



PORTRAIT DE SITUATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE  
DANS LES ORGANISMES DE DANSE  
ET  
DIAGNOSTIC DES BESOINS DE FORMATION CONTINUE  
DU SECTEUR DE LA DANSE PROFESSIONNELLE  
AU  
QUÉBEC

POUR LE

REGROUPEMENT QUÉBÉCOIS DE LA DANSE  
(RQD)



JANVIER 2005

La présente démarche a été réalisée grâce à la contribution financière du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO), dans le cadre du projet-pilote de mutuelle de formation.



Nous tenons à remercier les organismes en danse qui ont rempli le questionnaire qui nous a permis de bâtir le portrait de situation de la main-d'œuvre du secteur de la danse au Québec.

Nous remercions aussi les représentants des différents métiers du secteur de la danse pour leur participation aux groupes de discussion, au sondage et aux entretiens individuels qui nous a permis de réaliser un diagnostic des besoins de formation continue.

#### **Coordination du projet**

Maryse Gervais  
Coordonnatrice du développement professionnel  
Regroupement québécois de la danse (RQD)

#### **Analyse et rédaction**

Line Coté, consultante  
Groupe Réseau Conseil

#### **Équipe d'enquête**

Nancy Blanchet  
Gaëlle Champs-Granat

#### **Révision de texte**

Lyne Rouillé

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	7
<b>1 – PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE</b> .....	9
1.1 MISE EN CONTEXTE .....	9
1.2 MANDAT ET OBJECTIFS .....	10
1.3 LA MÉTHODOLOGIE .....	10
1.3.1 <i>Le portrait de situation</i> .....	10
1.3.2 <i>Le diagnostic des besoins de formation continue</i> .....	11
<b>2 – LE PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LES ORGANISMES DE DANSE PROFESSIONNELLE AU QUÉBEC</b> .....	12
2.1 LE PROFIL DES ORGANISMES DU SECTEUR DE LA DANSE PROFESSIONNELLE.....	12
2.1.1 <i>Profil des organismes répondants</i> .....	12
2.1.2 <i>Ressources financières</i> .....	14
2.2 LA STRUCTURE DE L'EMPLOI DANS LES ORGANISMES DU SECTEUR DE LA DANSE PROFESSIONNELLE ET LE PROFIL DE LEURS RESSOURCES HUMAINES .....	15
2.2.1 <i>La structure d'emploi dans les organismes</i> .....	15
2.2.2 <i>La situation précaire de l'emploi dans les organismes du secteur de la danse professionnelle</i> .....	16
2.2.2.1 <i>Les postes de travail non comblés sur une base régulière</i> .....	16
2.2.2.2 <i>Les besoins ponctuels pour des ressources externes</i> .....	18
2.2.3 <i>Le profil du personnel selon les fonctions de travail occupées</i> .....	19
2.2.3.1 <i>La situation du personnel actuellement en poste</i> .....	19
2.3— LES ENJEUX DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH).....	31
2.3.1 <i>La gestion du personnel</i> .....	31
2.3.1.1 <i>La responsabilité de la gestion du personnel</i> .....	31
2.3.1.2 <i>Les difficultés en matière de GRH</i> .....	32
2.3.2 <i>La formation et le développement de la main-d'œuvre</i> .....	36
2.3.2.1 <i>La masse salariale affectée à la formation continue de la main-d'œuvre</i> .....	36
2.3.2.2 <i>La gestion de la formation</i> .....	37
2.3.2.3 <i>La formation dispensée</i> .....	39
2.3.2.4 <i>Appréciation de la formation reçue</i> .....	40
2.3.2.5 <i>Les contraintes limitant la formation continue du personnel</i> .....	41
2.3.2.6 <i>Les défis de développement des organismes et les postes nécessitant des investissements                 prioritaires</i> .....	42
3.1 BESOINS DE FORMATION PRIORITAIRES PAR FAMILLE D'EMPLOIS.....	43
3.1.1 <i>Les fonctions artistiques</i> .....	43
3.1.1.1 <i>Les priorités de formation pour les danseurs</i> .....	44
3.1.1.2 <i>Les priorités de formation pour les chorégraphes</i> .....	45
3.1.2 <i>Les familles d'emploi affectées au fonctionnement des organismes</i> .....	46
3.1.2.1 <i>Les priorités de formation pour les responsables des communications</i> .....	46
3.1.2.2 <i>Les priorités de formation pour les agents de développement</i> .....	48
3.1.2.3 <i>Les priorités de formation pour l'ensemble du personnel des organismes</i> .....	49
3.1.2.4 <i>Constats sur les besoins de formation continue</i> .....	50
<b>4 – LES CONSTATS SUR LA MAIN-D'ŒUVRE ET LA FORMATION CONTINUE</b> .....	51

<b>5 – LES RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>55</b>
--------------------------------------	-----------

<b>ANNEXES</b> .....	<b>59</b>
----------------------	-----------

ANNEXE 1— LISTE DES ORGANISMES RÉPONDANTS.....	60
ANNEXE 2— LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES SUR LES BESOINS EN FORMATION CONTINUE.....	61
ANNEXE 3— COMPÉTENCES À DÉVELOPPER PAR FONCTION.....	64
ANNEXE 4— LISTE DES FONCTIONS RÉPERTORIÉES DANS LE QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE.....	68
ANNEXE 5— QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE.....	71

## TABLEAUX

TABLEAU 1— RÉTROSPECTIVE DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES (2001 - 2003).....	15
TABLEAU 2— POSTES JUGÉS ESSENTIELS AU BON FONCTIONNEMENT ET AU DÉVELOPPEMENT DES ORGANISMES ET POUR LESQUELS LES ORGANISMES N'ONT AUCUN PERSONNEL EN POSTE.....	16
TABLEAU 3— RESSOURCES EXTERNES LES PLUS FRÉQUEMMENT UTILISÉES POUR DES BESOINS OCCASIONNELS .....	18
TABLEAU 4 — PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES DIRECTIONS ARTISTIQUES.....	20
TABLEAU 5— PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.....	22
TABLEAU 6- PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DE LA DIRECTION ADMINISTRATIVE.....	23
TABLEAU 7— PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DU PERSONNEL COMPTABLE.....	24
TABLEAU 8— PROFIL DU PERSONNEL DE SOUTIEN ADMINISTRATIF.....	25
TABLEAU 9— PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DU PERSONNEL DE COORDINATION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE.....	26
TABLEAU 10— PROFIL DE LA DIRECTION DE PRODUCTION TECHNIQUE.....	27
TABLEAU 11— PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES RESPONSABLES AUX COMMUNICATIONS.....	29
TABLEAU 12— PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES RESPONSABLES DU DÉVELOPPEMENT.....	30
TABLEAU 13— RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	31
TABLEAU 14— DIFFICULTÉS EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	32
TABLEAU 15— POSTES POUR LESQUELS LES ORGANISMES ÉPROUVENT DES DIFFICULTÉS À MAINTENIR LE PERSONNEL EN EMPLOI.....	33
TABLEAU 16— POSTES POUR LESQUELS LES ORGANISMES ÉPROUVENT DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT.....	34
TABLEAU 17— POSTES POUR LESQUELS LES ORGANISMES RENCONTRENT UN PROBLÈME DE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL (RELÈVE).....	35
TABLEAU 18— PERCEPTION ACTUELLE DES ORGANISMES DE LA COMPÉTENCE DU PERSONNEL.....	37
TABLEAU 19— RESPONSABILITÉ DE LA FORMATION.....	37
TABLEAU 20— INVESTISSEMENT EN FORMATION EN 2003.....	38
TABLEAU 21— STRUCTURE DE GESTION DE LA FORMATION.....	39
TABLEAU 22— FORMATION DISPENSÉE AU PERSONNEL DES ORGANISMES EN DANSE.....	39
TABLEAU 23— FOURNISSEURS DE FORMATION PRIVILÉGIÉS.....	40
TABLEAU 24— NIVEAU DE SATISFACTION PAR RAPPORT À LA FORMATION REÇUE.....	40
TABLEAU 25— OBSTACLES À LA FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL.....	41
TABLEAU 26— ACTIONS POUR ÉLIMINER LES OBSTACLES À LA FORMATION CONTINUE.....	42
TABLEAU 27— BESOINS PRIORITAIRES DE FORMATION CONTINUE POUR LES DANSEURS.....	44
TABLEAU 28— BESOINS PRIORITAIRES DE FORMATION CONTINUE POUR LE CHORÉGRAPHE.....	46
TABLEAU 29— BESOINS PRIORITAIRES DE FORMATION CONTINUE DES RESPONSABLES DES COMMUNICATIONS .....	47

TABLEAU 30- BESOINS PRIORITAIRES DE FORMATION CONTINUE DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT.....	48
TABLEAU 31— BESOINS PRIORITAIRES DE FORMATION CONTINUE POUR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL DES ORGANISMES .....	49

## FIGURES

FIGURE 1— DATE DE FONDATION DES ORGANISMES DU SECTEUR DE LA DANSE PROFESSIONNELLE .....	12
FIGURE 2— GENRES DE DANSE.....	13
FIGURE 3— LES MARCHÉS VISÉS PAR LES ORGANISMES EN DANSE.....	13
FIGURE 4— LES PRINCIPAUX MARCHÉS INTERNATIONAUX .....	14
FIGURE 5— BUDGET TOTAL 2003.....	14
FIGURE 6— MASSE SALARIALE 2003 .....	36



## Sommaire

La présente étude vise à tracer un portrait de situation de la main-d'œuvre dans les organismes de danse et à poser un diagnostic des besoins de formation continue pour l'ensemble du secteur de la danse professionnelle. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'un projet-pilote mené par Emploi-Québec pour évaluer la faisabilité de créer un organisme collecteur en danse et de mutualiser les budgets de formation des organismes du secteur de la danse professionnelle assujettis à la loi 90.

