites et dons), au marketing, au développement de marchés ou de publics. L'accès à ces ressources est coûteux. Plusieurs organismes ne disposent pas des moyens suffisants ou alors leur embauche est temporaire, ce qui limite les résultats. Des initiatives comme Art Circulation (Annexe 1-D), qui par la voie du partenariat permet à quatre compagnies montréalaises d'avoir accès de façon permanente à une ressource compétente et expérimentée en développement de marchés, représentent des solutions intermédiaires porteuses.
- **Des possibilités limitées de développer des champs d'expertise propres à la danse.** L'accès difficile à des compétences particulières limite grandement le développement des expertises propres au secteur de la danse; le potentiel d'affaires n'étant pas suffisant pour les experts potentiels. Par exemple, combien le secteur de la danse au Québec compte-t-il d'agents de développement de marché compétents, expérimentés, pourvus d'un réseau actif de contacts en

danse sur les marchés québécois, canadiens et étrangers? Ils sont peu nombreux.

- **L'incapacité de jouer un rôle social pour le secteur.** La situation précaire dans laquelle se trouve une majorité d'organismes limite ou plus souvent empêche ceux-ci de faire profiter d'autres membres du secteur de leur expérience et de leurs expertises, voire de leurs ressources et leurs équipements. Ils peuvent difficilement contribuer à l'intégration de la relève, parrainer de jeunes compagnies, faire des actions de mentorat ou offrir des résidences.
- **La capacité restreinte de constituer des partenariats financiers.** Les limites des ressources financières dont disposent les organismes constituent également un obstacle à la conclusion d'ententes de partenariat. Être partenaire suppose une capacité d'investissement. Le potentiel d'investissement étant généralement minime, il entraîne des partenariats mineurs dont la portée est limitée. Par exemple, combien de diffuseurs au Québec peuvent investir dans la coproduction au-delà de ce que représentent les frais de postproduction.

3.2.4 Un secteur qui connaît des difficultés de professionnalisation

- **Un profil entrepreneurial nécessaire pour les artistes.** Les danseurs et les chorégraphes sont destinés à des carrières de pigistes pour la majorité, ce qui exige de développer une pensée de type « entrepreneuriale » pour se tailler une place sur le marché du travail, cheminer et y demeurer actif. Souvent par manque de temps, les danseurs et les chorégraphes ne se prévalent pas des formations, ou des soutiens particuliers, portant sur les différents aspects liés à cette dimension entrepreneuriale, pourtant essentiels pour leur cheminement professionnel.
- **Un sentiment d'isolement répandu.** Les conditions d'évolution difficiles que connaissent les organismes et les travailleurs, de même que le cumul de plusieurs activités pour les artistes du secteur sont des facteurs qui contribuent à l'isolement des personnes. Bien qu'ils puissent être bénéfiques, le soutien moral de même que des initiatives favorisant des échanges formels ou informels sont actuellement peu répandues.
- **L'instabilité, un obstacle à la professionnalisation.** La professionnalisation d'un secteur passe par des organisations stables en mesure de compter sur ses meilleurs éléments, d'acquérir et de conserver des compétences diverses. Lorsqu'on évolue dans une logique d'éternel recommencement, comme le fait un trop grand nombre d'organismes, il devient difficile de mettre en place les conditions pour accroître la professionnalisation du secteur. Entre autres, des activités de soutien professionnel, tels que l'accompagnement, le parrainage ou le mentorat peuvent difficilement être mises en place.
- **Des modèles collectifs encore peu présents.** Les modèles collectifs, ou ceux d'organismes dits de services proposant des expertises particulières à une collectivité (comme Diagramme présenté à l'Annexe 1-A), sont encore peu répandus. Ces modèles permettent pourtant aux organisations ou aux artistes d'accéder à des expertises particulières — qu'on pense à Diagramme, au Centre de ressources et de transition en danse ou à L'Annexe à Québec —, ou de bénéficier d'expertises par le biais d'une mise en commun de ressources, comme le fait entre autres Art Circulation pour le développement de marchés (Annexe 1-D). Différents types de modèles de regroupement ou de collaboration pour l'encadrement ou l'accès à des services spécifiques existe ailleurs au Canada ainsi qu'à l'étranger. Par exemple, en France, il existe des bureaux de production

qui permettent aux compagnies de danse d'avoir accès à un soutien technique à l'étape de la production. L'émergence de ces modèles collectifs commande toutefois une plus grande souplesse dans l'articulation des aides publiques¹¹ voire la mise en place d'incitatifs financiers stimulant de telles initiatives. De même, les initiateurs potentiels de ces modèles doivent disposer du temps et de l'énergie nécessaire.

3.2.5 La difficulté d'exercer en région

- **La concentration importante des organismes professionnels à Montréal.** La majorité des organismes en danse se retrouve à Montréal. À Québec, grâce notamment à la présence dynamique de la Rotonde, les principales composantes du milieu de la danse professionnelle se sont tranquillement mises en place. En région, la situation est différente. Peu d'artistes ou de compagnies évoluent en région. La danse en région est surtout le fait des écoles de loisirs et de la présentation de spectacles de danse par certains diffuseurs pluridisciplinaires ou des événements spécialisés.
- **Un isolement plus important et une accentuation des principales problématiques.** La réalité de la présence en région de la danse professionnelle rend les conditions d'exercice de ce métier difficiles pour les artistes ou les organismes ; l'isolement est plus grand et les coûts de pratique sont beaucoup plus importants, sans compter que l'accès à une diversité de services ou des ressources professionnelles et techniques est compliqué, voire impossible.

3.3 Un secteur particulier

3.3.1 La prédominance de la danse contemporaine

- **La place importante de la danse contemporaine.** Si l'on se réfère à la classification de l'Observatoire de la culture et des communications, le secteur de la danse professionnelle au Québec est majoritairement composé d'organismes et d'artistes se consacrant à la danse contemporaine. Les autres formes de danse — jazz, ballet classique, folklore, etc. — ont un poids démographique moins important. Cette prédominance se répercute dans le nombre de spectacles produits annuellement; des 218 présentés au Québec en 2007, 148, soit 68 %, étaient associés à la danse contemporaine (tableau 1).
- **Un concept difficile à définir.** Définie plus souvent en opposition aux autres formes de danse, la danse contemporaine est un concept difficile à déterminer qui réfère à des formes chorégraphiques et des styles très diversifiés. Les métissages de techniques et de styles sont de plus en plus répandus. On ne parle plus de la danse contemporaine, mais des danses contemporaines, ce qui porte à confusion chez les professionnels de la danse et les publics. Il aurait lieu de clarifier la définition de l'expression danse contemporaine et de s'assurer qu'elle soit comprise de la même façon par tous.
- **Une danse marquée par la création.** Parce que la danse contemporaine est généralement une danse de création, le répertoire des œuvres chorégraphiques demeure peu exploité au Québec. La création est donc le lot d'une majorité de

¹¹ L'étude réalisée en 2005 par Jane Marsland pour le compte du Conseil des arts du Canada sur les modèles de gestion souples discute de la pertinence de ces modèles et de la nécessité de cadres administratifs souples : <http://www.canadacouncil.ca/>

compagnies québécoises de danse. On comprend donc que ces compagnies, déjà fragilisées, doivent composer avec un niveau de risques accru d'autant plus que la situation de vive concurrence à l'échelle nationale et internationale commande d'être en mesure de se démarquer sur le plan de la création. Cette réalité contribue à l'état de grande précarité qui caractérise le secteur de la danse au Québec.

- **De préjugés associés à l'art contemporain.** Qualifiée facilement d'hermétique, d'intellectuelle voire d'élitiste, de « pas pour moi », la danse contemporaine réfère à l'art contemporain, une forme d'art généralement plus déstabilisante, voire plus difficile d'accès que les formes d'art classique. Le rapport à la danse contemporain est généralement un rapport construit qui exige pour plusieurs de faire fi des préjugés, d'y investir du temps et de se munir des clés de compréhension nécessaires.

Tableau 1
Statistiques des représentations payantes en danse selon le genre de spectacles, Québec 2007

	Danse classique	Danse contemporaine	Ballet jazz	Danse folklorique	Total
Spectacles différents	13	148	10	47	218
Représentations	49	580	17	118	764
Assistance totale	85 640	112 092	8 774	71 996	278 502
Assistance moyenne par représentation	1 748	193	516	610	365
Assistance moyenne par spectacle	6 588	757	877	1 532	1 278
Billets disponibles	96 132	188 860	11 693	102 570	399 255
Taux d'occupation de l'assistance payante	81,0 %	46,2 %	56,4 %	63,0 %	59,2 %
Revenus de billetterie par spectateur	44,73 \$	19,47 \$	15,36 \$	40,19 \$	32,46 \$

Source : Observatoire de la culture et des communications, 2007 (<http://www.stat.gouv.qc.ca>)

- **Une propension à rejoindre proportionnellement moins de public.** Comparativement aux spectacles de danse classique, de ballet jazz, ou de danse folklorique, les spectacles de danse contemporaine dominent la scène québécoise en termes de nombre de spectacles et de représentations données au Québec. Ils sont toutefois ceux qui ont la plus faible assistance moyenne, le taux d'occupation le moins élevé et un des niveaux de revenus moyens de billetterie le plus faible (tableau 1). La danse contemporaine apparaît ainsi moins prisée par le public comparativement aux autres formes de danse. Il faut toutefois souligner que la jauge pour les spectacles de danse contemporaine est généralement limitée, en raison du format du spectacle, et que les diffuseurs sont peu nombreux à pouvoir accueillir les grandes locomotives en danse contemporaine (les spectacles reconnus auprès des publics).

3.3.2 La compagnie et ses alternatives

- **La prégnance d'un modèle organisationnel.** Le modèle de la compagnie de danse à chorégraphe unique est le plus répandu dans le secteur de la danse ; peu de modèles alternatifs existent pour l'instant. Il faut dire que la compagnie à chorégraphe unique, compte tenu de la prédominance de la création en danse au Québec, demeure un modèle organisationnel efficace et pertinente, qui ne doit pas disparaître. On se questionne toutefois s'il doit-il être le seul modèle convoité? L'innovation organisationnelle est actuellement peu présente et peu encouragée dans le secteur.
- **Une multiplication des structures.** La prédominance de la compagnie à chorégraphe unique comme modèle de cheminement professionnel conduit à une croissance importante du nombre d'organismes pour le secteur de la danse. La même situation est observable pour le théâtre de création. Ce phénomène a des conséquences importantes sur l'accès à un financement public constant et suffisant.
- **De rares modèles alternatifs.** Des modèles organisationnels facilitant le partage des ressources ou les collaborations entre créateurs apparaissent des alternatives intéressantes. Ces modèles, qu'ils soient des collectifs ou prennent d'autres formes, favorisent les échanges et présentent des avantages sur le plan administratif¹². Les programmes actuels des subventionnaires ne sont cependant pas nécessairement adaptés ou n'incitent pas la mise en place de ces modèles.

3.3.3 Des connaissances sectorielles à développer

- **Un répertoire à mettre en valeur.** Le répertoire est un outil d'apprentissage et de valorisation d'un secteur disciplinaire tel que la danse. Il n'existe actuellement pas de répertoire d'œuvres chorégraphiques québécoises accessible en danse au Québec. C'est tout un savoir qui se perd ainsi et dont les artistes actuels et à venir sont privés.
- **Une mémoire à construire.** Certains organismes, comme Tangente ou la Fondation Jean-Pierre Perrault, travaillent à la constitution d'une mémoire de la danse québécoise, notamment en procédant à l'archivage et à la conservation. Ces démarches ne contribuent toutefois que partiellement à la constitution d'une mémoire de la danse. Un travail de fond plus systématique doit être entrepris pour préserver et conserver le patrimoine artistique associé à la danse au Québec.
- **Un secteur à mieux documenter.** Même si au cours des dernières années un plus grand nombre d'études ont été produites sur certaines réalités du secteur de la danse au Québec, beaucoup de travail reste à faire pour mieux documenter le secteur et maintenir l'information disponible à jour (rôles et responsabilités des organismes du secteur, pratiques artistiques, pratiques de gestion, pratiques d'enseignement, publics, enjeux, réalités étrangères, etc.).
- **Des connaissances à diffuser et à partager.** Les plateformes physiques ou virtuelles (bibliothèques, centres de documentation, sites web ou autres) dédiées à la danse, et permettant un accès facile aux connaissances actuelles du secteur

¹² Voir à cet égard l'étude de l'étude réalisée en 2005 par Jane Marsland pour le compte du Conseil des arts du Canada sur les modèles de gestion souples discute de la pertinence de ces modèles et de la nécessité de cadres administratifs souples : <http://www.canadacouncil.ca/>

ainsi qu'à son patrimoine artistique, sont actuellement peu nombreuses au Québec. La diffusion de l'information existante est donc limitée.