Les paramètres de ce projet d'expérimentation ont été modifiés le 1<sup>er</sup> janvier 2004 lorsque le gouvernement Charest a changé le seuil d'assujettissement des entreprises à la loi 90 en le faisant passer de 250 000 \$ à 1 M\$ de masse salariale. Ce changement a eu pour conséquence de faire passer le nombre d'organismes assujettis de onze à deux organismes pour le secteur de la danse professionnelle. Il est devenu évident que les objectifs initiaux de ce projet ne pouvaient plus être atteints. Le plan de travail a donc été révisé et même si l'objectif de produire un diagnostic des besoins de formation continue demeurait, le Regroupement québécois de la danse (RQD) a élargi sa consultation à l'ensemble des organismes du secteur afin de vérifier leur intérêt pour la concertation en matière de formation continue et la mise en commun de leurs budgets de formation continue.

L'approche méthodologique retenue implique deux étapes principales. La première, réalisée entre mars et juin 2004, repose sur une enquête par questionnaire auquel ont participé 29 organismes du secteur de la danse professionnelle. Cette enquête a permis la production d'un portrait de situation de la main-d'œuvre, l'identification des principales problématiques de gestion des ressources humaines, la réalisation d'un bilan de la situation de la formation continue et finalement, l'identification des fonctions nécessitant le plus de formation continue. La seconde étape visait la réalisation d'un diagnostic des besoins de formation continue auprès des fonctions de travail jugées les plus sensibles pour le développement des organismes. La collecte de données s'est effectuée d'octobre à décembre 2004 par le biais de sondages, de groupes de discussion et d'entrevues individuelles auprès de 89 représentants des différentes fonctions de travail ciblées.

Le portrait de situation de la main-d'œuvre met en lumière la précarité de la structure des emplois dans les organismes. On y découvre que le noyau de postes permanents se limite bien souvent aux postes de directeur général et de directeur artistique et que les autres postes de travail ne sont souvent pas comblés sur une base régulière, mais plutôt temporaire. Faute de ressources financières suffisantes, 80 % des organismes consultés sont forcés de se tourner vers des programmes de soutien à l'emploi comme le Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec (FSCACQ) ou le programme de la Brigade volante II pour embaucher le personnel dont ils ont besoin pour assurer le fonctionnement de l'organisme. Les fonctions de travail les plus touchées sont les responsables du développement, le soutien administratif, les responsables aux communications ainsi que les responsables du financement public et privé ou de la collecte de fonds. Cette situation fragilise donc les équipes au fonctionnement dû au manque de continuité qui affecte leur capacité de travail et de développement. Les organismes font aussi appel à des ressources externes pour combler des besoins ponctuels et bâtir les équipes de production.

La réalité de l'emploi dans le secteur est donc caractérisée par un taux élevé de roulement du personnel dans les organismes, un surplus de travail pour le personnel permanent, une difficulté à attirer, retenir et remplacer la main-d'œuvre et à offrir des emplois récurrents malgré les efforts

pour fidéliser la main-d'œuvre. La situation financière des organismes crée un cercle vicieux qui entraîne des conditions de travail et une rémunération peu compétitives pour la main-d'œuvre du secteur.

Au chapitre de la formation, on note que deux organismes seulement restent assujettis à la loi 90 qui les oblige à investir 1 % de leur masse salariale dans la formation de leur personnel. Par ailleurs, en 2003, 45 % des organismes consultés nous ont dit avoir investi 1 % ou plus de leur masse salariale dans la formation et aucun ne prévoit réduire ces investissements au cours de la prochaine année, même ceux qui ne sont plus assujettis. Toutefois, la structure mise en place pour gérer ces investissements est peu élaborée et les danseurs sont les principaux bénéficiaires des efforts consentis au détriment des autres fonctions de travail affectées au fonctionnement et au développement des organismes. Investir dans une main-d'œuvre temporaire ou contractuelle n'est pas perçu comme très rentable par les organismes consultés. La majorité d'entre eux voient cependant d'un bon œil de se concerter pour identifier les besoins de formation communs et concevoir une offre de formation répondant aux besoins prioritaires du secteur. Près de la moitié est ouverte à déléguer la planification et la gestion de la formation au RQD mais peu d'entre eux sont prêts à laisser aller le contrôle de leur budget de formation. On est prêt à partager les coûts, mais on désire être impliqué dans le choix des projets de formation.

Les besoins de formation analysés dans le diagnostic des besoins de formation ont trait à deux principales familles d'emplois : les fonctions artistiques (danseur et chorégraphe) et les fonctions affectées au fonctionnement des organismes (postes administratifs, aux communications et au développement). Dans le cas des fonctions artistiques, les besoins de formation relèvent de compétences disciplinaires et de la gestion de carrière ou d'entreprise. Quant aux fonctions reliées au fonctionnement des organismes, les besoins de formation concernent les compétences en développement, en promotion et en diffusion ainsi qu'en recherche de financement pour assurer le développement et la consolidation des organismes. De façon surprenante, le domaine des compétences en gestion des organismes n'apparaît pas dans les besoins prioritaires. Des besoins énormes et variés ont été énumérés dans le portrait de situation et plusieurs données recueillies au cours de cette étude font émerger une problématique d'organisation et de gestion au sein des organismes en danse.

Les constats de l'étude conduisent à formuler une série de recommandations qui amènent à revoir le rôle et les modes d'intervention du RQD en formation continue.

# 1 — Présentation de l'étude

## 1.1 Mise en contexte

Par ses actions, le service de développement professionnel du Regroupement québécois de la danse (RQD) vise à fournir aux intervenants du milieu de la danse une offre de formation adaptée à l'évolution des métiers de la danse.

Dans ce but, le RQD assure la représentation des besoins de développement de la main-d'oeuvre du milieu de la danse auprès des instances responsables de l'emploi et de la formation, plus particulièrement auprès du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) et d'Emploi-Québec.

En novembre 2002, dans le cadre d'un important projet d'expérimentation mené par Emploi-Québec, le RQD a déposé une demande au Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO) pour la création d'un organisme collecteur et la mise en place d'une mutuelle de services de formation. Le protocole d'entente avec Emploi-Québec prévoyait que « le projet du Regroupement québécois de la danse vise à produire un diagnostic des besoins adaptés aux travailleurs des entreprises assujetties à la loi 90, à élaborer et à valider un plan de formation pour ces entreprises, à sensibiliser et à solliciter les entreprises assujetties à la loi 90 du milieu de la danse à mutualiser leurs budgets de formation et à identifier des pistes de financement autonome pour les années subséquentes »<sup>1</sup>.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2004, la modification de la loi 90, par le gouvernement Charest, portant à 1M \$ le seuil d'assujettissement a eu un impact majeur sur le projet en faisant passer le nombre d'entreprises assujetties en danse de onze à deux organismes.

Dans un tel contexte, il est devenu clair que le projet initial ne pouvait être concrétisé tel qu'il a été prévu. La majorité des organismes visés n'étant plus concernés, cela transformait de façon substantielle le projet du RQD. Cela dit, ces organismes ont des défis considérables à relever et ils doivent continuer à investir dans la formation continue de leur personnel, qu'ils soient assujettis ou pas. C'est pourquoi le RQD a décidé de poursuivre le projet. Il a entrepris de produire un diagnostic des besoins de formation continue visant l'élaboration d'un plan global de formation continue pour l'ensemble du secteur de la danse professionnelle du Québec. Le RQD s'est aussi engagé à vérifier l'intérêt du milieu pour la concertation entre les organismes et la mise en commun des budgets de formation continue.

---

<sup>1</sup> Extrait de la demande effectuée par le RQD et présentée à Emploi-Québec.

## 1.2 Mandat et objectifs

Les objectifs de cette étude étaient de :

- Mieux connaître la situation de la main-d'œuvre du secteur de la danse professionnelle (liste des fonctions, statut des emplois, conditions de travail, profil de la main-d'œuvre, etc.)
- Identifier la problématique de la main-d'œuvre dans les organismes du secteur de la danse
- Réaliser un bilan de la situation de la formation continue dans le secteur (organismes assujettis, dépenses de formation dans les organismes, fonctions visées, formation dispensée, obstacles à la formation)
- Cerner les défis et enjeux majeurs des organismes en danse professionnelle
- Cerner les métiers de la danse nécessitant des investissements en formation continue et en préciser les besoins prioritaires
- Vérifier l'intérêt des organismes pour la concertation et la mise en commun des investissements en formation
- Produire des recommandations visant à améliorer la gestion de la formation continue dans le secteur de la danse professionnelle au Québec.

## 1.3 La méthodologie

La démarche diagnostique s'est déroulée en deux temps :

1. Réalisation d'un portrait de situation des problématiques d'emploi et de formation continue dans les organismes du secteur de la danse professionnelle au Québec
2. Réalisation d'un diagnostic des besoins en formation continue.

La méthodologie employée à chacune de ces étapes est présentée dans les pages qui suivent.

### 1.3.1 Le portrait de situation

L'enquête auprès des directions d'organismes a permis de réaliser un portrait de situation des problématiques d'emploi et de formation continue dans les organismes du secteur de la danse professionnelle.

Pour établir ce portrait de situation, une cueillette d'informations auprès des organismes a été réalisée sur la base d'un questionnaire bâti autour de quatre thèmes :

- 1- Profil de l'organisme
- 2- Profil des ressources humaines
- 3- Problématiques d'emploi
- 4- Formation et développement du personnel

Pour constituer l'échantillon de l'enquête, le RQD a répertorié quarante-sept (47) organismes de danse<sup>2</sup> (compagnies, diffuseurs spécialisés, organismes de service et établissements d'enseignement professionnel). Un questionnaire très élaboré a été acheminé à ces organismes. Vingt-neuf répondants ont retourné le questionnaire dont vingt organismes de production, trois organismes de service, trois diffuseurs spécialisés et trois écoles de danse professionnelle, pour un taux de réponse de 61,7 %. Parmi les organismes de production, nous retrouvons quatre grandes compagnies, treize compagnies intermédiaires et quatre compagnies à projet. La liste des organismes répondants est fournie à l'annexe 1.

Quatre-vingt-dix pour cent (90 %) des questionnaires proviennent de la grande région métropolitaine, sept pour cent (7 %) de l'Estrie et trois pour cent (3 %) de la région de Québec.

### **1.3.2 Le diagnostic des besoins de formation continue**

Le portrait de situation a permis de cibler les fonctions de travail pour lesquelles les directions d'organismes jugent que des investissements de formation sont nécessaires. Pour chacune de ces fonctions, les répondants devaient préciser les domaines de compétences à améliorer. Une liste des compétences à développer a pu être dressée à partir des réponses fournies (annexe 3). Cette liste fait état d'un nombre important et varié de besoins de formation.

Dans le but d'approfondir les besoins de formation continue et d'établir des priorités d'intervention, un diagnostic plus poussé a été réalisé auprès de représentants de quatre<sup>3</sup> des fonctions de travail ciblées, soit : danseur, agent de développement, responsable des communications et chorégraphe.

Ce diagnostic a pris la forme d'un sondage, suivi de groupes de discussion pour identifier les besoins prioritaires et, dans le cas des chorégraphes se sont ajoutées des entrevues individuelles. Au total, ce sont quatre-vingt-neuf (89) personnes qui ont été consultées pour réaliser le diagnostic.

Pour chacune des fonctions de travail ciblées, le sondage a été bâti sur la base de quatre sources d'informations privilégiées :

- Données recueillies dans le cadre de groupes de discussion au cours de l'hiver 2004 ;
- Données recueillies lors de l'enquête par questionnaire faisant état de la perception des directions par rapport aux besoins de formation continue (Annexe 3);
- Analyses de métier et profession disponibles;
- Dictionnaire des compétences en gestion, production et diffusion pour les arts de la scène.

Ce sondage a été acheminé aux représentants des différentes fonctions qui étaient invités à identifier les besoins de formation continue jugés prioritaires pour être efficace dans leur travail.

---

<sup>2</sup> Sur les 47 organismes sollicités, treize étaient de très petite taille et seulement trois d'entre eux ont répondu au questionnaire.

<sup>3</sup> Considérant les résultats de l'enquête, ces fonctions nous sont apparues les plus sensibles pour le fonctionnement et le développement des organismes de danse professionnelle. De plus, étant donné qu'une étude est déjà en cours sur les besoins de formation des professeurs de danse, ce groupe ne fait pas partie des fonctions retenues.

Les résultats compilés ont servi de toile de fond aux groupes de discussion. L'objectif de ces rencontres était de dégager un consensus sur les besoins prioritaires de formation continue pour chacune des fonctions de travail.

Un cinquième groupe visait plus particulièrement les organismes assujettis en 2003 afin de connaître leur perception des besoins de l'ensemble de leur personnel. Cette rencontre cherchait à dégager un consensus sur des besoins communs entre les organismes du secteur.

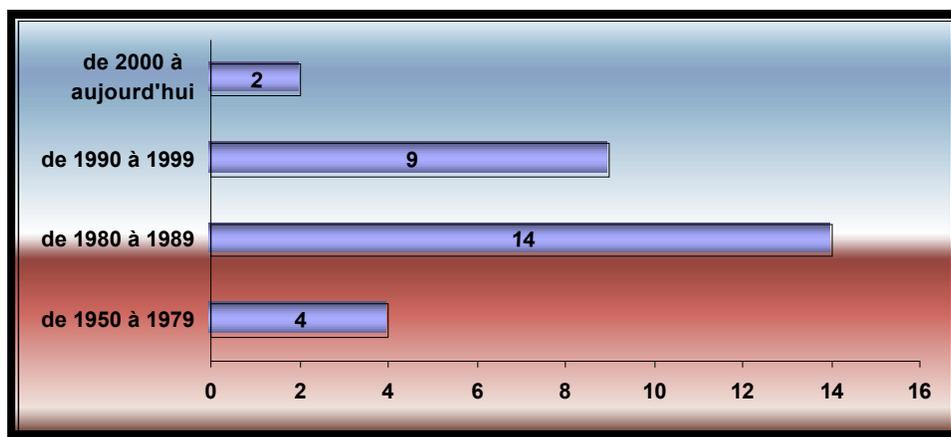
## 2 — Le portrait de la main-d'œuvre dans les organismes de danse professionnelle au Québec

### 2.1 Le profil des organismes du secteur de la danse professionnelle

#### 2.1.1 Profil des organismes répondants

Près de 80 % des organismes de notre échantillon ont été créés au cours des années 80 et 90, 14 % entre 1950 et 1979 et 7 % depuis l'an 2000<sup>4</sup>.

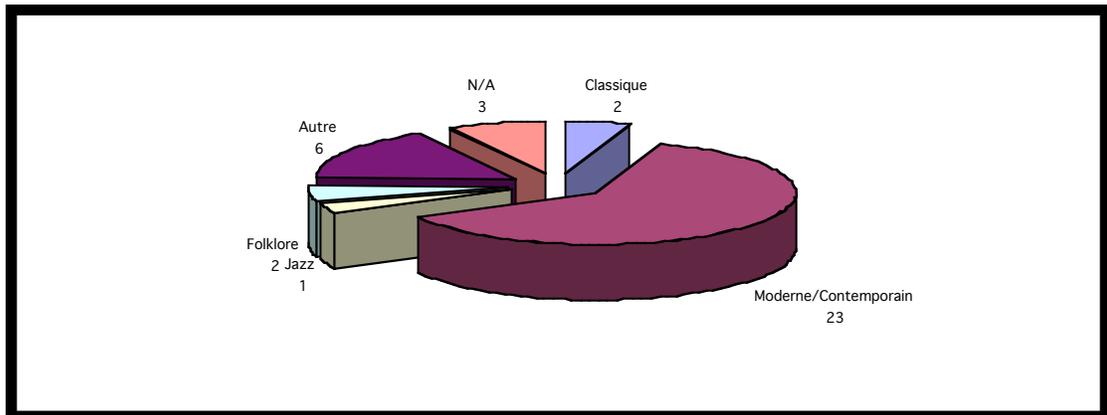
Figure 1— Date de fondation des organismes du secteur de la danse professionnelle



La danse moderne/contemporaine caractérise environ 80 % des répondants par rapport aux autres. Parmi eux, 14 % combinent la danse moderne/contemporaine à d'autres genres de danse. Les organismes qui se spécialisent en classique, en folklore, en jazz ou autres genres constituent 14 % de l'échantillon. Notons que pour 6 % des répondants, l'identification d'un genre de danse s'est avérée non applicable.

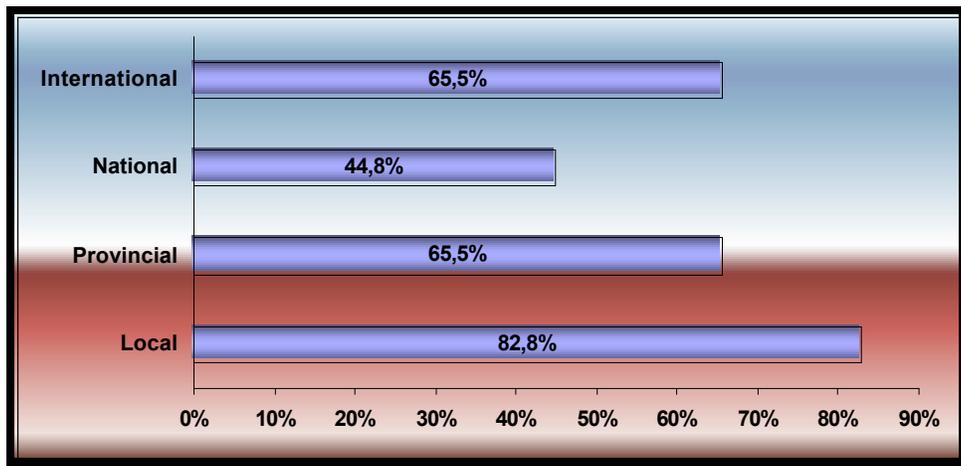
<sup>4</sup> Rappelons que notre échantillon ne contient que trois compagnies de petite taille et que la taille des organismes est bien souvent directement liée à leur date de fondation.