3.3.4 Des besoins spécifiques en matière d'infrastructures

- **Des lieux de formation, de recherche et de création inadéquats et insuffisants.** Les écoles de formation, comme LADMMI et l'ESBCM, ainsi que les compagnies et les diffuseurs composent tous avec des problématiques de lieux. Non adaptés aux besoins spécifiques de la danse, ou de qualité discutable sur les plans physiques ou techniques, les différents types de studios sont également insuffisants pour combler les besoins des organismes et des artistes du secteur. L'étude réalisée en 2007 par la firme Gagné Leclerc¹³ sur les lieux de la danse professionnelle présente un portrait détaillé de ces problématiques.
- **Des lieux difficilement accessibles pour plusieurs artistes :** Aux problématiques d'insuffisance et d'inadéquation, s'ajoutent celles de l'accessibilité. La location de studios, destinés à différentes activités professionnelles en danse, est coûteuse, du moins les tarifs ne conviennent souvent pas aux ressources dont disposent les compagnies et les artistes. On comprend que les locateurs de tels espaces ont des impératifs de rentabilité qui peuvent les empêcher d'offrir des tarifs plus en phase avec la réalité financière d'une large part des artistes du secteur. Outre les tarifs, le nombre de lieux disponibles constitue également une problématique. Les studios adéquats et financièrement accessibles sont peu nombreux, leur disponibilité est donc moins grande. À ces problématiques s'ajoute la gestion de l'offre. Certains espaces demeurent peu utilisés parce que les locateurs n'ont pas les moyens de gérer l'offre.
- **Un accès difficile aux lieux de diffusion pour la production.** L'accès limité aux salles de spectacle (trop coûteuses ou non disponibles) aux dernières étapes de la production d'un spectacle exige que les chorégraphes composent avec des conditions telles que les risques artistiques lors de la diffusion s'en trouvent accrus. Les premières représentations étant souvent des laboratoires où des ajustements nombreux sont effectués. Lorsqu'on sait que le nombre moyen de représentations d'un même spectacle¹⁴ est de 3,5, on comprend que l'accès à des conditions de production adéquates représente un enjeu pour les chorégraphes.
- **Des lieux physiquement peu visibles dans l'espace urbain.** Les consultations menées corroborent une des conclusions de l'étude réalisée par la firme Gagné Leclerc¹⁵ sur la nécessité d'une plus grande visibilité des lieux dédiés à la danse dans l'espace urbain. La danse professionnelle n'a actuellement pas réellement pignon sur rue ; elle est peu visible, peu reconnaissable.

¹³ Gagné Leclerc, *État de situation des lieux de formation, répétition, recherche, création, production et diffusion en danse professionnelle sur le territoire de l'île de Montréal*, Forum des équipements culturels, 2007

¹⁴ Observatoire de la culture et des communications, *Statistiques des représentations payantes en danse selon le genre de spectacles, Québec 2007*, Institut de la Statistique du Québec
<http://www.stat.gouv.qc.ca/>

¹⁵ Gagné Leclerc, *État de situation des lieux de formation, répétition, recherche, création, production et diffusion en danse professionnelle sur le territoire de l'île de Montréal*, Forum des équipements culturels, 2007

-
- **La nécessité d'un consensus sectoriel sur les besoins en infrastructures.** Même si la majorité des acteurs du secteur de la danse s'entend sur les problématiques sectorielles en matière d'infrastructures, les recommandations de l'étude menée par Gagné Leclerc¹⁶ sur les besoins à combler ne font pas l'unanimité. On constate des divergences importantes quant à la nécessité d'un nouveau lieu intermédiaire de diffusion spécialisée à Montréal, de même que sur le besoin d'un lieu identitaire telle une Maison de la danse.

3.3.6 Un secteur sans réelles frontières

- **Les limites du marché québécois.** Pépinière de talents reconnue pour la danse, le Québec demeure tout de même un petit territoire, un petit marché offrant aux danseurs et aux chorégraphes des possibilités limitées de diffusion. Le langage du corps étant universel, la danse transcende naturellement les frontières pour s'inscrire dans une dynamique internationale. L'essor de la danse au Québec, compte tenu des limites du marché québécois et canadien, dépend impérativement d'une inscription des acteurs québécois de la danse dans une perspective internationale.
- **Un contexte international hautement compétitif.** Le contexte international dans lequel s'inscrit la danse a connu une évolution marquée par une concurrence accrue. Cette concurrence mondialisée commande pour les interprètes et les créateurs de satisfaire les standards internationaux d'excellence et d'être en mesure de se démarquer, ce qui, dans les conditions actuelles d'exercice des artistes et des organismes, représente un défi de plus en plus grand.

3.4 La formation initiale et continue : des fonctions à parfaire

La formation représente un maillon important de la chaîne de valeur du secteur de la danse. Étape initiale du processus menant éventuellement au cycle de création-production-diffusion, la formation est une composante aux réalités et enjeux nombreux et divers. Nous tenons à rappeler que les types d'analyses réalisés dans la présente étude ne nous permettent que d'avoir un portrait général et synthétique de cette composante.

3.4.1 Une formation préparatoire à définir et à normaliser

- **Une formation préparatoire peu diversifiée.** La formation préparatoire fait actuellement peu de place aux diverses formes de danse ; le ballet classique domine, il demeure le plus enseigné.
- **Une formation préparatoire déficiente.** Les conditions dans lesquelles s'exerce la formation préparatoire permettent difficilement d'assurer la qualité des apprentissages et des enseignements. Il n'existe pas pour ce niveau de formation de programmes normalisés et reconnus par les autorités gouvernementales concernées.

¹⁶ Gagné Leclerc, *État de situation des lieux de formation, répétition, recherche, création, production et diffusion en danse professionnelle sur le territoire de l'île de Montréal*, Forum des équipements culturels, 2007

3.4.2 Une formation professionnelle perfectible

- **Un apprentissage technique à améliorer.** Les avis quant à la qualité de l'enseignement professionnel en danse sont partagés. Si une majorité des personnes consultées reconnaît sa qualité artistique (capacité d'expression, caractère innovateur, etc.), l'apprentissage technique semble être plus problématique. La dimension technique serait de moins haut niveau et n'atteindrait généralement pas les standards de niveau international recherchés.
- **Le défi de la compétitivité internationale.** Le secteur de la danse professionnelle au Québec s'inscrivant nécessairement dans une perspective internationale, la formation professionnelle doit être adaptée à cette réalité. À cet égard, on constate que le finissant en danse pour se tailler une place sur le marché international du travail, doit être conscient des standards internationaux et de la concurrence. Pour ce faire il doit avoir accès et être en contact avec ce qui se fait ailleurs. La formation actuellement offerte présente peu d'occasions de contacts, d'échanges, voire d'émulation à l'échelle internationale.
- **Le peu de place faite à l'histoire de la discipline.** La formation dispensée fait actuellement peu de place à l'histoire de la danse. Il devient difficile pour un grand nombre de finissants de reconnaître les mouvances artistiques et les figures marquantes de l'évolution de la discipline tant au Québec qu'ailleurs. L'histoire est pourtant un élément important de la construction de l'identité et de l'évolution d'une discipline.
- **Une transmission limitée de savoirs managériaux.** Les connaissances managériales sont essentielles pour œuvrer et s'inscrire comme artiste dans le secteur de la danse. Pourtant, la formation professionnelle n'intègre pas systématiquement ce type d'apprentissage à leurs programmes de formation.
- **Une profession moins prisée par les garçons.** La profession de danseurs serait moins prisée par les garçons. Du moins, les candidats au diplôme en danse dans les institutions d'enseignement sont en majorité des filles. Le peu de garçons finissants des programmes en danse est problématique puisqu'il limite les possibilités des compagnies et des chorégraphes indépendants sur le plan de la création.

3.4.3 Une formation continue à améliorer

- **Des possibilités de développement professionnel réduites.** L'accès à un soutien professionnel (accompagnement, parrainage, mentorat, etc.) ou d'autres formes d'apprentissages (formation continue, perfectionnement et ressourcement) est problématique à plusieurs égards. D'abord, les organisations en mesure d'offrir aux artistes et aux travailleurs culturels un soutien au développement professionnel (compagnies ou organismes experts) sont très peu nombreuses. Autre obstacle au développement professionnel ; les conditions d'exercice qui limite le temps disponible pour le perfectionnement ou l'apprentissage de nouvelles compétences notamment pour les chorégraphes et les danseurs exerçant comme pigiste.
- **Une émulation internationale nécessaire.** L'émulation internationale représente un enjeu pour la formation continue, le perfectionnement et le ressourcement. L'offre actuellement proposée n'intègre que de façon marginale la perspective internationale. La démarche étant personnelle, il devient difficile d'avoir accès aux formations qui correspondent aux aspirations, notamment considérant le coût de ce type de formation.

- **Des besoins de formation spécifiques.** Les besoins de formation sont nombreux et divers. Sans avoir passé en revue l'ensemble de ces besoins, certains ont été plus souvent mentionnés. C'est le cas du ressourcement des chorégraphes et de la formation des enseignants.
- **Un appui limité à la transition et à la reconversion de carrière.** Le danseur plus âgé, en fin de carrière ou devant mettre fin à sa carrière est aujourd'hui dépourvu face à l'avenir. Par exemple, le danseur qui vieillit et qui ne souhaite pas nécessairement se retirer dispose de très peu d'occasions de travail ; les projets stimulants dans le domaine artistique étant peu nombreux. Certains organismes, comme le Centre de ressources et de transition pour danseur (CRTD), offrent un soutien pour le cheminement et la transition de carrière, il apparaît toutefois insuffisant pour répondre aux différents besoins.

3.5 Un cycle de production comprimé

3.5.1 *La pression de la diffusion*

- **Une obligation d'être diffusé pour exister.** La reconnaissance de l'artiste est conditionnée par sa capacité de produire et surtout d'être diffusé. La pression à la diffusion a un impact sur la dynamique de travail des créateurs (voir l'exemple de Louise Bédard Danse à l'Annexe 1-C). Les compagnies et les chorégraphes doivent être en mesure d'assumer les coûts associés à la diffusion, souvent au détriment de la création, ils grugeront sur l'enveloppe consacrée à la création. Moins de moyens correspondent à moins de temps pour la création. En plus de comprimer et d'accélérer le cycle de production, l'impératif de diffusion fait en sorte que la durée de vie d'un spectacle est généralement brève.
- **Un impératif nuisible.** Conditionné par les modes, les critères et les montants de financement public, l'impératif de diffusion influence le déroulement des activités des compagnies et des chorégraphes indépendants. Il conduit à un déséquilibre dans le cycle de production ; les étapes de recherche et de création ne sont pas assumées pleinement et se trouvent comprimées (voir l'exemple de Louise Bédard Danse à l'Annexe 1-C). Cette dynamique est nuisible à l'atteinte de la qualité artistique visée.
- **Un risque important pour les chorégraphes émergents.** L'impératif de diffusion accroît les risques pour les chorégraphes de la relève qui doivent et aspirent à une diffusion rapide de leurs œuvres, notamment sur la scène internationale. Leur reconnaissance par les instances publiques semble ainsi facilitée. Cet impératif de diffusion comporte des risques importants entre autres pour la capacité de durer de ces chorégraphes : seront-ils en mesure de soutenir le rythme? Leur ascension rapide appelle-t-elle à une dégringolade aussi rapide? La pression est grande. Le cheminement ainsi accéléré comporte également des risques quant à la capacité d'innover et de proposer des œuvres de qualité.

3.5.2 *Le peu de valorisation des étapes de recherche/ressourcement et de recherche/création*

- **La difficulté de se consacrer à la recherche « pure ».** Le ressourcement et la recherche non associés à un projet de production, donc sans nécessairement viser la création d'un spectacle, demeurent peu pratiqués par les créateurs. Il faut dire que compte tenu des moyens limités pour la création, les sommes reçues pour la recherche sont facilement déviées vers la création. Aussi, le financement

au fonctionnement empêche l'accès aux bourses de recherche pour les compagnies.

- **L'insuffisance des moyens pour la recherche.** Les manques de ressources, de temps et de conditions adéquates, tels l'accès à des studios et centres de production ou à un soutien public conséquent, sont au nombre des facteurs qui expliquent la faiblesse du maillon recherche dans la chaîne de valeur qui caractérise la création artistique en danse au Québec.
- **Le manque de ressources pour la création.** Les chorégraphes ne disposent généralement pas des ressources financières ni du temps requis pour réaliser pleinement les mandats de création (nombre de danseurs, accès à des lieux adéquats et aux équipements nécessaires, etc.). Il faut dire que le financement limité des compagnies et chorégraphes indépendants fait en sorte que l'enveloppe destinée à la création est grugée au profit d'autres activités notamment la diffusion.
- **La rareté des résidences.** Qu'elles soient consacrées à la recherche, à la création ou davantage aux étapes avancées de production, l'accès à des résidences est restreint. Les fonds publics consentis ne permettent actuellement pas une offre substantielle et diversifiée en matière de résidence. Il faut également souligner que faire une résidence occasionne des dépenses supplémentaires pour les artistes, les ressources financières disponibles ne permettent souvent pas de couvrir ce type de dépenses.
- **La difficulté d'assurer une réciprocité avec l'étranger.** Si l'accès aux résidences est limité pour les artistes québécois, il l'est tout autant pour les artistes étrangers. L'incapacité du Québec d'assurer une réciprocité équivalente à ce qu'offrent aux Québécois les structures étrangères joue en la défaveur des artistes québécois qui se verront de plus en plus privés de ces résidences.

3.5.3 La production : une étape floue

- **La production, une étape qui n'existe pas en soi.** Le processus et la nature de la création en danse fait en sorte que des activités de production sont parties prenantes tant de la création que de la diffusion. Ces activités de production se concentrent sur les aspects scéniques, techniques et financiers, mais incluent moins souvent des considérations associées aux lieux de diffusion potentiels ou à la réception de l'œuvre par les publics. L'étape de production est déterminante pour la présentation de l'œuvre dans les meilleures conditions possibles.
- **Une expertise qui n'existe pas de façon indépendante.** La particularité de la création en danse de même que le manque de moyens et d'équipements font que l'expertise en production ne s'est pas développée de façon indépendante dans le secteur de la danse. À l'exemption des compagnies s'intéressant au répertoire (plus souvent en ballet classique), il n'existe pour ainsi dire pas de compagnie de production ou de producteurs indépendants en danse en mesure de proposer des projets artistiques. La 2e porte à gauche et Danse-Cité sont les quelques cas au Québec qui peuvent être apparentés à des producteurs.

Aussi, il n'est actuellement pas possible pour les compagnies et les chorégraphes d'avoir accès ponctuellement à une expertise en production – de façon contractuelle ou via un service-conseil. Une telle expertise existe notamment en France sous le vocable bureau de production.

3.5.4 La coproduction : une voie nécessaire à renforcer

- **Un type de partenaire de plus en plus nécessaire.** La difficulté d'accroître substantiellement les sources actuelles de financement (financement public ou privé et revenus d'exploitation), couplée à l'augmentation des coûts associés au cycle de production rend de plus en plus nécessaire la conclusion de partenariat de coproduction. Pour les compagnies et les chorégraphes indépendants, les ententes de coproduction permettent tant un partage des coûts et des risques qu'un accroissement des ressources disponibles pour l'étape de création/production, ainsi qu'une assurance de diffusion.
- **Une capacité limitée d'accéder à la coproduction.** Si la coproduction devient une forme de financement de plus en plus nécessaire, la recherche de partenaires demeure très difficile. Le nombre de réels coproducteurs — qui investissent dans la création, la production et qui s'engage à la diffusion — est limité au Québec. De plus, la concurrence est féroce au Québec comme à l'étranger — un nombre croissant d'organismes ou d'artistes cherche à conclure des ententes de coproduction — et peu de compagnies québécoises ont accès à des leviers financiers suffisants pour se démarquer auprès des coproducteurs étrangers.

3.5.5 Un accès problématique à la diffusion

- **Le difficile accès à la diffusion.** On constate un déséquilibre entre le nombre de compagnies ou de chorégraphes indépendants cherchant à diffuser leurs œuvres et les possibilités de le faire¹⁷. Au Québec, cette réalité est essentiellement associée au nombre limité de diffuseurs et de lieux de diffusion en mesure de présenter de la danse compte tenu de la capacité limitée du marché voire des publics québécois. La concurrence est ainsi importante pour aspirer à la diffusion des œuvres. On déplore également le manque de lieux de diffusion de taille moyenne, ce qui exerce une pression pour certains liée au passage d'un petit lieu de diffusion à un grand. La diffusion dans de petites salles limite pour d'autres la capacité de générer plus des revenus de billetterie.
- **Une marge de manœuvre réduite pour les diffuseurs.** La situation financière des diffuseurs spécialisés et pluridisciplinaires réduit considérablement leur capacité de prendre des risques. Leur marge de manœuvre pour la diffusion de spectacles est réduite de même que leur capacité de s'engager dans des coproductions et des résidences.
- **Une circulation restreinte sur le territoire québécois.** Bien que la diffusion de la danse sur le territoire québécois ait connu une croissance au cours de la dernière décennie, aidée notamment par la mise en place de l'organisme *La danse sur les routes du Québec*, elle demeure toujours un phénomène marginal comparativement aux autres arts de la scène. Le nombre de spectacles et de représentations est plus faible en danse que pour les autres disciplines des arts de la scène : théâtre, musique, chanson et variétés¹⁸. L'accès réduit au financement nécessaire, tant pour les compagnies que pour les diffuseurs, est

¹⁷ Ce constat est également rapporté dans l'étude réalisée en 2005 par Gagné Leclerc, pour le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada et le Conseil des arts et des lettres du Québec : *Étude de l'environnement de la diffusion de la danse contemporaine au Canada*.

¹⁸ Voir à cet égard les données de l'Observatoire de la culture et des communications, *Statistiques des représentations payantes en arts de la scène selon la discipline des spectacles et la région, 2007*, Institut de la statistique du Québec, <http://www.stat.gouv.qc.ca>, 2008

l'un des principaux facteurs qui explique la plus faible présence de la danse sur les scènes québécoises.

- **Des risques importants pour les diffuseurs œuvrant en région.** Les diffuseurs présentant de la danse en région n'ont souvent pas la capacité financière voulue pour assumer les risques de la diffusion de spectacle de danse. Ces risques sont généralement liés au format et aux exigences techniques des propositions artistiques (jauge, temps de montage et de démontage, nombre de personnes sur scène, etc.), mais également au bassin limité de publics potentiels qui fait que les revenus de guichet sont moins élevés. Le soutien de l'organisme La danse sur les routes du Québec, bien qu'il ait permis des avancées notables en matière de diffusion, ne peut pas contribuer significativement à la diminution du risque pour les diffuseurs et les compagnies ou artistes producteurs.
- **Une durée de vie limitée pour les œuvres créées.** Malgré le temps (même s'il n'est pas optimal) et les énergies investis dans les créations, ces dernières ont généralement une courte vie. Le nombre total de représentations en danse à demeure et en tournée reste faible et tend globalement à stagner. À cet égard, le dernier constat du CALQ consacré à la danse¹⁹ montre que pour les organismes de production en danse soutenus au fonctionnement, le nombre total moyen de représentations par organisme s'est maintenu autour de 28 à 30 entre 1998-1999 et 2003-2004 pour chuter à 23 en 2004-2005. Durant cette période de 1998-1999 à 2004-2005, les représentations hors Québec ont connu une légère hausse tandis que celles présentées au Québec ont diminué.
- **Une prise de risque importante pour les compagnies et les artistes lors de la diffusion.** Au Québec comme à l'étranger, la diffusion des productions est généralement une opération déficitaire pour les compagnies et les chorégraphes indépendants. Ces derniers doivent gruger sur les montants destinés à d'autres activités, notamment la création, pour assurer leur diffusion.
- **Une concurrence entre diffuseurs spécialisés.** Plutôt montréalaise comme situation, les diffuseurs spécialisés, compte tenu du petit bassin de public actuellement susceptible de s'intéresser à la danse, se retrouvent en concurrence. Cette réalité appelle à un dialogue plus grand entre ces diffuseurs pour entre autres coordonner le calendrier de diffusion de chacun. Il n'est, par exemple, pas efficace, comme ce fût le cas à l'automne 2008, que dans une même semaine quatre premières de chorégraphes chevronnés soient programmés.
- **L'autodiffusion, un choix nécessaire mais souvent risqué.** La situation de la diffusion au Québec fait en sorte que pour plusieurs chorégraphes, de la relève mais également des compagnies expérimentées, l'autodiffusion demeure la seule option pour voir son œuvre présentée devant public. Cette façon de faire, même si elle peut permettre d'imaginer des formes de diffusion atypiques, comporte des risques financiers élevés pour les chorégraphes indépendants et les compagnies qui ont généralement des moyens limités pour rejoindre le public.
- **Le peu de place pour la relève.** La situation des diffuseurs, mais également la façon traditionnelle de diffuser, font en sorte que la relève a très peu d'occasions de présenter ses spectacles. Tangente et la Rotonde comptent parmi les rares diffuseurs à privilégier les artistes émergents. De même, les initiatives assurant

¹⁹ Conseil des arts et des lettres, « Portrait du secteur de la danse professionnelle au Québec », *Constats du CALQ*, Numéro 14, Mars 2007, Annexe 1.

une place à la relève — par exemple des premières parties ou des spectacles jumelés — demeurent encore marginales.

- **L'accueil de spectacles étrangers : entre réciprocité et concurrence.** L'accueil de spectacles étrangers présentés sur les scènes québécoises représente une forme de réciprocité essentielle pour le développement international des compagnies et des chorégraphes québécois. Ceci est sans compter qu'une telle pratique constitue une occasion d'émulation nécessaire à l'évolution du secteur québécois de la danse. Il n'en demeure pas moins que la présence de spectacles étrangers au Québec ajoute à la dynamique concurrentielle, notamment lorsqu'on sait que les spectacles d'autres provenances représentent 40 % des spectacles de danse présentés au Québec (tableau 2). Ce pourcentage est cependant équivalent à ce que connaît la musique, un secteur pour lequel le nombre de spectacles présentés est 10 fois plus élevé qu'en danse.

Tableau 2
Nombre de spectacles présentés en danse, en musique et en théâtre en 2007 selon la provenance des spectacles

	Danse	Théâtre	Musique
Nombre de spectacles provenant du Québec	156	513	1 817
Nombre de spectacles d'autres provenances	62	84	702
Total des spectacles	218	597	2 519

Source : Observatoire de la culture et des communications, 2009

- **L'obligation de diffuser à l'étranger.** L'internationalisation apparaît comme une solution économique pour les compagnies québécoises. Dans ce cadre, compte tenu de la petitesse des marchés québécois et canadien, l'internationalisation devient presque une obligation. L'internationalisation permet d'accroître les revenus générés de même que la durée de vie des productions et l'accès un bassin plus important de partenaires financiers potentiels. Ceci est sans compter qu'elle agit positivement sur le rayonnement et la réputation du Québec à l'étranger. Cette internationalisation est cependant de plus en plus coûteuse. La concurrence à l'échelle internationale s'est accrue. Entre autres, les pratiques sur le marché européen qui favorisent davantage le marché intérieur, font en sorte que les compagnies québécoises sont moins sollicitées qu'elles l'ont déjà été. De même, les coûts de la diffusion à l'étranger ont grandement augmenté, ainsi que les coûts de la création/production pour se maintenir au niveau des standards internationaux.
- **Le choix prédominant des « valeurs sûres » à l'échelle internationale.** La modulation des risques est un phénomène qui préoccupe également de plus en plus de diffuseurs étrangers. On observe chez eux une tendance à favoriser les créations ou les créateurs qualifiés de « valeurs sûres », en mesure de remplir les salles. La prise de risque pour la présentation de chorégraphes ou d'œuvres moins connus est ainsi moins grande. Dans un contexte où le nombre de chorégraphes de toutes origines voulant présenter leurs œuvres sur les marchés internationaux est croissant, la concurrence se fait de plus en plus vive.
- **Le besoin d'expertise et d'une intervention permanente pour se faire connaître à l'étranger.** Se tailler une place sur la scène internationale, et ainsi

voir ses productions diffusées, commande une expertise particulière et une capacité d'assurer une présence continue et permanente. C'est à ce prix que les relations de confiance se construisent et portent fruit. Les compagnies québécoises sont peu nombreuses à pouvoir disposer des ressources nécessaires pour un déploiement satisfaisant à l'étranger. Elles n'ont souvent pas accès au type d'expertise requise. Les agents de développement de marché sont peu nombreux et il est difficile d'assurer la permanence des actions en ce sens. De rares initiatives pourtant porteuses, comme la mise en place de Art Circulation, ont vu le jour.

3.6 Le défi du développement de publics

3.6.1 Un public qui a peine à se développer

- **Un milieu généralement peu préoccupé par le public.** Cette affirmation fait partie des problématiques énoncées qui ne font pas consensus dans le milieu. Toutefois, la fréquence avec laquelle elle est revenue dans les consultations nous permet de croire que c'est là une réalité du secteur qui mérite d'être relevée afin d'en arriver à cerner l'étendue de la problématique.
- **Une croissance lente du public pour la danse.** Différents indicateurs montrent que le public pour la danse a cru lentement au cours des dernières années. En fait, si les enquêtes du ministère de la Culture et des Communications sur les pratiques culturelles²⁰ nous apprennent qu'entre 1999 et 2004, le taux d'assistance aux spectacles de danse est passé de 10 % à 14 % de la population québécoise, les statistiques de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec²¹ montrent que la part de la danse dans l'assistance totale aux spectacles en arts de la scène est passée de 3,3 % à 3,9 % entre 2004 et 2007.
- **Une offre réduite pour le jeune public.** Les pratiques culturelles des adultes prennent racine dans le jeune âge. Actuellement, les jeunes québécois sont peu nombreux à avoir accès à la danse par le biais du réseau scolaire ou la famille. Il faut dire que l'offre « tout public », ou spécifique au jeune public, est réduite et qu'il demeure difficile pour les diffuseurs de développer un marché pour la danse auprès du jeune public. À titre indicatif, en 2007 seul 8 des 218 spectacles différents présentés en danse étaient pour la jeunesse, excluant les productions « tout public » dont il est difficile d'évaluer la part. Le nombre de représentations ainsi que le nombre spectateurs étaient pourtant plus élevés pour les spectacles spécifiquement destinés au jeune public. C'est lorsqu'on s'attarde aux revenus qu'on comprend que c'est un marché moins intéressant pour les organismes ; le revenu moyen de billetterie par spectateur est plus élevé de 60 % dans le cas des spectacles destinés à un public adulte, ce qui a un impact important sur la valeur des cachets versés²².

²⁰ Citées dans Conseil des arts et des lettres, « Portrait du secteur de la danse professionnelle au Québec », *Constats du CALQ*, Numéro 14, Mars 2007, p.19.