Figure 2— Genres de danse



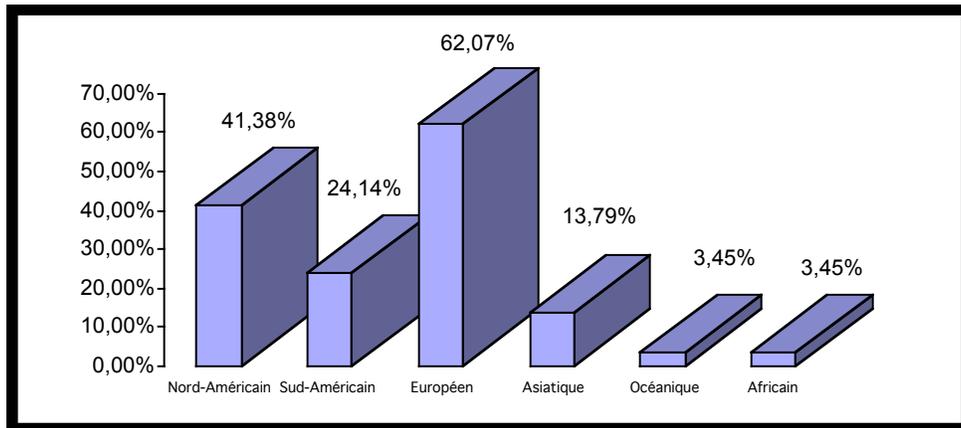
La majorité (82,8 %) des organismes répondants exercent leurs activités dans leur marché local respectif. Les deux tiers se produisent sur l'ensemble du territoire québécois et 44,8 % d'entre eux visent le marché canadien. Il est intéressant de constater que trois des organismes consultés se produisent uniquement sur le marché international et qu'un seul organisme ne cible que le marché provincial.

Figure 3— Les marchés visés par les organismes en danse



Les deux tiers des organismes consultés (65,5 %) se produisent sur le marché international. Ces organismes de production visent principalement les marchés européen (62,1 %) et nord-américain (41,4 %). Près de 25 % des organismes visent le marché sud-américain, 13,8 % le marché asiatique, 3,5 % le marché océanique et 3,5 % le marché africain.

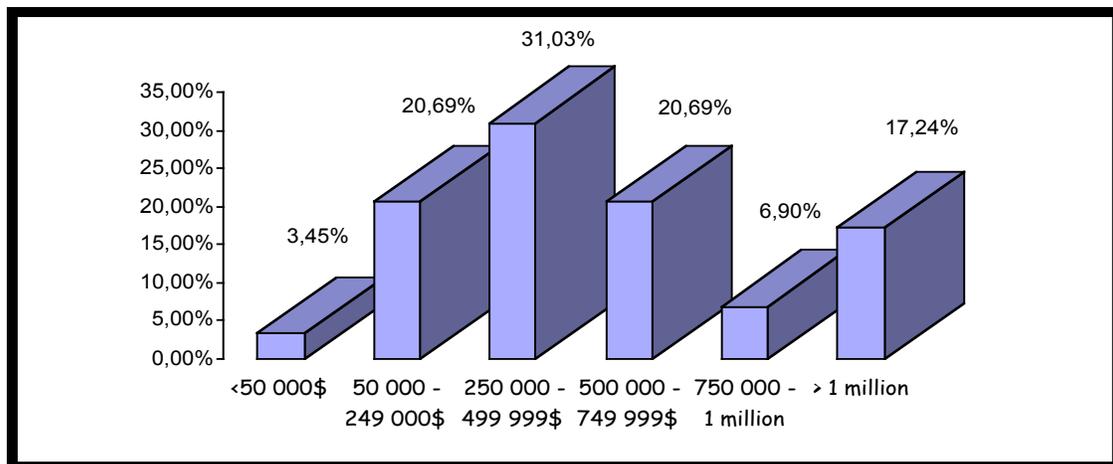
Figure 4— Les principaux marchés internationaux



### 2.1.2 Ressources financières

Plus de la moitié des organismes de production consultés ont un budget d'opération inférieur à 500 000 \$. Le tiers dispose d'un budget total se situant entre 250 000 \$ et 500 000 \$. Un plus petit nombre, soit 17 %, jouit d'un budget dépassant 1M \$.

Figure 5— Budget total 2003



Au cours des trois dernières années, la majorité des organismes consultés (76 %) ont connu une augmentation de leur budget. Cette amélioration de leur situation financière coïncide avec une augmentation du personnel salarié pour 59 % des organismes ainsi qu'une augmentation du personnel contractuel pour 41 % d'entre eux. Une faible proportion a connu une décroissance. On observe, par ailleurs, une stabilisation du nombre d'employés salariés pour 31 % des organismes alors que 45 % d'entre eux ont stabilisé leur embauche de personnel contractuel.

Tableau 1— Rétrospective des trois dernières années (2001 - 2003)

	Hausse	Stabilisation	Baisse	Sans réponse
Budget	75,86 %	17,24 %	6,90 %	0
Personnel salarié	58,62 %	31,03 %	3,45 %	6,90 %
Personnel contractuel	41,38 %	44,83 %	10,34 %	3,45 %

## 2.2 La structure de l'emploi dans les organismes du secteur de la danse professionnelle et le profil de leurs ressources humaines

### 2.2.1 La structure d'emploi dans les organismes

Malgré une faible masse salariale<sup>5</sup>, le secteur de la danse professionnelle contribue de façon significative à la création d'emplois. Même si les salaires sont reconnus pour ne pas être élevés, les organismes consultés génèrent globalement plus de 600 emplois. Ces emplois se répartissent habituellement comme suit : un tiers sont des emplois permanents<sup>6</sup> et le reste englobe des postes temporaires, contractuels ou saisonniers.

Deux fonctions principales constituent le noyau permanent dans la majorité des organismes en danse professionnelle. Ce sont :

- La direction artistique
- La direction générale

Dans les organismes non subventionnés au fonctionnement par le CALQ, la structure des emplois est souvent sommaire. Bien souvent, le conseil d'administration y comble le rôle de la direction générale et/ou artistique et plusieurs autres personnes interviennent à titre de bénévoles.

Seulement 24 % des organismes de danse consultés jouissent d'un budget d'opération plus imposant et disposent de ressources financières plus importantes leur permettant de se doter d'une équipe permanente<sup>7</sup>. Pour les organismes de petite taille, les diverses fonctions jugées nécessaires au fonctionnement de l'organisme sont bien souvent assumées par la direction générale ou la direction artistique. Elles le sont fréquemment par du personnel temporaire financé par des mesures de soutien à l'emploi ou par des contractuels.

<sup>5</sup> Les résultats de l'enquête révèlent que 76 % des organismes consultés ont une masse salariale inférieure à 250 000 \$.

<sup>6</sup> Nous référons ici à la définition donnée par le CALQ pour un **Employé permanent** : un employé salarié qui occupe un poste qui, dans les circonstances normales, doit être rempli année après année et pour qui l'organisme paye les avantages sociaux tels l'assurance emploi, le régime de rentes, l'assurance santé, etc. Ce poste peut être à temps complet ou à temps partiel (un certain nombre d'heures régulières par semaine).

<sup>7</sup> Notons, toutefois, que les données recueillies démontrent que même ces compagnies recourent, pour certains besoins de personnel, à des programmes de soutien à l'emploi.

## 2.2.2 La situation précaire de l'emploi dans les organismes du secteur de la danse professionnelle

### 2.2.2.1 Les postes de travail non comblés sur une base régulière

Afin de mieux documenter la situation de l'emploi dans les organismes du secteur de la danse professionnelle, nous avons demandé aux organismes d'identifier les fonctions nécessaires à leur bon fonctionnement et à leur développement pour lesquelles ils n'avaient aucun personnel ainsi que de préciser les raisons justifiant cette situation.

Nous avons identifié trois principaux champs de compétences où les organismes consultés se disent affectés par un manque de ressources. Ce sont les domaines des communications et du développement (43 % des mentions), de l'administration (28 % des mentions) et de la production technique (20 % des mentions).

Tableau 2— Postes jugés essentiels au bon fonctionnement et au développement des organismes et pour lesquels les organismes n'ont aucun personnel en poste

<b>Personnel de communication et de mise en marché</b>	<b>43 %</b>
Communication/promotion/relation publique	62 %
Développement de marché/diffusion	31 %
Direction de tournée	14 %
Expert en développement de public sur la route (coach)	3 %
<b>Personnel administratif</b>	<b>28 %</b>
Secrétariat	28 %
Direction administrative	21 %
Adjoint à la direction générale	10 %
Direction générale	7 %
Archivage et documentation	7 %
<b>Personnel de production technique</b>	<b>20 %</b>
Direction production/technique	52 %
Physiothérapeute en tournée	8 %
<b>Personnel artistique</b>	<b>5 %</b>
Répétitrice	8 %
Musicien	4 %
Soutien artistique à la chorégraphie	4 %
<b>Personnel enseignant</b>	<b>1 %</b>
Conseiller pédagogique	25 %

Par exemple, 62 % des organismes déclarent n'avoir aucun personnel pour les fonctions liées aux communications, à la promotion ou aux relations publiques alors qu'ils considèrent ces fonctions comme nécessaires à leur bon fonctionnement et à leur développement.

Les autres fonctions de travail considérées nécessaires, mais non comblées sont :

- Direction de production/technique (pour 52 % des organismes)
- Développement de marché/diffusion (pour 31 % des organismes)
- Secrétariat (pour 28 % des organismes)
- Conseiller pédagogique (pour 25 % des organismes)
- Direction administrative (pour 21 % des organismes)

Ces résultats montrent la grande fragilité des organismes puisque plusieurs fonctions de travail jugées essentielles au bon fonctionnement et au développement ne peuvent être comblées. Soulignons aussi que deux des organismes consultés déclarent n'avoir aucune personne en poste à la direction générale en raison du manque de ressources financières.

Près de 55 % des organismes consultés recourent au soutien du Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture (FSCACQ) et 43 % au programme de la Brigade volante II du Conseil des Arts du Canada afin de financer les postes jugés essentiels. Par exemple, 20 % des organismes disent recevoir ce type d'aide pour financer le poste de responsable ou d'adjoint aux communications.