²¹ Observatoire de la culture et des communications, *Statistiques des représentations payantes en arts de la scène selon la discipline des spectacles*, Québec 2007, Institut de la Statistique du Québec <http://www.stat.gouv.qc.ca/>

²² Observatoire de la culture et des communications, *Statistiques des représentations payantes en danse selon le public cible*, Québec 2007, Institut de la Statistique du Québec <http://www.stat.gouv.qc.ca/>

3.6.2 Un champ d'expertise à renforcer

- **Une confusion quant aux rôles et aux responsabilités.** Qui fait quoi? La responsabilité du développement de publics incombe à qui? Au diffuseur? Et quel est le rôle des artistes ou plus largement des compagnies à cet égard? Ce sont là des questions d'actualité dans le secteur de la danse qui restent sans réponse. L'étude sur la diffusion réalisée par Gagné Leclerc²³ relève également cette problématique : « *Est-ce aux diffuseurs (moyens et connaissance des publics), qui par leur nature connaissent leurs publics, font la promotion et la mise en marché des productions et sont nécessairement préoccupés par le développement de public? Ou est-ce aux compagnies (sensibilité nécessaire), qui connaissent davantage leurs propres créations et qui sont mieux à même de les expliquer et de les faire valoir afin qu'elles trouvent leur public?* »
- **L'importance de se « bâtir un public ».** Développer les publics de danse, c'est avoir les ressources nécessaires pour les connaître, pour déployer les compétences marketing et de médiation artistique, pour offrir une programmation et des services permettant de les intéresser, de les rejoindre, de développer une relation de confiance et de faire en sorte qu'ils reviennent. Pour qu'une véritable logique de la sorte s'installe avec plus de prégnance, les diffuseurs doivent pouvoir disposer d'expertises et de ressources conséquentes. Ils doivent également pouvoir consacrer le temps requis pour enrichir leurs connaissances, réfléchir et se définir une vision de développement (Annexe 1-B, E et F ; les exemples du Festival international Danse Encore, de la Rotonde et de LOMA).
- **La médiation artistique : une pratique à maîtriser.** Peu de diffuseurs ou même de compagnies disposent d'une ressource spécialisée en médiation artistique et peuvent à cet égard compter sur une action permanente. Ce sont là des conditions minimales pour assurer des impacts significatifs à ce type de pratiques. On constate également qu'un clivage tend à s'opérer entre ceux qui participent à des activités de médiation artistique et ceux qui assistent aux spectacles : « Ils ont bien aimé les activités de médiation, mais ne sont pas tentés d'assister aux spectacles de danse », observe un diffuseur (Annexe 1-E et F ; les exemples de la Rotonde et de LOMA).

3.6.3 Des lacunes pour le soutien au développement de publics

- **Faible reconnaissance et visibilité de la danse dans le paysage culturel québécois.** La danse bénéficie d'une visibilité fort réduite tant dans les médias que dans l'espace urbain en général. Par exemple, encore peu de publications concernent la danse et peu de critiques artistiques associées aux médias québécois se dédient à la danse et connaissent avec finesse la discipline. De même, faute de moyens, les événements propres à susciter la curiosité d'un plus large public sont rares et les lieux destinés à la danse n'ont généralement pas pignon sur rue ou sont difficilement reconnaissables. La danse n'a pas non plus bénéficié de mesures propres à accroître sa notoriété auprès d'un large public; des campagnes de notoriété ou de promotion, par exemple. La place négligeable que la danse occupe en termes de visibilité grand public prive la discipline d'un levier pour accroître sa reconnaissance et, incidemment, élargir le bassin de public potentiel intéressé. Les événements tentant de rejoindre un grand public

²³ Gagné Leclerc, *État de situation des lieux de formation, répétition, recherche, création, production et diffusion en danse professionnelle sur le territoire de l'île de Montréal*, Forum des équipements culturels, 2007

peuvent permettre d'accroître l'intérêt des gens pour la danse (voir l'exemple du Festival international Danse Encore à l'Annexe 1-B). De même, les émissions de télévision traitant ou présentant de la danse sont depuis récemment plus nombreuses. Elles constituent potentiellement des tremplins pour mieux faire connaître la danse voire des portes d'entrée pour intéresser des publics.

- **L'absence de la danse contemporaine dans la culture artistique d'une majorité de Québécois.** La danse ne fait généralement pas partie des pratiques et du bagage culturels des Québécois. Les liens d'attache avec la population demeurent peu développés. Par exemple, contrairement à d'autres disciplines des arts de la scène, il y a une méconnaissance des figures marquantes de la danse au Québec. La danse semble évoluer dans un monde parallèle, sans réel ancrage dans la société québécoise.

3.7 Une dynamique sectorielle à renforcer

3.7.1 Une vie disciplinaire difficile

- **La prédominance du travail en silo.** Plusieurs éléments concourent à la présence de tensions voire à l'isolement des personnes et des organismes du secteur de la danse. Le travail en silo, réduisant la possibilité de connaître les réalités des autres composantes de la chaîne de valeur du secteur et minimisant ainsi les interactions, est l'un d'eux. Cette réalité contribue à fragiliser le secteur de la danse.
- **Peu de lieux de rencontre favorisant le développement d'une vie sociale disciplinaire.** Le secteur compte actuellement peu de lieux favorables aux rencontres impromptues ou aux échanges informels ou formels sur différentes thématiques. Les possibilités d'émulation voire de réseautage ou de collaboration qui contribuent à dynamiser la vie sociale disciplinaire demeurent peu nombreuses dans le secteur de la danse.
- **Une méconnaissance des réalités et des rôles de chacun.** La méconnaissance des rôles et des responsabilités de chacun est l'un des facteurs qui accentue les tensions dans le secteur en créant de fausses attentes. Une connaissance accrue des acteurs du secteur des rôles de chacun permettrait au cycle de production, ou plus largement à tout le secteur, un meilleur déploiement.
- **Un soutien limité à la relève.** L'état actuel du secteur de la danse au Québec a des impacts sur l'intégration et le soutien à la relève. Les artistes et les travailleurs culturels de la relève bénéficient rarement d'un partage d'expertise et d'expérience ou encore de la mise à disposition d'espaces et d'équipements.

3.7.2 Une cohésion à accentuer

- **Une vision disciplinaire à affirmer.** La danse apparaît comme un secteur morcelé où la concertation est encore peu développée. Le discours se formule davantage de façon réactive et se caractérise actuellement plus par le senti ou le ressenti, ce qui rend plus difficile le discours fédérateur et la définition d'une vision commune de développement.
- **Le nombre limité d'instances de représentation et de concertation.** Actuellement, seul le Regroupement québécois de la danse (RQD) agit à titre d'instance de représentation et de concertation. Le secteur profite de très peu d'instances de concertation, temporaires ou permanentes, permettant d'adresser

des problématiques particulières ou spécifiques aux différents champs de pratique de la danse. Dans ce contexte, il est certain que le RQD ne peut répondre à la totalité des besoins et des attentes en matière de concertation et de représentation sectorielle, du moins les moyens dont il dispose actuellement ne le permettent pas. Les plateformes manquent actuellement pour affirmer les besoins propres aux différents champs de pratique du secteur.

- **Un leadership peu affirmé.** Le secteur réagit plus qu'il n'agit de façon proactive pour s'affirmer face aux événements qui le touchent. Sa situation actuelle et la faiblesse de ses moyens expliquent la capacité limitée de s'affirmer auprès des meneurs de jeu, notamment les pouvoirs publics.

3.7.3 À la recherche d'un équilibre

- **Une grande vulnérabilité.** L'écologie de la danse est fragile et plusieurs éléments concourent à la fragiliser davantage. Sur le plan artistique, la réputation et la capacité d'innovation des acteurs de la danse sont menacées. Une dynamique entropique risque de s'installer ; les moyens n'étant pas disponibles, la qualité et l'originalité sont plus difficiles à assurer et l'atteinte d'une excellence artistique capable de soutenir les standards internationaux s'avère de plus en plus problématique. Le secteur de la danse au Québec vit de grandes difficultés qui menacent sa santé artistique et globalement sa capacité d'évolution.
- **Des obstacles à la consolidation du secteur.** Les multiples problèmes, difficultés et limitations qui caractérisent le secteur et qui ont été rapportés dans les pages précédentes, sont autant d'obstacles à la consolidation et à la pérennisation du secteur de la danse. Les leviers pour permettre au secteur d'agir sur les éléments les plus problématiques et pour globalement renverser la vapeur doivent être plus nombreux. Un travail de fond, systématique et marqué par l'engagement du plus grand nombre, doit rapidement s'amorcer pour assurer le développement futur de la danse professionnelle au Québec.

4. LES ENJEUX SECTORIELS

Les principales problématiques qui caractérisent actuellement le secteur de la danse au Québec correspondent aux 10 grands enjeux qui suivent.

1. Développer les publics et plus largement une culture de la danse au Québec

Les spectacles de danse professionnelle rejoignent un public restreint au Québec. Ce public est par ailleurs très sollicité par une offre imposante en manifestations artistiques et culturelles. L'avenir de la danse au Québec repose sur des stratégies de développement de publics mais, également, sur une inscription plus importante d'une culture de la danse dans la société québécoise. Les stratégies déployées ne seront pleinement efficaces que si elles sont portées par un environnement culturel propice à sensibiliser la population à l'univers artistique de la danse professionnelle, et plus largement, à l'art contemporain.

2. Compléter et renforcer la structure diffusion au Québec

Les impératifs de diffusion se heurtent aux limites financières et aux contraintes techniques et démographiques des diffuseurs spécialisés et pluridisciplinaires du Québec. L'adéquation des lieux aux exigences artistiques et techniques des spectacles ainsi que la disponibilité et l'accès aux lieux de diffusion à l'échelle du Québec constituent des enjeux de taille pour le secteur.

3. Penser la danse en région de façon systémique

Pouvoir se former, vivre, créer et diffuser ses spectacles sont autant de défis que rencontrent artistes professionnels de la danse en région. Il convient de penser globalement le développement de la danse professionnelle au Québec, d'un point de vue systémique, en imaginant des solutions communes et synergiques.

4. Inscrire l'ensemble du secteur de la danse dans une perspective internationale

Depuis plusieurs années, le développement et la stabilité du secteur de la danse passent par la diffusion internationale. Toutefois, pour continuer et renforcer ce mouvement, il est nécessaire d'inscrire l'ensemble du secteur de la danse — de la formation à la diffusion — dans une stratégie d'ouverture, d'échange et d'émulation à l'échelle internationale. L'internationalisation des pratiques de formation, création, production, financement, promotion et diffusion de la danse, à l'instar d'autres pays et régions du monde avec qui les artistes québécois transigent régulièrement, est un facteur déterminant dans l'atteinte d'une originalité et d'une excellence artistiques garantes de la compétitivité des artistes et des productions québécoises de danse sur la scène mondiale.

5. Permettre l'évolution des structures sans renier les acquis

Le secteur de la danse est dominé par le modèle de la compagnie à chorégraphe unique. Ce modèle, qui a fait la preuve de sa pertinence et de son efficacité, doit continuer à exister. Il faut toutefois convenir que le contexte actuel rend difficile l'accès à des ressources croissantes pour assurer le développement des organismes. De nouveaux modèles de structuration, favorisant notamment le partage des ressources, doivent être encouragés, valorisés et soutenus adéquatement.

6. Penser formation, mais également développement professionnel et artistique

La formation initiale de niveau supérieur des danseurs rencontre plusieurs écueils. À cela s'ajoutent de nombreux défis à relever en développement professionnel et artistique des ressources humaines du secteur, qu'on parle des danseurs, des chorégraphes, des répétiteurs, des formateurs, des administrateurs, etc. Ce développement professionnel, s'il suppose des nouveaux apprentissages, requiert des organisations stables, capables financièrement de retenir et d'assurer la formation continue de leurs ressources humaines, ainsi que d'avoir accès à des expertises spécifiques, notamment en financement, marketing, développement de marchés, ou de publics.

7. Assurer l'équilibre dans le déploiement des étapes du cycle de production

L'insuffisance des ressources financières disponibles pour le déploiement des étapes du cycle de production, et la fragmentation du financement dans le cas des organismes soutenus aux projets, font en sorte de comprimer ce cycle ; les étapes de recherche, de création et de production ne peuvent ainsi pas être assumées pleinement. S'ajoute à cette problématique, l'impératif de diffusion qui, dans un contexte où la circulation des spectacles au Québec, dans le reste du Canada et à l'étranger est de plus en plus difficile et incidemment plus coûteuse, accentue la pression sur les étapes du cycle de production. Ultimement, c'est la capacité de créer, de produire et de diffuser des spectacles de qualité correspondant aux standards internationaux qui est en cause. Plus de ressources doivent pouvoir être consacrées afin d'assurer un meilleur équilibre dans le déploiement des différentes étapes du cycle de production.

8. Se connaître, se reconnaître et harmoniser les rapports de travail

Bien que le développement de la discipline soit relativement jeune au Québec, le secteur mérite de gagner en maturité. Ce qui est frappant est la méconnaissance de la part des différents acteurs du secteur des rôles et des réalités des uns et des autres, ainsi que le peu de coordination des actions et des efforts à l'échelle du secteur.

9. Briser l'isolement professionnel et encourager le développement d'une vision d'avenir partagée

À tous les niveaux, les acteurs du secteur de la danse déplorent une forme d'isolement professionnel. Le mémoire écrite de la danse au Québec étant encore embryonnaire, le milieu est en manque de références communes et de lieux de rencontre et d'échange qui favoriseraient une vision partagée du développement de la discipline.

10. Penser la pérennité et le développement du secteur

Le secteur de la danse est caractérisé par une situation généralisée de précarité, d'autant plus vraie que les fonds publics destinés aux arts, et à la danse en particulier, tendent à stagner depuis plusieurs années. Le sous-financement freine l'évolution de l'ensemble du secteur, voire met en péril des pans entiers de la pratique. Bien qu'une augmentation de l'engagement public soit espérée, cet état de précarité associé à la disponibilité des fonds publics pourrait perdurer. Il serait profitable pour l'ensemble du secteur de réfléchir à des solutions alternatives pour un développement durable.

5. LES PISTES DE SOLUTION

En fonction des problématiques et des enjeux identifiés, et de façon complémentaire au mandat des autres chantiers de travail associés aux États généraux, nous proposons ici de grandes pistes de solution se déclinant pour certaines en plusieurs sous-pistes de solution.

5.1 Développer les publics

5.1.1 *Favoriser les sorties scolaires à la danse professionnelle*

À tous les niveaux scolaires, du primaire à l'université en passant par le secondaire et le collégial, des sorties à la danse professionnelle sont possibles. Les acteurs du milieu de la danse, principalement les diffuseurs, doivent être davantage soutenus pour poursuivre et intensifier le déploiement de mesures de sensibilisation à la danse auprès des publics scolaires.

De même, l'obligation d'assister régulièrement à des productions professionnelles de danse pendant toute la durée du cheminement scolaire devrait faire partie des demandes adressées aux pouvoirs publics concernés.

5.1.2 *Accroître l'offre et l'accès aux productions destinées aux jeunes*

Que ce soit par le biais de productions professionnelles destinées spécifiquement au jeune public ou par la présentation de spectacles en admission générale pouvant être vus par les jeunes, il s'agit d'accroître le nombre et l'accès aux productions de danse destinées aux jeunes. Dans le cas spécifique des spectacles de danse dits « jeune public », afin de favoriser leur croissance, une bonification des cachets consentis aux compagnies produisant de telles œuvres doit être envisagée.

5.1.3 *Accentuer la collaboration entre les artistes et les diffuseurs*

La médiation artistique et le développement de public correspondent à un travail exigeant et indispensable. Pour assurer l'efficacité des collaborations entre les diffuseurs et les compagnies, les rôles de chacun devraient être précisés pour qu'ils soient pleinement reconnus et soutenus sur le plan financier.

5.1.4 *Permettre aux diffuseurs en danse de jouer pleinement leur rôle en développement de public*

Le développement de public, par le biais de la médiation artistique et d'actions marketing diverses, commande temps et argent. L'accès à un financement accru destiné spécifiquement à maintenir et diversifier les interventions en matière de développement de public permettrait aux diffuseurs de jouer pleinement leur rôle auprès des publics.

5.2. Accentuer la reconnaissance et la visibilité de la danse dans le paysage culturel québécois

5.2.1 Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication pour le secteur de la danse professionnelle

La danse est en quête de reconnaissance. Une plus grande visibilité de la danse professionnelle à travers une variété de véhicules rejoignant de diverses façons tant les publics que les partenaires et la population en général, représente un moyen d'accroître sa reconnaissance. L'élaboration d'une stratégie de communication pour le secteur de la danse permettant l'étude des voies possibles et des médiums à privilégier pour une plus grande visibilité doit être envisagée.

5.2.2 Développer des événements visibles dans le paysage culturel et médiatique

La danse doit être davantage présente et visible dans l'espace urbain et médiatique à différents moments de l'année. Il s'agit d'encourager, notamment par l'accès à un financement spécifique, la tenue d'événements qui suscitent la curiosité et l'intérêt d'une large part de la population.

5.2.3 Favoriser la reconnaissance de lieux identitaires pour le secteur

Il s'agit de permettre l'identification dans l'espace urbain de lieux identitaires permettant ainsi à la danse d'avoir pignon sur rue et d'être davantage présente et reconnue dans le paysage culturel. Ce besoin de lieux identitaires peut être comblé tant par les infrastructures existantes que par les nouvelles à venir. À cet égard, les gestionnaires devraient en tenir compte lors de l'élaboration et de la réalisation de projets d'infrastructures de même que devraient en tenir compte les instances publiques qui soutiennent financièrement ces projets.

5.2.4 Construire et enrichir le patrimoine de la danse professionnelle au Québec

Devoir de mémoire, mais également outil indispensable à une meilleure connaissance et reconnaissance de la discipline et de son histoire, la constitution d'une large banque diversifiée d'informations témoignant des faits et gestes de la danse au Québec enrichirait la discipline. Déjà quelques organismes s'affairent à la tâche. Il faudrait pouvoir rendre accessible le travail réalisé (bibliothèques, centres d'archives, centres de documentation, sites Internet spécifiques) et encourager la poursuite du travail en ce sens.

L'accès au patrimoine des organisations (historique de création, répertoire d'œuvres et de diffusion par exemple), compte également dans la constitution du patrimoine artistique de la danse. Les différents moyens de conversation et de transmission du patrimoine doivent être explorés et leur mise en place soutenue.

5.2.5 Documenter les pratiques actuelles et constituer un répertoire chorégraphique de la danse québécoise

La danse québécoise ne dispose actuellement que de peu de documentation permettant de reconstituer les créations passées. Il s'agit de mettre en place des mesures de soutien financier adéquates destinées à la constitution et à l'accès à un

répertoire chorégraphiques des œuvres québécoises en danse et de documenter les pratiques artistiques actuelles.

5.3. Structurer le développement de la danse professionnelle sur le territoire québécois

5.3.1 Identifier et développer des pôles artistiques régionaux

Il s'agit de développer des pôles artistiques régionaux. Ceux-ci apparaissent comme une masse critique de fonctions associées à la danse professionnelle et constituée d'infrastructures et d'expertises permettant la réunion d'artistes et de travailleurs culturels. Un pôle artistique permet de regrouper des activités et des moyens en matière de création, de production, de diffusion ou de formation en danse. Ainsi, la mise en place, la gestion, l'accès et le partage d'équipements, d'infrastructures, d'expertises et de ressources artistiques et administratives diverses constituent tant des leviers pour attirer et retenir les artistes en région que des outils pour renforcer la cohésion des milieux artistiques régionaux et positionner les arts auprès de la population régionale. Ces pôles devraient comprendre au moins trois fonctions : la formation initiale ou continue, l'offre de studios et d'équipements ainsi que des espaces de diffusion adaptés accueillant une programmation en danse professionnelle. Lieux d'expression et de convergence des acteurs professionnels du secteur de la danse en région, ces pôles artistiques pourraient s'inscrire dans un réseau se déployant sur l'ensemble du territoire québécois.

5.3.2 Considérer l'interdisciplinarité dans le développement de pôles artistiques régionaux

Le développement de pôles artistiques régionaux devrait prendre en compte l'intérêt et le potentiel d'autres disciplines artistiques, le cirque ou le théâtre par exemple, afin que la masse critique de ressources artistiques et administratives soit significative et permette des collaborations et des échanges à divers niveaux.

5.3.3 Favoriser le développement de liens durables avec la communauté

L'implantation d'artistes dans une communauté, ou l'accueil d'artistes en résidence sur une longue durée apparaissent comme des avenues intéressantes pour tisser des liens, développer les publics de la danse et favoriser une meilleure intégration de cette forme d'art à la culture québécoise. Le maintien d'un dynamisme artistique régional que permettent le développement et la reconnaissance de pôles artistiques constitue également pour les interprètes et les chorégraphes un incitatif pour vivre et travailler en région.

5.3.4 Animer un circuit d'échanges régionaux

Au-delà de la diffusion, il s'agit de structurer et d'animer des échanges artistiques et professionnels entre les pôles régionaux (Montréal et Québec inclus), de même qu'avec d'autres organismes de danse professionnelle évoluant hors des pôles régionaux reconnus.

5.3.5 Accroître le financement public aux diffuseurs ainsi que la capacité de soutien de La danse sur les routes du Québec

Il s'agit d'accroître le financement public aux diffuseurs afin qu'ils soient davantage en mesure de présenter à leur public des spectacles de danse. Dans ce cadre, la capacité d'intervention de l'organisme La danse sur les routes du Québec devrait être accrue. Un soutien financier plus important à cet organisme permettrait à un plus grand nombre de diffuseurs québécois de présenter de la danse et à ceux qui en diffusent déjà de présenter un plus grand nombre de spectacles ou de représentations d'un même spectacle.

5.3.6 Augmenter le soutien financier à la circulation des spectacles au Québec

La diffusion de la danse sur le territoire québécois demeure limitée. Il faut dire qu'assurer la circulation des spectacles de danse sur le territoire québécois représente une entreprise coûteuse qui comporte des risques financiers importants pour les compagnies et les chorégraphes indépendants. Un soutien financier accru à ces compagnies et chorégraphes indépendants favoriserait une croissance et une diversification des types de spectacles présentés sur le territoire québécois.

5.4. Se doter d'une stratégie d'internationalisation de la danse professionnelle

Le caractère universel du langage de la danse permet une inscription aisée de cette discipline dans une dynamique internationale. Ceci est sans compter que la vitalité de la danse au Québec est en grande partie attribuable aux liens entretenus avec l'étranger via la formation, la diffusion, les coproductions et les résidences. Assurer l'essor et la pérennité de la danse au Québec, c'est assurer son internationalisation.

5.4.1 Soutenir la circulation des œuvres à l'échelle canadienne et internationale

Si la diffusion hors des frontières québécoises est essentielle pour assurer la vitalité de la danse professionnelle au Québec, c'est là une dépense importante qui doit être soutenue adéquatement par les pouvoirs publics. Ce soutien inclut le développement et l'accès aux compétences ainsi qu'aux moyens pour planifier et procéder à la mise en marché des œuvres à l'échelle canadienne et internationale.

5.4.2 Soutenir et encadrer la relève d'ici sur les marchés canadiens et étrangers

Dans l'esprit d'accompagnement des créateurs de la relève par les compagnies et les chorégraphes établis, il s'agit d'encadrer et de soutenir les démarches de cette relève pour assurer sa diffusion sur les marchés canadiens et étrangers. Cet encadrement peut par exemple prendre la forme de services-conseils aux étapes de production et de mise en marché, de plateforme commune de promotion et de diffusion ou d'aides financières spécifiques.

5.4.3 Favoriser la mobilité internationale des interprètes, des enseignants et des créateurs

Le contact avec les artistes canadiens et étrangers est essentiel à toutes les étapes du cheminement professionnel des interprètes et des créateurs québécois. Au nombre des moyens à privilégier pour faciliter les échanges et favoriser l'internationalisation du

secteur québécois de la danse, on compte entre autres : des stages à l'étranger ou la venue d'étudiants et d'enseignants étrangers en cours de formation initiale, des ateliers de perfectionnement et des résidences à l'étranger, l'accueil de compagnies ou d'artistes étrangers en résidence ou pour présenter leurs productions, la circulation accrue et facilitée des productions québécoises au Canada et à l'étranger, la conclusion d'ententes de coproduction avec des partenaires étrangers.

5.4.4 Appuyer la promotion et le rayonnement de la danse québécoise à l'échelle internationale

Le travail d'ambassadeur de la danse québécoise qu'effectuent les chorégraphes indépendants, les compagnies, les interprètes et certains travailleurs culturels du fait de leur présence à l'étranger ne suffit pas à accroître la renommée de la danse québécoise dans le reste du Canada et à l'étranger. Dans le contexte concurrentiel actuel, la valorisation et le rayonnement du travail des artistes québécois doivent être appuyés par les instances publiques concernées se déployant à l'étranger. Des initiatives régulières et structurées de promotion de la danse à l'étranger devraient être encouragées et soutenues financièrement.

5.5. Améliorer les conditions physiques de pratique de la danse

5.5.1 Accroître l'accès aux espaces requis aux différentes étapes du cycle de production de la danse ainsi que pour la formation

La disponibilité et l'accès, notamment financier, à des espaces adéquats aux étapes de recherche, de création, de production et de diffusion de même que pour la formation sont une problématique importante pour les créateurs et les interprètes du secteur de la danse. Une utilisation optimale des espaces existants (studios, studios-laboratoires, salles de spectacles) doit dans un premier temps être recherchée et, le cas échéant, complétée par des projets de nouveaux espaces adaptés aux exigences de la danse.

5.5.2 Augmenter l'accès à des résidences de diverses natures

Il s'agit d'accroître le nombre et l'accès à différents types de résidences pour les créateurs québécois et étrangers. Plusieurs lieux existants pourraient, grâce à un soutien financier accru, offrir davantage des résidences aux créateurs en danse (en recherche, en création-production et en production). À cette utilisation optimale des lieux existants, pourraient s'ajouter des offres de résidence dans les projets de nouvelles infrastructures. L'accès aux résidences doit également être encouragé par un soutien financier adéquat aux compagnies et aux artistes concernés.

5.6. Encourager la mise en place d'interventions aux visées collectives

5.6.1 Accroître et simplifier l'accès aux services experts

À l'exemple de Diagramme, il s'agit de permettre le développement d'organismes de services (existants et nouveaux) proposant différents types d'expertises administratives (financement privé, marketing, développement de public ou de marché, etc.) artistiques ou techniques incluant des services d'aide à la production. Ces modèles peuvent profiter à un ensemble de compagnies ou de chorégraphes indépendants sans nuire à leur évolution et leur indépendance. Il faudrait reconnaître

cette opportunité et en assurer un financement adéquat. Dans ce cadre, différents modèles sont possibles, il s'agit de favoriser et de soutenir la prise d'initiatives.

5.6.2. Encourager l'émergence de structures collectives

La démultiplication des compagnies suscite de nombreuses interrogations. Toutefois, encore peu d'initiatives ont été mises en place pour reconnaître et encourager les collaborations ou les rapprochements que l'on sait par ailleurs fructueux d'un point de vue tant artistique qu'administratif. En art, on ne peut penser que seule l'économie d'échelle puisse favoriser les rapprochements artistiques. Des mesures incitatives, notamment financières, pourraient encourager l'émergence de structures propices à des collaborations artistiques et administratives.