Les principaux postes financés par ce type d'aide sont :

- Directeur ou agent de développement, responsable du développement international, responsable de la diffusion (38 % des organismes)
- Adjointe administrative (20 % des organismes)
- Responsable ou adjoint des communications (20 % des organismes)
- Responsable du financement public et privé ou de la collecte de fonds (17 % des organismes)
- Danseurs de la relève (14 % des organismes)

Près de 80 % des organismes consultés et ce, quelle que soit leur taille, ont recours à l'une ou l'autre mesure ou de ces deux types d'aide pour financer leurs postes. Leur structure de fonctionnement se trouve donc fragilisée, d'autant plus que les postes comblés concernent le développement, la promotion, la diffusion et le financement. Notons que dans quelques cas, c'est même la direction générale de l'organisme qui est soutenue par ce genre de mesure.

En conclusion, la structure de fonctionnement des organismes consultés peut être qualifiée d'instable ou d'insuffisante. En effet, les équipes se font et se défont continuellement au rythme de l'obtention de programmes et de mesures de soutien à l'emploi. Il n'est pas surprenant de constater l'existence de cumul de fonctions exigeant beaucoup de polyvalence de la part du personnel en place. Dans bien des cas, les ressources concernées font systématiquement face à une surcharge de travail. Malgré cette grande polyvalence des ressources du milieu, une telle situation ne peut qu'avoir des effets négatifs sur le développement des organismes qui, pour atteindre leurs objectifs, ont un grand besoin de continuité.

### 2.2.2.2 Les besoins ponctuels pour des ressources externes

Nous avons aussi demandé aux organismes de préciser les fonctions pour lesquelles ils doivent ponctuellement faire appel à des ressources externes pour compléter leur équipe.

Les réponses obtenues permettent de constater que les besoins pour du personnel d'appoint touchent principalement le personnel de production technique (36 % des organismes), le personnel de communication et de développement (25 % des organismes), le personnel artistique (18 % des organismes), le personnel administratif (18 % des organismes) et le personnel enseignant (3 % des organismes).

Tableau 3— Ressources externes les plus fréquemment utilisées pour des besoins occasionnels

<b>Personnel de production technique</b>	<b>36 % DES BESOINS DE PERSONNEL EXTERNE</b>
Personnel technique/production	100 %
Concepteur (costumes, éclairage, etc.)	52 %
Sonorisateur	8 %
Photographe	4 %
Régisseur	4 %
Scénographe	8 %
Décorateur	4 %
<b>Personnel de communication et de développement</b>	<b>25 % DES BESOINS DE PERSONNEL EXTERNE</b>
Communication/relation publique/promotion	41 %
Graphiste	38 %
Rédaction/traduction/révision de textes	17 %
Agent de développement	14 %
Web designer	3 %
<b>Personnel artistique</b>	<b>18 % DES BESOINS DE PERSONNEL EXTERNE</b>
Danseur	44 %
Musicien (pianiste)	16 %
Répétitrice	12 %
Chorégraphe	8 %
Compositeur de musique	8 %
<b>Personnel administratif</b>	<b>18 % DES BESOINS DE PERSONNEL EXTERNE</b>
Personnel comptabilité	41 %
Personnel informatique	28 %
Consultant et expert divers en fonction des besoins	7 %
Avocat	3 %
Personnel administratif	3 %
<b>Personnel enseignant</b>	<b>3 % DES BESOINS DE PERSONNEL EXTERNE</b>
Professeur de danse	100 %

Les organismes dans l'ensemble embauchent des ressources externes contractuelles pour sept fonctions principalement :

- Personnel technique/production (100 % des organismes),
- Professeur de danse (100 % des établissements d'enseignement<sup>8</sup>)
- Concepteur (52 % des organismes)
- Danseur (44 % des organismes)
- Communication/relation publique/promotion (41 % des organismes)
- Personnel de comptabilité (41 % des organismes)
- Graphiste (38 % des organismes).

Ainsi, l'on constate que ces besoins pour du personnel externe temporaire touchent principalement des fonctions dont le besoin varie en fonction des projets de production artistique ou de l'offre de service des organismes. Il s'agit là d'une situation normale pour ce type d'activités.

### **2.2.3 Le profil du personnel selon les fonctions de travail occupées**

L'enquête sur la main-d'œuvre fournit des données de base pour tracer un profil démographique du personnel oeuvrant dans les organismes du secteur de la danse professionnelle en 2003. Certaines de ces données devront cependant être interprétées avec prudence en raison d'un taux élevé de non-réponse, notamment dans le cas où les questions exigeaient une recherche plus approfondie.

Nous ferons les mises en garde nécessaires selon la pertinence.

#### **2.2.3.1 La situation du personnel actuellement en poste**

Dans les prochaines pages, nous vous présentons les différents métiers de la danse exercés dans les organismes consultés au cours de notre enquête. La liste des fonctions répertoriées est présentée à l'annexe 4.

Par souci de représentativité, si moins de 10 % des organismes consultés déclarent avoir du personnel affecté à une fonction de travail, aucun profil de main-d'œuvre ne sera décrit pour celle-ci. Elle sera cependant listée à l'annexe 4.

Enfin, soulignons le fait que plusieurs postes permanents sont en réalité des postes soutenus par des programmes de soutien à l'emploi. Cette situation rend difficile l'évaluation réelle de l'emploi dans les organismes.

---

<sup>8</sup> Ici, nous avons isolé les établissements d'enseignement puisque ces organismes sont les seuls à embaucher du personnel enseignant.

## A- Portrait du personnel artistique

Trois fonctions principales composent le personnel artistique dans les organismes du secteur de la danse professionnelle :

- Direction artistique
- Interprète en danse
- Maître de ballet/répétiteur

Notons que la fonction de chorégraphe a été assimilée à la fonction de direction artistique. Les chorégraphes indépendants n'ont pas été couverts dans cette enquête puisqu'elle portait uniquement sur le personnel employé par des organismes au moment de l'enquête.

### 1- Direction artistique

Sauf quelques exceptions, la direction artistique, qu'elle soit exercée ou non par un chorégraphe ou un créateur à l'origine de l'organisme de production, est une des seules fonctions permanentes que l'on retrouve dans les compagnies de danse professionnelle. Le nombre de jours travaillés peut cependant varier du simple au double selon le volume des productions de l'organisme.

L'échelle salariale rattachée à cette fonction montre des écarts très importants selon la taille des organismes. La rémunération se situe en général entre 25 000 \$ et 55 000 \$ par année selon l'organisme et le nombre de jours travaillés.

Cette fonction est occupée tant par des hommes que des femmes généralement âgés de 35 à 55 ans et, principalement détenteurs d'un diplôme universitaire. Pour près des deux tiers des organismes consultés, la direction artistique occupe ce poste depuis plus de cinq ans.

Tableau 4 — Profil démographique des directions artistiques

Sexe	
Femme	50,0 %
Homme	41,7 %
Sans réponse	8,3 %
Âge	
< 35 ans	4,2 %
35 à 55 ans	70,8 %
> 55 ans	8,3 %
Sans réponse	16,7 %
Scolarité	
Secondaire	4,2 %
Collégial	8,3 %
Universitaire	70,8 %
Sans réponse	16,7 %
Ancienneté dans l'organisme	
< 1 an	0,00 %
1 à 5 ans	29,20 %
> 5 ans	62,50 %
Sans réponse	8,30 %

## **2— Interprète en danse**

Seules les compagnies de grande taille ont la capacité de se doter d'une équipe de danseurs interprètes jouissant d'un statut permanent. Ainsi, seulement le tiers des postes de danseurs recensés dans les organismes consultés sont des emplois permanents à temps plein ou à temps partiel. Les autres interprètes oeuvrent essentiellement comme travailleurs autonomes ou salariés temporaires. Ces données vont dans le même sens que les résultats de l'*Étude sur la situation des interprètes* réalisée par le groupe DBSF en octobre 2002. Cette étude conclut que « 75 % des interprètes en danse oeuvrent à titre de travailleurs autonomes et, parmi ceux-ci, 28 % cumulent également un emploi à titre d'employé salarié. Seulement 17 % des interprètes travaillent exclusivement à titre d'employé salarié ».

La rémunération devient donc difficile à évaluer. Nous pouvons dire toutefois que, pour les danseurs disposant d'un statut permanent, celle-ci peut varier grandement. Dans les organismes de grande taille, le salaire annuel peut se situer autour de 35 000 \$ alors que dans les plus petits, il oscille entre 12 000 \$-15 000 \$. En ce qui concerne les danseurs contractuels, les données recueillies ne permettent pas vraiment d'estimer leur rémunération.

Les données montrent que 82 % des danseurs oeuvrent dans le même organisme depuis 1 à 5 ans. On peut donc présumer que les organismes ont tendance à faire appel aux mêmes danseurs d'une année à l'autre.

Il est impossible avec les données disponibles de tracer un portrait valable des caractéristiques démographiques des danseurs. Le taux de non-réponse est beaucoup trop élevé pour supporter quelque hypothèse que ce soit.

De plus, rappelons que cette étude ne trace pas le profil des danseurs indépendants qui constituent la majorité de cette profession. Le diagnostic réalisé portait sur la main-d'œuvre employée dans les organismes au moment de l'enquête.

## **3— Maître de ballet/répétiteur**

Le quart des organismes de production consultés ont à leur emploi des maîtres de ballet ou des répétiteurs. Habituellement, ce sont les institutions d'enseignement et les grandes compagnies qui disposent de ce type de ressources.

Près de 70 % de ce personnel occupe un poste temporaire. Ces professionnels du milieu de la danse sont majoritairement des femmes âgées de 35 et 55 ans et travaillent depuis 1 à 5 ans dans le même organisme.