5.6.3 Encourager la reconnaissance et soutenir le rôle structurant des organisations pour le secteur

Il s'agit d'identifier et de travailler à la reconnaissance, notamment par un soutien adéquat, du rôle structurant de certaines organisations pour le secteur de la danse au Québec. Ces organisations ne concernent pas uniquement les compagnies de plus grande taille. Quelles sont-elles et comment peuvent-elles jouer pleinement un rôle de structuration et de consolidation du secteur de la danse?

La reconnaissance de ces organisations repose en partie sur le choix de celles-ci d'assumer des mandats et des responsabilités qui ont une incidence structurante pour le développement et la consolidation de la discipline tant sur le plan administratif qu'artistique; par exemple l'encadrement voire l'accompagnement de la relève. L'intégration de ces responsabilités passe entre autres par la mise en place d'une vision affirmant ce rôle structurant ainsi que par la disponibilité de ressources pour assurer tant le déploiement de la mission que la stabilité et la pérennité des organisations (plan de succession par exemple).

5.7. Appuyer la professionnalisation et la recherche d'excellence

5.7.1 Accompagner les créateurs émergents

Les chorégraphes émergents doivent disposer des moyens adéquats pour créer des œuvres en mesure de satisfaire les standards professionnels qui ont cours en danse. Ces moyens comprennent l'accès à des expertises artistiques et l'encadrement nécessaire à cette professionnalisation. On peut penser à un accompagnement de la relève, dans le cadre de résidences, de stages ou de mentorats par exemple. Cet accompagnement pourrait toucher tout le processus conduisant ultimement à la diffusion des œuvres créées ou que certaines étapes du cycle. Les compagnies et les créateurs établis de même que d'autres experts reconnus dans d'autres domaines (techniques, gestion de projet, etc.) pourraient être mis à contribution. Un soutien financier permettant cet accompagnement doit être envisagé.

5.7.2 Faciliter l'insertion professionnelle des interprètes

Le mentorat, l'accès à des stages ou à des postes d'apprentis pour les interprètes finissants des écoles supérieures, sont des moyens efficaces de faire jouer une solidarité intergénérationnelle si importante tant pour la professionnalisation et le développement d'une relève que pour la préservation et la transmission des savoir-faire. De telles mesures faciliteraient grandement l'insertion professionnelle des

interprètes. Aussi, dans une discipline jeune comme la danse, où l'effet de génération est important, la mise en place de ce type de mesures contribuerait à la consolidation du secteur.

5.7.3 Reconnaître l'importance de la formation continue et du soutien au cheminement de carrière

Pour les interprètes, les chorégraphes, les répétiteurs, les enseignants et plus généralement les travailleurs culturels, tous les intervenants s'entendent sur les besoins d'une formation continue adaptée et, pour certains, d'un soutien au cheminement de carrière (l'accès à un «manager» ou à des expertises spécifiques, par exemple). Les conditions d'exercice dans le secteur de la danse, notamment le temps disponible, limitent le perfectionnement et l'apprentissage de nouvelles compétences. Une valorisation plus grande de la formation continue et la mise en place d'incitatifs devraient être envisagées.

5.7.4 Développer des communautés de pratiques

Le milieu de la danse est étroit et sectorisé. On ne peut répondre aux divers besoins de formation par des programmes spécifiques.

À l'image d'autres secteurs d'activité, des communautés de pratiques pourraient être mises en place. Ces groupes, avant tout affinitaires, attirent des professionnels dans le but d'échanger sur leurs pratiques. Lieux d'échanges et d'approfondissement, ces communautés réclament une animation structurée pour être pleinement efficaces.

5.7.5 Renforcer la vie sociale disciplinaire

La possibilité d'accroître les échanges informels et de permettre l'émulation entre les différents acteurs du secteur de la danse constitue un outil de professionnalisation et de cohésion de premier plan. Les conditions d'exercice sont au nombre des éléments qui rendent les échanges informels et d'autres formes d'émulation plus difficiles. La vie sociale disciplinaire est un élément qui mérite qu'on s'y attarde et qu'on évalue les actions nécessaires pour la renforcer. Ce besoin de renforcer la vie sociale disciplinaire doit également être affirmé afin qu'il soit pris en compte dans les activités des organismes ainsi que dans la réalisation des projets d'infrastructures pour la danse.

5.7.6 Favoriser la reconnaissance des rôles et des réalités de chacun des acteurs du secteur

Au-delà de la connaissance de leur histoire, les acteurs du secteur gagneraient à mieux connaître les rôles et les réalités de leurs homologues. Plusieurs moyens sont envisageables pour opérer une telle sensibilisation, qu'on pense par exemple à l'élaboration d'un guide «qui fait quoi et comment», à l'instauration de rencontres autour de thématiques précises ou à d'autres moyens dont certains existent déjà via les sites Internet. L'important est que les acteurs de la danse sachent que cette information ou ces rencontres existent et qu'ils se responsabilisent en se tenant informés ou en se rendant disponibles.

5.8. Revoir les modes et les critères du soutien public à la danse

5.8.1 *Reconnaître et soutenir la recherche, le ressourcement et l'expérimentation*

Le cycle de production en danse inclut des activités de ressourcement, de recherche et d'expérimentation essentielles à la création. Il est nécessaire que les pairs ainsi que les gestionnaires de programmes de soutien public le reconnaissent afin de garantir la qualité et l'excellence artistiques ainsi que des conditions adéquates d'exercice. Un financement public adéquat de la danse devrait reconnaître l'importance des étapes de recherche et de ressourcement pour les créateurs et les soutenir conséquemment.

5.8.2 *Ajuster le financement en fonction des coûts du processus de création, de production et de diffusion*

Dans l'attribution des montants de subvention, il devrait être pris en compte l'ensemble du cycle s'étendant de la recherche à la représentation devant public et non pas seulement l'étape de production. Du fait de sa particularité, le cycle de production de la danse exige du temps et l'accès aux ressources nécessaires à toutes les étapes (interprètes et lieux adéquats).

5.8.3 *Accroître la capacité de coproduction des organisations*

Il s'agit de faciliter les coproductions tant québécoises que canadiennes ou étrangères. L'octroi de fonds additionnels permettrait aux organisations d'être de réels coproducteurs et donc de disposer d'une enveloppe permettant de jouer pleinement ce rôle (par exemple pour les compagnies : partage des frais de création; pour les diffuseurs : investissement dans les frais de création de la compagnie et engagement à diffuser l'œuvre créée). Des solutions permettant aux organisations d'accroître leur capacité de coproduction doivent être étudiées.

6. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Les pistes de solution proposées doivent être envisagées à la lumière de paramètres qui conditionneront le succès de leur mise en œuvre. Ces paramètres sont autant de conditions de réussite; nous en identifions cinq principales.

6.1 Accroître le financement

La question du financement du secteur de la danse est un enjeu majeur du développement de la discipline. Les pistes de solution proposées ne pourront être développées et implantées efficacement sans un financement adéquat. Par financement adéquat, nous entendons certainement un financement public accru, mais également de nouvelles modalités d'attribution pour mieux tenir compte des réalités de la danse et permettre l'adaptation et l'innovation en matière de structure.

6.2 Construire des solutions durables

Collectivement, le développement réussi du secteur de la danse passe par des solutions durables reposant tant sur la responsabilisation des acteurs du secteur que sur la capacité de se structurer et de s'autoréguler. Sans ces atouts, le secteur de danse évoluera au gré des conjonctures et risquera de s'affaiblir tendanciellement.

6.3 Leadership et volonté commune

Un secteur de la danse fort, c'est également un secteur solidaire qui reconnaît ses figures marquantes, accepte l'affirmation de leaders et valorise les projets aux visées collectives. Sans une volonté commune d'agir et de développer une vision et des projets fédérateurs, les efforts risquent de se disperser et la capacité d'agir efficacement de diminuer.

6.4 Développer un plan directeur pour la discipline

Les travaux des Grands chantiers ont permis de mettre en lumière plusieurs problématiques et de nombreuses pistes de solution. Il faudra en prioriser et voir à leur mise en œuvre. Pour que le secteur de la danse conserve le contrôle, fixe ses priorités et canalise les actions, un plan directeur permettrait de cerner une vision de développement.

6.5 Assurer la prise en charge du suivi des travaux des États généraux

Les travaux des États généraux conduiront à des résolutions qui, pour assurer leur réalisation, devront être prises en charge par les instances concernées du secteur. Ces instances devront, pour assumer les mandats confiés, disposer des ressources humaines et financières nécessaires. Comme le milieu de la danse dispose de peu d'instances de concertation, la principale instance, le Regroupement québécois de la danse, pourrait se voir confier ce mandat de prise en charge de l'organisation et du suivi des conclusions des États généraux. Dans le cadre de cette démarche de suivi, de nouveaux mécanismes de concertation devront également être mis en place et se voir confier des mandats spécifiques.

ANNEXE 1

Exemples d'expériences d'organismes du secteur de la danse

A) Un des rares modèles experts dédiés à la danse : l'exemple de Diagramme

Diagramme Gestion culturelle propose depuis 1991 des services administratifs et de gestion à des compagnies et des chorégraphes indépendants en danse contemporaine. Évoluant avec une équipe de sept personnes, Diagramme joue le rôle d'un bureau-conseil offrant des services professionnels, soit sur une base d'entente annuelle, calculés en fonction de blocs d'heures, soit de façon ponctuelle. Certains clients font ainsi appel aux services de l'organisme de façon permanente. Ces clients dits « annualisés » (neuf compagnies) représentent environ 80 % du volume des activités de Diagramme. Il faut dire que les services ponctuels ne sont proposés que depuis 2005.

La gamme des services offerts par Diagramme comprend différentes activités associées à la gestion administrative courante : la gestion financière, le soutien à l'élaboration de demandes ou de rapports de subvention, la comptabilité, les rapports gouvernementaux de taxes ou de déclarations d'impôts par exemple. À ces services s'en ajoutent d'autres spécifiques à la gestion des compagnies, comme la rédaction et la négociation des contrats, les droits de suite, les permis de travail, les certificats d'assujettissement, les conventions UDA, etc. Diagramme met également à la disposition de ses clients les fonctionnalités d'un bureau, entre autres : ordinateur, imprimante, photocopieur, accès Internet, salles de conférence ou de réunion. Cette gamme de services a évolué pour inclure depuis 2008, des services liés aux communications notamment un accompagnement dans la réalisation de projets ou d'outils promotionnels.

Ces services ont en commun que leur réalisation peut être définie aisément. Il est plus simple d'évaluer le nombre d'heures nécessaires pour obtenir le résultat attendu. Ainsi, la possibilité de clarifier à court terme la prestation associée aux services demandés, tant à travers les actions menées que les résultats attendus, facilite la relation avec les clients.

Les avantages d'une formule comme Diagramme sont nombreux, on note entre autres que :

- les compagnies et les chorégraphes bénéficient d'un support administratif et de gestion spécialisé qui leur épargne une lourdeur bureaucratique et administrative ;
- les compagnies et les chorégraphes ont accès à une palette d'expertises s'accompagnant d'un suivi personnalisé qu'ils pourraient difficilement s'offrir autrement ;
- les coûts des services offerts sont peu élevés, les prix varient entre 15 \$ et 25 \$ l'heure. Le tarif horaire des services dispensés sur une base annuelle est modulé en fonction des revenus annuels de la compagnie ;
- les compagnies et les chorégraphes acquièrent une expérience ; un transfert de connaissances s'opère ;
- le lien client-fournisseur consacre l'importance des fonctions administratives et de gestion pour soutenir le travail artistique.

Diagramme évolue et cherche à toujours mieux répondre aux besoins de ses clients. Toutefois, les défis sont nombreux. En premier lieu celui du financement. L'organisme reçoit des aides publiques de plusieurs sources représentant 70 % de ses revenus. Les 30 % restants constituent des revenus autonomes. On comprend donc que le nombre de clients que peut servir Diagramme est directement lié, voire limité, aux montants des subventions reçues, sinon les tarifs des services devraient être révisés à la hausse. Pourtant, même s'il leur en coûtait plus cher d'intégrer à leur structure organisationnelle les ressources ayant les expertises offertes par Diagramme, pour plusieurs compagnies ou chorégraphes, les services de Diagramme apparaissent onéreux. Ajoutons que le niveau des revenus de Diagramme est également déterminant sur le type de ressources que l'organisme peut embaucher et conserver à son emploi. Comme plusieurs organisations du domaine des arts, Diagramme peut s'offrir les ressources qu'il est

en mesure de se payer. Dans ce contexte, Diagramme doit composer avec un taux de roulement de son personnel. Pour les employés, l'organisme devient un tremplin pour parfaire leur expertise et gagner en expérience.

Si les services de soutien offerts par Diagramme sont d'un intérêt certain pour le secteur de la danse, l'organisme a ses limites. Par exemple, pendant quatre ans Diagramme a offert des services de soutien au développement de marché et à la diffusion. Les résultats ont été moins convaincants, notamment parce que ces types de services sont plus difficiles à évaluer en termes de temps requis et de résultats attendus. Ainsi, la reddition de compte est plus problématique; les démarches entreprises varient dans leur nature selon la compagnie et les résultats se concrétisent de façon variable selon des horizons temporels différents. L'évaluation des

services rendus devient ainsi plus subjective sans compter que ces types de services sont plus exigeants pour Diagramme dans la mesure où ils supposent un partage plus important des responsabilités entre l'organisme et la compagnie. L'organisme doit également gérer les perceptions de concurrence entre les compagnies qu'il dessert, ce qui est plus difficile selon la nature des services rendus.

La diversification des services représente donc un défi pour Diagramme. L'approche privilégiée par Diagramme demeure cependant avantageuse et permet notamment pour certains types de services : une réponse experte, une solution économiquement adaptable et flexible ainsi qu'un lieu de professionnalisation qui contribue à former les futurs administrateurs des compagnies.

B) Développer un large public pour la danse en région : l'exemple du Festival Danse Encore de Trois-Rivières

Lorsque le Festival international Danse Encore est fondé en 1995 à Drummondville rien ne laisse présager le succès spectaculaire que connaît aujourd'hui cet événement. Alors que les amateurs de danse de la région ont très peu de contacts avec les productions professionnelles en danse et que la danse québécoise est dominée par un style contemporain perçu généralement moins accessible, le Festival international Danse Encore choisit de miser sur une programmation où se côtoient différents styles de danse; de la danse contemporaine au flamenco en passant par le ballet classique, le hip-hop et la claquette. Faisant place aux artistes tant amateurs, semi-professionnels que professionnels, la programmation du Festival est également enrichie de séminaires pour les enseignants en danse et de classes de maître destinées aux artistes amateurs ou professionnels.

L'évolution de l'événement est ainsi marquée par une croissance rapide de ses activités qui l'amène après trois ans à s'installer à Trois-Rivières pour satisfaire aux besoins logistiques et d'installations qu'il requiert maintenant. La croissance se poursuit et le succès

conditionne, lors de la 11^e édition, le prolongement de sa durée de 3 à 10 jours et la multiplication des activités tenues à l'extérieur.

En fait, si la première édition ne réunit qu'une centaine de participants, en 2008, ils sont 38 000 à assister aux activités du Festival. Cette réussite s'appuie sur une programmation habile et innovatrice visant tant le milieu artistique de la danse que le grand public à qui on propose plusieurs portes d'entrée à la danse. L'objectif premier est d'éduquer les publics à la danse. Cela passe par une programmation adaptée aux lieux et aux contextes de diffusion ainsi que par une mise en valeur des artistes à travers des activités de médiation avant et après les spectacles de même que par des activités connexes à la programmation de spectacles comme la tenue de compétitions amateurs et semi-professionnelles ou de classes de maître. Ces dernières activités s'avèrent très populaires et rejoignent un large public.

Cette programmation de spectacles et d'activités est soutenue par diverses stratégies de promotion et de développement qui permettent de rejoindre un large public. Outre

les moyens et les véhicules traditionnels de promotion, le Festival s'inscrit de plus en plus dans les réseaux sociaux liés aux différents types de clientèles et d'artistes qu'il rejoint. Cette façon de faire permet d'intéresser toute une autre gamme de clientèles qui peut ne pas être associées au profil habituel du public de danse contemporaine.

Depuis que le Festival offre une programmation extérieure gratuite, sa visibilité a décuplé. Lors de la dernière édition en 2008, 34 spectacles étaient présentés à l'extérieur au centre-ville de Trois-Rivières. Cette même année, 60 % des spectateurs provenaient de l'extérieur de la région de la Mauricie et près des deux tiers d'entre eux étaient des touristes.

Avec des niveaux de satisfaction très élevés et des intentions de renouvellement de la visite au Festival pour plus de 90 % des visiteurs, le succès de l'événement semble consacré. Le Festival continue toutefois son travail de développement et d'éducation des publics en misant maintenant de plus en plus sur la pluridisciplinarité. L'une de ses dernières stratégies est de proposer des spectacles combinant la danse et un orchestre «live» : la clientèle venue pour le spectacle de musique sera-t-elle séduite par la danse? C'est l'objectif que se fixe le Festival.

C) La pression à la diffusion : l'exemple de Louise Bédard Danse

Reconnue à l'échelle internationale et comptant aujourd'hui plus de 25 productions à son répertoire, la compagnie Louise Bédard Danse a vu le jour en 1990. Depuis maintenant près de 20 ans, la chorégraphe Louise Bédard approfondit par le biais de cet outil qu'est sa compagnie, le travail chorégraphique, ce qui l'amène à explorer plusieurs voies. En fait, son langage chorégraphique s'inspire et puise dans d'autres formes d'art, la chorégraphe collabore régulièrement à des projets à caractère multidisciplinaire. Sa démarche artistique particulière lui a d'ailleurs valu plusieurs distinctions reconnaissant sa contribution exceptionnelle à la créativité et à l'interprétation dans le domaine de la danse.

Si le mandat principal de la compagnie Louise Bédard Danse est la création et la production d'œuvres originales en danse contemporaine, elle compte au nombre de ses objectifs une volonté de contribuer tant au rayonnement de la danse contemporaine et à son évolution par le biais d'efforts continus en recherche qu'à l'accroissement des interactions entre les artistes de différentes générations. Ces objectifs se concrétisent certes par la diffusion des œuvres créées à l'échelle québécoise, canadienne et internationale, mais également à travers d'autres activités, principalement la recherche et l'enseignement.

Cette volonté de la compagnie Louise Bédard Danse de partager son expérience et son

expertise, par l'enseignement et le mentorat, et de faire avancer la discipline par la recherche et l'engagement dans la multidisciplinarité, semble ne pas être prise en compte au même titre que la diffusion par certaines instances publiques. En fait, la récente évaluation défavorable du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) amène les responsables de la compagnie à se questionner sur les raisons motivant cette décision, notamment considérant les évaluations positives reçues parallèlement par le Conseil des Arts du Canada et le Conseil des arts de Montréal. Ils semblent comprendre que le volume de diffusion constitue un critère de plus en plus important pour le CALQ. Pourtant, la diffusion des œuvres de Louise Bédard Danse est loin d'être confidentielle; bien que certains spectacles comptent 50 représentations, c'est en moyenne 25 représentations qui sont présentées par spectacle dont la moitié fait l'objet d'une présentation hors du Québec.

Diffuser plus veut dire pour Louise Bédard Danse s'inscrire dans une spirale productiviste avec les conséquences prévisibles suivantes :

- Concentrer dans le temps le cycle de création-production-diffusion d'un spectacle et ainsi rogner sur le temps de recherche et de création;
- Consacrer moins de temps pour se ressourcer, se renouveler et explorer des avenues différentes; c'est-à-dire se développer comme artiste;

- Multiplier les sorties publiques en privilégiant la recherche de notoriété au détriment du développement disciplinaire et de la recherche de la qualité artistique;
- Réduire les coûts des spectacles, ce qui signifie entre autres limiter le nombre d'interprètes et se passer de certains interprètes expérimentés parce que plus coûteux, diminuer les per diem réels payés aux interprètes lors de la circulation du spectacle et réduire le nombre de semaines de recherche et création.

Selon les dirigeants de Louise Bédard Danse, la maturité d'une compagnie contribue au développement disciplinaire et au renforcement

du secteur. En refusant de faire des tournées sur le dos des interprètes, en s'attachant au travail de formation, en se consacrant à la recherche et en choisissant d'explorer de nouvelles voies de création pluridisciplinaire, une compagnie mature permet la consolidation et le développement d'une discipline. En accentuant la pression à la diffusion, on risque de développer un modèle unique très sensible aux modes et aux conjonctures — notamment la compétitivité de plus en plus grande des marchés internationaux. À plus long terme, c'est tout le secteur québécois de la danse qui devra composer avec les conséquences qu'entraîne cette pression à la diffusion.

D) La mise en commun comme forme d'accès à une expertise stratégique : l'exemple d'Art Circulation

Le développement de marché et incidemment la circulation des spectacles tant au Canada qu'à l'étranger représentent un enjeu important pour les compagnies de danse. L'accès à l'expertise nécessaire pour ce type de développement est coûteux et, compte tenu de leurs volumes d'activités et des ressources financières limitées, il demeure difficile pour les compagnies de disposer de celle-ci de façon exclusive et permanente. Ceci étant, faire appel à un agent de développement pigiste comporte également des limites, entre autres ces agents sont des pigistes qui interviennent ponctuellement pour les compagnies, et non de façon permanente, de même, ces spécialistes sont peu nombreux au Québec et fortement sollicités. Dans ce contexte, il devient d'autant plus difficile pour les compagnies de s'assurer la disponibilité de ces ressources expertes.

Constatant ces difficultés, les compagnies montréalaises Cas Public, Danse Cité, Montréal Danse et Louise Bédard Danse se sont associées pour partager les services d'un agent de développement et créer ainsi en 2007 Art Circulation, un consortium qu'elles gèrent. Ce consortium permet l'emploi à plein temps d'un agent de développement expérimenté, appelé dans ce cadre directeur de la diffusion. Agissant auparavant de façon indépendante, cette ressource se consacre maintenant exclusivement au développement de marché pour les quatre partenaires du consortium.

Le partage de cette ressource suppose pour chacune des compagnies un investissement de base de quelques milliers de dollars et le versement de redevances sur la vente de spectacles. Ces déboursés permettent de constituer le budget assurant le salaire et les dépenses du directeur engagé. Des aides publiques viennent pallier le manque de ressources assurant la viabilité du modèle. Le consortium est dirigé par les quatre compagnies. Ne souhaitant pas créer une nouvelle structure, chaque compagnie prend à tour de rôle la responsabilité de l'administration et de la comptabilité de même que les demandes de subvention associées à cette fonction. On diminue ainsi les frais et le temps d'administration, bien qu'en contrepartie on accroisse la charge administrative pour la compagnie responsable. Le directeur de la diffusion s'occupe de toutes les activités de développement de marché, une fois les ententes conclues avec le diffuseur, la compagnie prend la relève pour assurer la logistique, l'organisation et la promotion.

Constituant une nouvelle forme de partage des ressources, les caractéristiques d'Art Circulation ne correspondent à aucun programme de subvention si ce n'est à un programme du Conseil des Arts du Canada qui octroie une aide pour la tournée et le développement de marché. Au Québec, ce type d'initiative apparaît comme un cas spécial à traiter dans le cadre des programmes

existants, ce qui est moins simple puisqu'exigeant de faire des accommodements.

Après plus d'une année d'existence, les partenaires constatent tous les avantages d'une telle initiative. D'abord, le déploiement des activités s'effectue en fonction d'un souci d'équité dans la représentation des quatre compagnies, celles-ci peuvent ainsi compter sur une action permanente en matière de développement de marché. Cette permanence se traduit pour le directeur de la diffusion par une capacité de planification et d'organisation des activités selon le portefeuille de spectacles disponibles et les marchés géographiques et les acheteurs potentiels ciblés. Il ne s'agit donc plus seulement de vendre des spectacles, mais plutôt d'inscrire la vente des spectacles dans une vision de développement des marchés pensée dans un horizon temporel plus long et selon des stratégies diversifiées.

Au cœur de ces stratégies, on compte la possibilité de déployer auprès des diffuseurs un plus grand nombre de spectacles. Les quatre compagnies ne constituent pas de réelles concurrentes dans la mesure où elles s'adressent chacune à des créneaux de publics ou des marchés géographiques différents. Disposer d'un portefeuille de compagnies permet au directeur de la diffusion de maximiser ses déplacements, notamment en faisant connaître auprès de diffuseurs d'autres compagnies avec lesquelles ceux-ci n'avaient pas de contact ou connaissaient peu. Cette façon de faire est rendue possible grâce au lien de confiance qui se développe entre le directeur d'Art Circulation et les diffuseurs approchés. Au nombre des impacts, on note que plusieurs diffuseurs seront plus enclins à acheter un spectacle sur la seule foi du visionnement vidéo plutôt que de voir le spectacle. La continuité des actions permet également de développer différentes initiatives tant pour le maintien des relations développées avec les diffuseurs que pour l'ajout de nouveaux partenaires sur de nouveaux marchés ou sur ceux déjà connus. On prolonge

ainsi la vie des œuvres en les faisant circuler davantage. La mise à contribution d'intermédiaires comme les conseillers culturels des Délégations du Québec, des ambassades ou des consulats généraux du Canada à l'étranger que le directeur de la diffusion d'Art Circulation informe constamment, accroît également le rayonnement à l'étranger des compagnies représentées.

Des occasions d'affaires sont aussi créées puisqu'au-delà de la diffusion, le directeur d'Art Circulation pourra évaluer les possibilités de coproduction ou d'autres types de collaboration. Son rôle s'étend également à la représentation des personnes afin que les chorégraphes ou danseurs puissent être connus et reconnus, par exemple en associant à la tournée d'un spectacle des classes de maître ou en permettant à un chorégraphe de conclure une entente pour une commande d'œuvre. S'ajoute également aux avantages la possibilité de partage d'informations ou plus largement les occasions d'émulation entre les quatre compagnies que suppose ce modèle de mise en commun.

S'il présente de nombreux avantages, ce modèle comporte également un certain nombre de défis. À ce compte, un des plus importants est certainement le volume de travail ainsi que la gestion des tensions entre les compagnies qui surviennent sur différents sujets à différents moments et qui ne doivent pas devenir des obstacles ou freiner le travail du directeur de la diffusion. Avoir accès à une ressource experte de façon permanente et selon un modèle de mise en commun commande l'établissement de compromis. L'enjeu du financement apparaît également important dans la mesure où les partenaires se sont donnés trois ans pour atteindre l'autofinancement. C'est donc une vitesse de croisière voire un volume d'activités qu'il faut atteindre pour ce faire, ce qui suppose un accroissement de la charge de travail déjà lourde pour les compagnies.

E) Un marketing efficace pour développer le public : l'exemple de la Rotonde

Comprendre le développement de public pour la danse à Québec et plus particulièrement pour le diffuseur spécialisé la Rotonde, c'est d'abord comprendre le développement et la structuration professionnelle du milieu de la danse à Québec. Fondée en 1996 par le directeur de la compagnie Danse Partout, Luc Tremblay, la Rotonde s'inscrit tant comme pionnier dans la diffusion de la danse à Québec que comme un élément important du développement et de la structuration professionnelle de la danse à Québec.