## **B— Portrait du personnel administratif**

Le personnel administratif se subdivise en deux groupes principaux :

- 1- Les postes de direction
- 2- Les postes de coordination et de soutien administratif

### **Les postes de direction**

Deux fonctions principales composent le personnel de direction dans les organismes du secteur de la danse professionnelle :

- Direction générale/exécutive
- Direction administrative

#### **1— La direction générale/exécutive**

À l'instar de la direction artistique, la fonction de direction générale est la plus courante dans les organismes du secteur de la danse professionnelle. Plus de 70 % des organismes déclarent cette fonction comme une des seules fonctions permanentes de leur organisation. Lorsqu'elle est absente, le rôle de direction générale est généralement assumé par le conseil d'administration ou encore par la direction artistique.

Ce poste à statut permanent est majoritairement occupé à temps complet par les titulaires. À temps partiel, la rémunération pourra être aussi limitée que 15 000 \$ par année. Les données recueillies permettent d'estimer que le salaire varie généralement entre 30 000 \$ et 55 000 \$ par année.

**Tableau 5— Profil démographique de la direction générale**

<b>Sexe</b>	
Femme	62 %
Homme	38 %
<b>Âge</b>	
< 35 ans	28,6 %
35 à 55 ans	52,4 %
> 55 ans	4,8 %
Sans réponse	14,3 %
<b>Scolarité</b>	
Secondaire	0 %
Collégial	4,8 %
Universitaire	80,9 %
Sans réponse	14,3 %
<b>Ancienneté</b>	
< 1 an	14,3 %
1 à 5 ans	52,4 %
> 5 ans	23,8 %
Sans réponse	9,5 %

Les personnes en poste actuellement sont majoritairement des femmes (62 %) âgées de 35 à 55 ans (52,4 %) qui ont poursuivi des études universitaires (80,9 %). Celles-ci sont au sein de leur organisme depuis 1 à 5 ans (52,4 %) ou plus longtemps encore (23,8 %).

Ainsi, même si le portrait tracé ne laisse entrevoir aucun problème de relève à court terme, les organismes déplorent la difficulté de trouver des ressources qualifiées en gestion d'organismes culturels et, surtout démontrant une bonne connaissance du milieu de la danse.

## 2— Direction administrative

Un peu moins de 20 % des organismes consultés ont déclaré s'être dotés d'un poste de direction administrative. Le statut de ce poste est majoritairement permanent (83 %).

Dans ces organismes, cette fonction est assumée tant par des hommes que par des femmes. Ceux-ci ont moins de 55 ans et sont généralement titulaires d'un diplôme universitaire. Notons toutefois que dans 33 % des cas, les organismes n'ont pas précisé l'âge des titulaires à cette fonction.

De même que les directions générales, les titulaires aux postes de direction administrative oeuvrent dans leur organisme depuis un à cinq ans.

Les revenus rattachés à cette fonction de travail s'échelonnent de 20 000 \$ à 55 000 \$ dans les grandes organisations<sup>9</sup> selon que le poste est à temps plein ou à temps partiel. Nous ne disposons pas de données fiables en ce qui concerne les organismes de moindre taille.

Tableau 6- Profil démographique de la direction administrative

Sexe	
Femme	50,00%
Homme	50,00%
Âge	
< 35 ans	33,30%
35 à 55 ans	33,30%
>55 ans	0,00%
Sans réponse	33,30%
Scolarité	
Secondaire	0,00%
Collégial	0,00%
Universitaire	83,30%
Sans réponse	16,70%
Ancienneté	
< 1 an	16,70%
1 à 5 ans	66,70%
> 5 ans	0,00%
Sans réponse	16,70%

<sup>9</sup> Par grandes organisations, nous référons aux organismes assujettis à la loi 90 donc les deux organismes dont la masse salariale dépassait 1 M\$ au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Notons que 21 % des organismes consultés n'ont personne pour pourvoir à ce poste qu'ils considèrent essentiel à leur fonctionnement. Dans ce contexte, nous constatons qu'aucun organisme ne recourt à des programmes de soutien à l'emploi pour cette fonction.

La majorité des organismes consultés (80 %) n'a personne pour remplir les tâches rattachées à cette fonction, ce qui signifie qu'ils doivent assumer cette fonction à l'interne même si cette situation entraîne un cumul de tâches.

### ***Les postes de coordination et de soutien administratif***

Trois fonctions principales composent le personnel de coordination et de soutien administratif dans les organismes du secteur de la danse professionnelle :

- Comptable
- Soutien administratif
- Coordination administrative et financière

#### **1 — Comptable**

Environ un quart des organismes déclare recourir aux services d'un comptable. Dans les autres, cette fonction est habituellement cumulée par quelqu'un de l'interne. Parfois même, cette responsabilité incombe au directeur artistique.

Les organismes disposant de personnel à ce poste offrent des postes permanents à temps plein ou à temps partiel (42,8 %) ou, sur une base temporaire ou contractuelle (57,1 %). L'organisation du travail varie beaucoup d'un organisme à l'autre. Pour un poste à temps plein, le salaire se situe autour de 35 000 \$ par année.

**Tableau 7— Profil démographique du personnel comptable**

Sexe	
Femme	43 %
Homme	57 %
Âge	
< 35 ans	0 %
35 à 55 ans	100 %
> 55 ans	0%
Scolarité	
Secondaire	0
Collégial	14 %
Universitaire	71 %
Sans réponse	14 %
Ancienneté	
< 1 an	0 %
1 à 5 ans	100 %
> 5 ans	0 %

Même si on décompte plus d'hommes (57 %) dans cette fonction, les femmes (43 %) y sont aussi bien représentées. La totalité des comptables recensés est âgée de 35 et 55 ans et la majorité détient un diplôme universitaire. Ils travaillent dans ces organismes depuis un à cinq ans.

## 2— Le personnel de soutien administratif

Presque tous les organismes consultés disposent de personnel pour assurer le soutien administratif. Dans cette catégorie de poste, nous avons regroupé des titres de poste comme agent administratif, secrétaire-réceptionniste, soutien administratif, entrée de données et autres. Près de 60 % de ces postes sont des emplois permanents alors que les autres sont embauchés sur une base temporaire. Parmi les postes à statut permanent, plusieurs sont à temps partiel sur une base de quelques jours par semaine. Notons que 25 % de ces postes permanents sont subventionnés par des programmes de soutien à l'emploi de durée variable. Les salaires pour le personnel permanent varient de 16 000 \$ à 36 000 \$ annuellement. Pour le personnel temporaire, l'estimation des salaires ne peut être faite sur la base des données recueillies.

Les postes de soutien administratif sont principalement détenus par des femmes (71,8 %). Le groupe des moins de trente-cinq ans représente 38,5 % des personnes occupant ce type de poste, ce qui constitue plus du double de celui des 35 à 55 ans. Ces titulaires sont dans une proportion de 38,5 % détenteurs d'une formation universitaire. Notons que le taux de sans réponse en ce qui concerne l'âge et la scolarité est très élevé (41 %). Il faut donc y voir une tendance sans toutefois prétendre à une représentativité statistique.

Tableau 8— Profil du personnel de soutien administratif

Sexe	
Femme	71,80 %
Homme	17,90 %
Sans réponse	10,30 %
Âge	
< 35 ans	38,50 %
35 à 55 ans	17,90 %
> 55 ans	2,60 %
Sans réponse	41,00 %
Scolarité	
Secondaire	10,30 %
Collégial	10,30 %
Universitaire	38,50 %
Sans réponse	41,00 %
Ancienneté	
< 1 an	15,40 %
1 à 5 ans	38,50 %
> 5 ans	15,40 %
Sans réponse	30,80 %

Pour plus du tiers, ce personnel œuvre dans le même organisme depuis un à cinq ans alors que les moins d'un an d'ancienneté et les plus de cinq ans d'ancienneté représentent 15,4 % chacun. Ici encore, 30 % des répondants n'ont pas répondu à cette question, ce qui limite l'interprétation des données.

### 3— La coordination administrative et financière

Un quart des organismes s'est doté d'une coordination administrative et financière. On y retrouve une grande variété de titres de poste de coordination : coordonnateur des services administratifs et financiers, coordonnateur du secteur professionnel, coordonnateur de projets, coordonnateur du secteur loisirs, responsable des dons planifiés, agent de financement.

Dans plus du tiers des cas, ces postes sont permanents et sont principalement à temps plein. Par ailleurs, il est important de souligner que plusieurs de ces postes, tels que agent de financement et responsable des dons planifiés, sont financés par des programmes de soutien à l'emploi, ce qui empêche les organismes de compter sur la continuité dans la recherche de fonds privés.

Les données ne permettent pas de tirer des conclusions quant à la rémunération. Les deux tiers de ces postes sont assumés par des femmes âgées de 35 à 55 ans et détentrices d'un diplôme universitaire. L'ancienneté dans l'organisme est très variable.

Tableau 9— Profil démographique du personnel de coordination administrative et financière

Sexe	
Femme	62,50 %
Homme	37,50 %
Âge	
< 35 ans	25,00 %
35 à 55 ans	50,00 %
>55 ans	0,00 %
Sans réponse	25,00 %
Scolarité	
Secondaire	0,00 %
Collégial	25,00 %
Universitaire	75,00 %
Ancienneté	
< 1 an	37,50 %
1 à 5 ans	25,00 %
> 5 ans	37,50 %

### ***Les postes reliés à la production technique***

Pour réaliser leurs projets artistiques, les organismes du secteur de la danse professionnelle font appel à un ensemble de ressources spécialisées pour en assurer la production. Deux grandes familles d'emplois sont le plus souvent mentionnées :

- Direction de production technique
- Équipe technique (régisseur, sonorisateur, concepteur et autres techniciens)

#### **1- Direction de production technique**

Presque 40 % des organismes consultés déclarent s'être dotés d'une direction à la production technique. Le statut de ce poste est permanent dans la moitié de ces organismes alors qu'il est plutôt de nature temporaire dans les autres. Notons que peu d'organismes nous ont dit recevoir du soutien à l'emploi pour cette fonction.