Voilà 10 ans, la danse professionnelle représentait une activité marginale à Québec. L'arrivée de la Rotonde a permis de structurer l'accès à des espaces pour la création et la diffusion par le biais de résidences, de la location de studios et de la présentation de spectacles. De quatre spectacles par année, la programmation régulière de la Rotonde s'est rapidement développée pour compter six à sept spectacles par année — dont au moins deux en provenance de Québec — jusqu'à croître récemment à neuf spectacles pour la programmation 2008-2009. Cette croissance intègre également une augmentation de la jauge des salles de spectacles suivant la réponse du public. Ainsi, au rythme de l'évolution de la Rotonde s'est transformée l'écologie du milieu de la danse à Québec. Participent à cette évolution le déménagement récent de la Rotonde dans de nouveaux locaux et ses projets actuels d'occuper de plus vastes espaces, ce qui permettra à la Rotonde d'avoir pignon sur rue, d'accroître la disponibilité d'espaces pour les créateurs de Québec et d'offrir plus de services à la communauté artistique formée des gens actifs en danse professionnelle à Québec. Poursuivant sa croissance, le milieu de la danse à Québec compte des représentants dans toutes les grandes fonctions du secteur; de la formation à la diffusion. Une communauté d'interprètes et de chorégraphes est maintenant en mesure de vivre de la danse à Québec; un public et un lien d'attachement entre le public et les artistes locaux se sont développés.

Le développement d'un public pour la danse à Québec est donc intimement lié tant aux activités de diffusion qu'au développement de la discipline; l'ancrage local constituant une

valeur importante conditionnant les interventions de la Rotonde.

Plusieurs outils ont été mis à contribution pour bâtir le public de la Rotonde. Dès ses débuts la Rotonde a misé sur le marketing pour rejoindre, intéresser et fidéliser un public. C'est ainsi que pendant plusieurs années diverses stratégies marketing ont été déployées de sorte d'accroître la visibilité auprès d'un public potentiel pour la danse contemporaine. On pense entre autres à des envois massifs de la brochure de saison auprès de dizaines de milliers de ménages ciblés ou à la présence dans la ville via des présentoirs ou des affiches, de même qu'à des placements médias notamment l'accès à de la publicité télévisuelle par le biais d'une entente avec Radio-Canada. Les investissements importants consentis en publicité et en promotion ont permis à la Rotonde de gagner en notoriété et de tranquillement intéresser un plus large public à la danse.

Le développement de public ne prend pas fin avec l'achat d'un billet. Pour l'équipe de la Rotonde, le développement de public correspond à une préoccupation constante dans tous les types d'activités déployées. C'est ainsi que la programmation est élaborée de sorte de toujours offrir trois représentations par spectacles; ce qui est un minimum si l'on veut que les médias en parlent et que le bouche-à-oreille fonctionne. Ce sont là des investissements supplémentaires étant donné que la présentation d'une représentation est généralement déficitaire — les revenus de billetterie ne couvrent généralement pas les coûts de diffusion du spectacle —, on pourrait donc chercher à diminuer le nombre de représentations, ce qui n'est pas le cas. Ce souci de visibilité dans l'élaboration de la programmation est également accompagné d'une modulation des risques calculés de sorte de demeurer en phase avec la capacité d'accueil de l'œuvre par le public de la Rotonde. Ce public ne connaît généralement pas les œuvres ou les artistes, il a développé un lien de confiance avec la Rotonde. Il revient à l'équipe de la Rotonde de bien connaître son public et d'évaluer la prise de risques possible.

L'équipe de la Rotonde profite de toutes les occasions pour raffiner sa connaissance de son public. Le service à la clientèle revêt à cet égard une grande importance; c'est via un contact constant avec le public — avant le spectacle, après le spectacle, lors d'activités de médiation culturelle et hors des moments de diffusion — que l'équipe de la Rotonde apprend à connaître son public. Le service à la clientèle associé notamment à l'accueil personnalisé et chaleureux, de même qu'à la disponibilité d'un programme de soirée de grande qualité, intégrant une variété d'informations sur les œuvres et les artistes, contribue également à l'instauration et au maintien d'un lien de confiance avec le public.

Dans cette perspective, les activités de médiation culturelle de public sont davantage destinées à un public initié et fidèle, détenteur d'un billet de spectacle, qui a déjà un intérêt et cherche à approfondir sa connaissance de cette forme d'art. Bien qu'offertes depuis le tout début des activités de la Rotonde, les activités de médiation culturelle ne sont pas vues comme un simple moyen d'accroître les ventes de billets. Ces activités sont essentiellement des rencontres avec les artistes et ont pour objectifs de développer les connaissances du public sur la danse contemporaine.

Au nombre des leviers de développement de public, la Rotonde compte sur son partenariat avec le Grand Théâtre. Par exemple, le spectacle qu'elle a codiffusé avec le Grand Théâtre à la salle Octave-Crémasie, était inscrit au programme régulier tant de la Rotonde que du Grand Théâtre. Ce genre de partenariat offre à la Rotonde une grande visibilité auprès d'un nouveau public. La Rotonde gagne ainsi en notoriété et élargit son bassin de public potentiel.

Pour ce qui est du public jeunesse, la Rotonde présente un spectacle destiné au jeune public par an qui est vu exclusivement par un public scolaire par le biais de représentations en

après-midi. La présence de spectacles de la Rotonde dans la programmation de Scène en scène, instance de promotion des arts de la scène auprès du public scolaire de Québec, suffit pour vendre les spectacles disponibles. Bien sûr comme d'autres diffuseurs, la Rotonde souhaiterait accroître ses activités pour le public scolaire, mais ce public est tellement sollicité tant par les milieux des arts que par toutes sortes de loisirs que les investissements requis pour ce faire deviennent impossibles. Ceci d'autant plus que la capacité de payer du public scolaire se répercute dans les cachets versés aux artistes. Ces derniers se retrouvent en bout de course moins bien payés que pour des spectacles destinés au public adulte.

Affichant un taux d'occupation moyen enviable de 80 %, la Rotonde poursuit sa croissance constante tant en termes de nombre de spectacles, de nombre de représentations que de public rejoint. Le marketing continue d'être le principalement outil d'intéressement des publics. À cet égard, on note une transformation des stratégies de sorte de faire une place croissante aux outils technologiques et aux innovations qu'ils permettent tant pour rejoindre le public que pour demeurer en lien avec lui.

Les réussites de la Rotonde en matière de développement de public et sa contribution importante dans la structuration professionnelle du milieu de la danse à Québec n'éclipsent pas les défis nombreux avec lesquels cette organisation doit composer. En ce qui concerne le développement de public, le défi n'est pas nouveau, mais commande d'être en mesure de se renouveler afin de continuer de plaire aux initiés et fidèles et en même temps conquérir de nouveaux publics, le tout en respectant l'écologie fragile du milieu de la danse à Québec.

F) Le développement d'un nouveau public pour la danse : l'exemple de LOMA et de la série Danse Danse

Acronyme des organismes à l'origine de sa création : La La La Human Steps, O'Vertigo, Compagnie Marie Chouinard et l'Agora de la danse, LOMA a été fondé en 1998 suivant la volonté de donner au milieu de la danse les moyens de présenter des œuvres québécoises exigeant de grands plateaux et d'offrir au public montréalais une autre gamme de spectacles en danse contemporaine, complétant ainsi ce qui était déjà offert par les diffuseurs montréalais en place. À l'image du théâtre, de l'opéra ou de la musique classique, les fondateurs de LOMA faisaient ainsi le pari qu'il existe à Montréal un public intéressé par une danse de qualité en saison et en mesure de déboursier les sommes nécessaires par une programmation à plus grand déploiement spécialisée en danse contemporaine. Ils étaient convaincus qu'il était possible d'opérer un changement de perceptions autour de la danse contemporaine et de rejoindre un plus large public que le bassin déjà rejoint par les autres diffuseurs travaillant avec des salles plus petites limitant forcément leurs objectifs d'assistance.

Cette vision commandait de privilégier un autre modèle que celui du diffuseur spécialisé programmant généralement que de nouvelles créations. Les dirigeants de LOMA ont opté pour l'élaboration de la série Danse Danse pour l'achat de spectacles marquants de compagnies d'ici et d'ailleurs reflétant différents courants en danse contemporaine et ayant généralement déjà été diffusés aux côtés de nouvelles créations québécoises et canadiennes. Cette façon de faire diminue les risques — qui peuvent être très importants lorsqu'on compose avec des coûts de présentation élevés et qu'on est de surcroît locateur de salle comme l'est LOMA — et confère une plus grande assurance perçue de qualité aux spectateurs. Ce modèle n'a pas empêché LOMA, par le biais de sa série Danse Danse, de renforcer au cours des ans son appui à la création québécoise et de participer annuellement à la coproduction de spectacles de compagnies locales.

Si la qualité voire la performance physique de haut niveau compte parmi les critères de choix des spectacles intégrés à Danse Danse, la

présence de publics dans les salles ne dépend pas uniquement du choix du spectacle. Le succès que connaît LOMA en termes d'assistance s'explique en grande partie par la connaissance des publics visés et par les efforts de mise en marché déployés pour les rejoindre et les intéresser. La direction de LOMA considère que cette connaissance et cette compétence à rejoindre les spectateurs fait partie intégrante du métier de diffuseur spécialisé et estime que le public est un élément clé du développement de la danse contemporaine. À ce chapitre, les indicateurs dont dispose le diffuseur sur les motivations du public à assister à un spectacle de danse montrent que la notion de performance associée aux capacités physiques et artistiques des danseurs est l'un des principaux déclencheurs d'intérêt. Le corps en mouvement et l'innovation associée à la danse s'inscrivent au cœur des stratégies de promotion et de publicité des spectacles de la série Danse Danse.

Les actions de mise en marché sont soutenues par un style rédactionnel direct ne laissant pas de place à l'ambiguïté quant à la nature du spectacle. On ne souhaite pas créer d'attentes indûment. Bien plus que l'offre de billets de spectacles, c'est une véritable expérience que l'équipe de LOMA propose à son public et dans ce cadre, il convient au départ que le public ait une idée juste de ce qu'il va voir, de l'expérience émotive qu'il vivra en tant que spectateur. « Le public pour la danse, il faut aller le chercher un à un », ces paroles de la codirectrice artistique de LOMA expriment bien tout l'enjeu du développement de public pour le diffuseur. C'est pourquoi il mise sur la transmission d'un maximum d'informations en amont de la présentation du spectacle, notamment en fournissant des dossiers de presse étoffés aux médias pour la préparation des pré-papiers et des critiques sur les productions de même qu'en investissant depuis 2001 plusieurs milliers de dollars dans un Bulletin destiné aux abonnés, aux groupes et à la presse ainsi que dans des programmes de soirée tout aussi étoffés. À cet égard, soulignons l'importance qu'accordent les dirigeants de LOMA au programme de soirée. Rarement utilisé en danse comme outil de

premier plan, il fait dans le cas de LOMA partie de l'expérience proposée. Bilingue et de grande qualité graphique, comptant de 20 à 24 pages intégrant des photos des artistes et des danseurs, ce programme contient diverses informations ne touchant pas seulement la présentation du spectacle, mais également des clés d'interprétation pour le spectacle.

Ces informations colligées pour élaborer le bulletin aux abonnés ou les programmes de soirée sont toutes disponibles sur le site Internet de l'organisme. Le site Internet est de plus en plus envisagé par l'équipe de LOMA comme un véritable outil de visibilité et de développement de public. Le spectateur potentiel peut y retrouver les informations nécessaires pour s'abonner ou procéder à l'achat d'un spectacle et dans ce cadre, a accès à un ensemble d'archives sur les spectacles antérieurement diffusés, ce qui peut jouer favorablement dans la décision d'assister aux spectacles présentés par LOMA.

Par les façons de faire privilégiées, l'équipe de LOMA cherche à hausser la capacité d'appréciation du public. Ainsi, outre les informations éditées et publiées sur différents supports, LOMA organise également des activités de sensibilisation. Des rencontres avec les artistes sont offertes après chacune des représentations présentées le vendredi. Informelles, ces rencontres sont très

appréciées et permettent souvent aux spectateurs de formuler collectivement leurs commentaires aux artistes et de briser le quatrième mur. Depuis 2008, s'ajoute à ces activités l'offre gratuite de causeries avant chaque spectacle se présentant sous la forme de mini-conférences livrées par des conférenciers-chercheurs en danse qui auront déjà fait des recherches sur l'œuvre et sur l'artiste et seront à même d'en exposer les principaux résultats et d'en discuter avec le public présent. Le choix de cette formule change le rapport des gens au spectacle qu'ils vont voir; les informations ainsi transmises les conditionnent à mieux recevoir l'œuvre, du moins ils disposent de certaines clés pour comprendre l'œuvre présentée.

En matière de développement du jeune public, LOMA a entre autres mis en place le programme « Amenez un jeune à la danse » qui permet à des jeunes de milieux soit modestes ou défavorisés soit en difficulté d'assister à des spectacles de danse. Programme financé par des dons privés provenant du milieu des affaires, LOMA a su par le biais d'une cause développer des liens porteurs avec le milieu des affaires. Dans un contexte où le financement privé représente un enjeu important pour la majorité des organisations artistiques québécoises, l'expérience de LOMA est inspirante.