Comme nous l'avons vu précédemment (voir tableau 2), pour la moitié des organismes consultés, le poste de direction de production est considéré comme un des postes essentiels à leur fonctionnement et à leur développement alors qu'ils n'ont aucune ressource affectée à cette fonction. Cette fonction qui nécessite une formation spécialisée est très recherchée et très coûteuse. Ils embauchent donc surtout des ressources externes au gré de leurs besoins ou cette fonction est assumée par la direction artistique.

**Tableau 10— Profil de la direction de production technique**

Sexe	
Femme	30,7 %
Homme	69,2 %
Ancienneté	
< 1 an	7,7 %
1 à 5 ans	61,5 %
> 5 ans	30,8 %
Âge	
< 35 ans	30,8 %
35 à 55 ans	53,8 %
>55 ans	0,0 %
Sans réponse	15,4 %
Scolarité	
Secondaire	0,0 %
Collégial	46,2 %
Universitaire	38,5 %
Sans réponse	15,4 %

Par ailleurs, les organismes semblent avoir régulièrement recours aux mêmes ressources puisque le tiers d'entre elles travaillent pour le même organisme depuis plus de 5 ans et que les deux autres tiers le font depuis un à 5 ans.

Les deux tiers du personnel à ce poste sont des hommes. La moitié est âgée de 35 à 55 ans alors que le tiers a moins de 35 ans. Quant à la scolarité, ce groupe se partage entre un profil d'études collégiales (46,2 %) et un profil universitaire (38,5 %).

La rémunération varie en fonction du statut du poste sur une échelle allant de 10 000 \$ à 30 000 \$. L'écart de rémunération est encore plus important lorsqu'il s'agit d'un organisme de grande taille.

## **2- Équipe technique**

Les équipes techniques dans les organismes du secteur de la danse professionnelle regroupent des professionnels issus de plusieurs métiers : régisseur, sonorisateur, éclairagiste, concepteur de décor et autres techniciens. Selon la production, cette équipe sera plus ou moins importante.

Près de 55 % des organismes embauchent des techniciens dont le statut est surtout temporaire (90 %). Dans une année, ces techniciens peuvent travailler de 15 jusqu'à 150 jours pour le même organisme lorsqu'il y a des tournées importantes. Les honoraires moyens pour un contrat de courte durée varient entre 2000 \$ et 3500 \$.

L'absence de données fiables empêche de poursuivre la description des titulaires de ce groupe technique.

### ***Les postes aux communications et au développement***

Deux fonctions principales liées aux communications et au développement se retrouvent le plus fréquemment dans les organismes du secteur de la danse professionnelle :

- Responsable des communications
- Responsable du développement

Un nombre restreint d'organismes fait aussi appel aux services d'agent de tournée, de rédacteurs, traducteurs ou graphistes.

### **1— Responsable des communications**

Près de 60 % des organismes répondants embauchent un responsable des communications. Pour le tiers de ces organismes, l'embauche de ces ressources spécialisées n'est possible que grâce au soutien de programmes d'emploi (FSCACQ ou Brigade volante). De plus, 41 % des organismes déclarent faire appel à du personnel externe lorsqu'ils ont des besoins ponctuels à combler.

Ainsi, même si cela peut sembler paradoxal, 62 % des organismes répondants ont dit n'avoir aucun personnel pour ce poste qu'ils jugent essentiel à leur fonctionnement (voir tableau 2). Une analyse plus approfondie des données recueillies permet de constater que les organismes recourant aux programmes de soutien à l'emploi ou encore à des ressources externes considèrent que ce poste n'est pas comblé adéquatement parce qu'il est temporaire, pour une durée limitée ou à temps partiel.

**Tableau 11— Profil démographique des responsables aux communications**

Sexe	
Femme	68,2 %
Homme	27,3 %
Sans réponse	4,5 %
Ancienneté	
< 1 an	22,7 %
1 à 5 ans	54,6 %
> 5 ans	13,6 %
Sans réponse	9,1 %
Âge	
< 35 ans	54,6 %
35 à 55 ans	31,8 %
> 55 ans	0,0 %
Sans réponse	13,6 %
Scolarité	
Secondaire	0,0 %
Collégial	18,2 %
Universitaire	59,1 %
Sans réponse	22,7 %

Le personnel affecté à cette fonction est surtout féminin (68,2 %), a moins de 35 ans (54,6 %) et détient une formation universitaire dans 59,1 % des cas. Pour 54,6 % des titulaires de ce poste, l'ancienneté varie de 1 à 5 ans alors que pour 22,7 % d'entre eux, il s'agit d'un nouvel emploi. Une faible proportion détient une ancienneté qui dépasse 5 ans.

Le salaire pour un tel poste varie de 20 000 \$ à 40 000 \$ annuellement selon qu'il est à temps plein ou à temps partiel. Notons que l'écart peut être encore plus important lorsqu'il s'agit des organismes de taille plus importante.

## **2— Responsable du développement**

Quelque 45 % des organismes consultés se sont dotés d'une personne responsable du développement (directeur au développement, agent de développement, agent de vente, chargé de diffusion, agent de spectacle, responsable de la mise en marché). Le statut de cette fonction se départage également entre un emploi permanent ou temporaire. Pour 70 % de ces organismes, ce poste existe grâce au soutien d'un programme d'emploi (FSCACQ ou Brigade volante). Pour 14 %, elle est comblée par des ressources externes afin de répondre à des besoins ponctuels. Dans les petites organisations, il n'est pas rare que cette responsabilité relève de la direction générale et même de la direction artistique.

**Tableau 12— Profil démographique des responsables du développement**

Sexe	
Femme	50,0 %
Homme	43,8 %
Sans réponse	6,3 %
Ancienneté	
< 1 an	31,3 %
1 à 5 ans	37,5 %
> 5 ans	6,3 %
Sans réponse	25,0 %
Âge	
< 35 ans	25,0 %
35 à 55 ans	43,8 %
> 55 ans	6,3 %
Sans réponse	25,0 %
Scolarité	
Secondaire	0,0 %
Collégial	12,5 %
Universitaire	68,8 %
Sans réponse	18,8 %

Dans les organisations où cette fonction existe, le revenu peut varier de 12 000 \$ jusqu'à 35 000 \$ selon qu'elle est à temps plein, à temps partiel ou temporaire. Dans ces organismes, le poste est assumé tant par des femmes que par des hommes. Près de la moitié d'entre eux (43,8 %) sont âgés de 35 et 55 ans. Presque 40 % travaillent dans ces organismes depuis 1 à 5 ans alors que le tiers a moins de 1 an d'ancienneté. La majorité (68,8 %) est aussi titulaire d'un diplôme universitaire.

### ***Les postes reliés à l'enseignement de la danse***

Deux fonctions principales se retrouvent le plus fréquemment dans les institutions d'enseignement du secteur de la danse professionnelle :

- Professeur
- Direction pédagogique

Notons que trois écoles seulement ont participé à cette enquête. La taille restreinte de cet échantillon limite l'analyse des données recueillies.

#### **1— Professeur**

Quoique environ 20 % des professeurs occupent un poste permanent, la majorité des enseignants détiennent plutôt un emploi temporaire. Les deux tiers sont du personnel féminin, sont âgés de 35 à 55 ans et 12 % ont plus de 55 ans. Une étude globale sur les professeurs de danse réalisée par DBSF pour le RQD montre que d'ici 10 ans environ 30 % des professeurs de danse, tous genres confondus,

seront susceptibles de prendre leur retraite. Une attention particulière devra être apportée à ce groupe pour assurer la formation de la relève.

## 2— Direction pédagogique

Les trois écoles de danse consultées disposent de personnel assurant la direction pédagogique. Dans un cas, cette fonction est cumulée par la direction générale.

La taille restreinte de cet échantillon ne permet pas d'apporter plus de précision sur cette profession.

## 2.3— Les enjeux de gestion des ressources humaines (GRH)

Cette section de l'enquête cherche à mieux comprendre la structure de responsabilité en place dans les organismes consultés pour assurer la gestion des ressources humaines. De même, l'étude vise à identifier les défis de gestion des ressources humaines rencontrés par les organismes et à préciser les fonctions de travail concernées.

### 2.3.1 La gestion du personnel

#### 2.3.1.1 La responsabilité de la gestion du personnel

Dans près de 40 % des organismes de danse, la responsabilité de la gestion du personnel incombe à la direction générale. Notons cependant que près du tiers des organismes répondants n'a personne pour assumer cette responsabilité. Il s'agit là d'une situation assez caractéristique des PME qui ne disposent ni de temps ni de ressources humaines suffisantes pour formaliser la gestion de leur personnel. Considérant la précarité de la structure des emplois dans le secteur, les organismes en danse font face à des défis énormes de gestion des ressources humaines.

Tableau 13— Responsabilité en matière de gestion des ressources humaines

Personnes responsables	Total
Direction générale	40 %
Direction artistique	8,6 %
Directeur exécutif	2,8 %
Direction administrative	8,6 %
Direction des finances	2,8 %
Direction du développement	2,8 %
Adjointe administrative	2,8 %
Conseil d'administration	2,8 %
Personne	28,6 %

### 2.3.1.2 Les difficultés en matière de GRH

Dans le but de cerner ces défis, les organismes ont été invités à identifier les difficultés rencontrées en matière de gestion des ressources humaines. Les organismes consultés nous ont révélé éprouver des difficultés significatives pour assurer :

- le maintien en emploi du personnel (68,9 %)
- le recrutement de personnel qualifié (55,2 %)
- le renouvellement du personnel (relève) (55,2 %)

Ces problèmes sont vus comme prioritaires par près de 40 % des organismes concernés.

Tableau 14— Difficultés en matière de gestion des ressources humaines

Maintien en emploi	
Oui	68,97 %
Non	24,14 %
Sans réponse	6,90 %
Recrutement du personnel	
Oui	55,2 %
Non	44,8 %
Renouvellement (relève)	
Oui	55,17 %
Non	34,48 %
Sans réponse	10,34 %
Intégration du personnel	
Oui	24,14 %
Non	72,41 %
Formation du personnel	
Oui	31,03 %
Non	58,62 %

L'enquête cherchait aussi à préciser les fonctions posant le plus de problèmes aux organismes. Cet objectif n'a pu être atteint faute d'un nombre suffisant de réponses à ces questions.

#### Les difficultés de maintien en emploi

La majorité des organismes consultés (68,9 %) déplorent un taux élevé de roulement de leur personnel, et ce, dans tous les champs de compétences nécessaires à leur fonctionnement. Cette situation est plus prononcée pour les fonctions administratives, mais touche aussi les danseurs, les techniciens, les responsables des communications, ainsi que les agents de développement.

Pour le personnel affecté au fonctionnement des organismes, on a vu précédemment que l'embauche n'est souvent possible que grâce au soutien de programmes d'emploi (FSCACQ ou Brigade volante). Ces programmes offrent un soutien sur une période de temps limité. Ce qui signifie qu'à l'échéance, il

faut trouver de nouveaux fonds pour maintenir les postes en place sans être certain de pouvoir réembaucher les mêmes personnes.

Par exemple, dans le cas des danseurs et des techniciens, il s'agit essentiellement de ressources contractuelles qui disposent rarement d'un statut permanent, puisque les organismes n'ont pas un rythme d'activités suffisamment soutenu pour leur assurer un emploi stable. Ce qui entraîne comme conséquence que ces ressources ne sont pas nécessairement disponibles lorsque les organismes en ont besoin (reprise de spectacles, nouvelles tournées). Ils doivent donc trouver des remplaçants, ce qui n'est pas toujours facile. Selon les organismes qui ont participé à l'enquête, six facteurs expliquent ces problèmes de stabilité d'emploi :

- Le manque de ressources financières pour assurer un emploi stable ou à temps plein (programme d'emploi, non-récurrence des fonds, etc.)
- Les conditions salariales offertes par rapport à d'autres secteurs d'emploi
- La surcharge de travail due au cumul de tâches
- Le climat de travail
- Les problèmes de disponibilité des ressources temporaires ou contractuelles (conflits d'horaire avec d'autres engagements)
- L'absence de possibilités de promotion ou d'avancement.

Cette incapacité à maintenir le personnel en emploi engendre une grande instabilité dans les équipes et dans bien des cas, entraîne une surcharge de travail pour ceux qui restent en place et doivent assumer les fonctions du personnel qui part.

**Tableau 15— Postes pour lesquels les organismes éprouvent des difficultés à maintenir le personnel en emploi**

Personnel administratif		
Soutien administratif	24 %	
Coordination administrative	3 %	
Personnel artistique		
Danseur	17 %	
Personnel de production/technique		
Technicien	17 %	
Directeur technique	3 %	
Personnel de communication/diffusion		
Responsable des communications	7 %	
Personnel de mise en marché		
Agent de développement	6 %	

## Les difficultés de recrutement

Les difficultés de recrutement touchent 55 % des organismes dans l'ensemble de leurs activités. Les organismes éprouvent des difficultés soit à attirer ou intéresser des postulants, soit à trouver des candidats répondant aux exigences de l'emploi.

Le tableau 16 énumère les postes pour lesquels les organismes répondants éprouvent des difficultés de recrutement. Notons que les postes les plus difficiles à combler sont souvent les plus précaires. Ils sont habituellement subventionnés par des programmes de soutien à l'emploi comme le responsable des communications, le personnel de soutien administratif, la direction de production technique et l'agent de développement.

Selon les personnes consultées, ces difficultés sont attribuables à des facteurs récurrents énumérés par ordre décroissant d'importance.

- La rareté de main-d'œuvre qualifiée (compétences professionnelles et connaissance du milieu de la danse chez les postulants) ;
- Manque de ressources financières des organismes ;
- Les conditions de travail défavorables ;
- Disponibilité de la main-d'œuvre en fonction des besoins.

Dans le cas des danseurs, la pénurie de main-d'œuvre est particulière. Pour ce groupe, les organismes identifient une problématique de recrutement en région. Par ailleurs, il y a un problème de recrutement spécifique aux danseurs masculins qui sont en nombre insuffisant.

**Tableau 16— Postes pour lesquels les organismes éprouvent des difficultés de recrutement**

Communication/promotion		
Responsable des communications	17 %	
Personnel administratif		
Personnel administratif	13 %	
Direction administrative	7 %	
Comptable	3 %	
Personnel de production/technique		
Direction de production technique	10 %	
Éclairagiste	3%	
Personnel de mise en marché		
Direction ou agent de développement	9%	
Personnel enseignant		
Professeur	7%	
Personnel de soutien à l'enseignement	3%	
Personnel artistique		
Direction étude et artistique	3 %	
Danseur	3 %	
Danseur mâle	3 %	

## Les difficultés à renouveler le personnel (relève)

Le problème de renouvellement du personnel n'est pas un problème de remplacement d'une main-d'œuvre vieillissante. Il s'agit plutôt d'un problème dû aux fréquents mouvements de main-d'œuvre causés par l'instabilité des emplois et les conditions de travail. Plus de la moitié des organismes du secteur déclarent éprouver des difficultés à trouver des ressources qualifiées pour combler les départs. Ils ne sont pas en mesure d'offrir des conditions de travail attrayantes pour attirer et conserver les personnes compétentes.

Bien que ce problème préoccupe 55 % des organismes répondants, il est difficile de dégager des tendances significatives quant aux fonctions les plus touchées vu le nombre restreint d'organismes ayant répondu à ce volet de la question.

Tableau 17— Postes pour lesquels les organismes rencontrent un problème de renouvellement du personnel (relève)

Personnel administratif		
Directrice générale	10 %	
Direction administrative	3 %	
Personnel de bureau	3 %	
Personnel artistique		
Direction artistique	7 %	
Danseur	10 %	
Personnel de production/technique		
Production	3 %	
Personnel de mise en marché		
Agent-impresario	3 %	
Agent de développement	7 %	
Personnel de communication/diffusion		
Responsable des communications	6 %	
Personnel enseignant		
Enseignant danse (jazz, claquettes)	7 %	

Les principales raisons évoquées pour expliquer cette difficulté à renouveler le personnel sont :

- Rareté de la main-d'œuvre
- Offre de travail trop limitée en terme d'heures
- Conditions de travail
- Peu de personnes qualifiées avec connaissance du milieu de la danse
- Manque de financement pour assurer une formation continue

Bref, les organismes de danse sont prisonniers de ce cercle vicieux qui est le résultat de leur sous-financement et de ses conséquences sur la capacité des organisations à se doter d'un personnel stable et qualifié, et ce, en quantité suffisante.

### 2.3.2 La formation et le développement de la main-d'œuvre

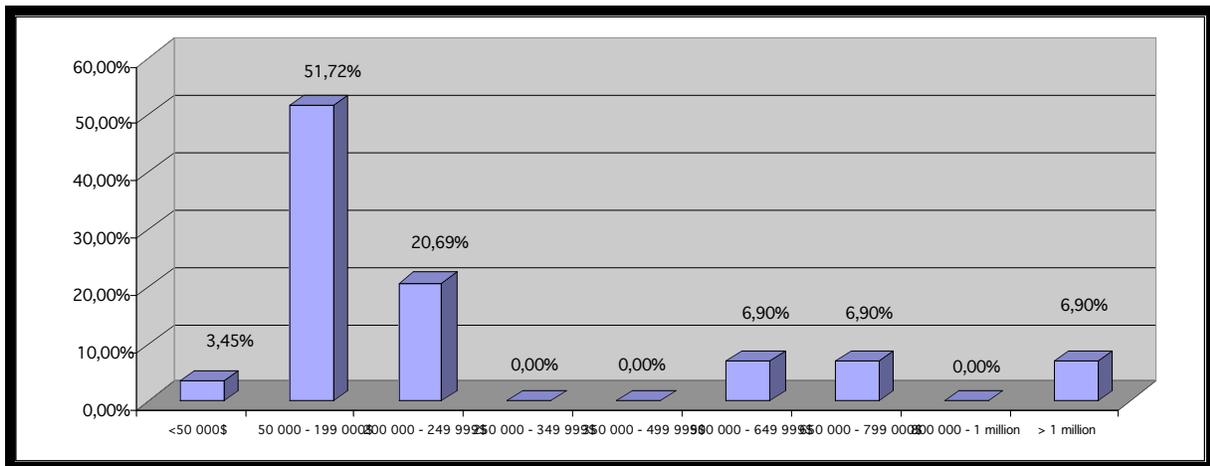
Le portrait de situation visait également à réaliser un bilan de la situation de la formation continue dans les organismes du secteur de la danse professionnelle. Dans le but de réaliser ce bilan, l'enquête visait à :

- Situer les organismes consultés devant leurs obligations d'investir dans la formation de leur main-d'œuvre
- Préciser la structure en place pour gérer la formation dans les organismes du secteur de la danse professionnelle
- Dresser un portrait de la formation dispensée dans ces organismes
- Faire état des obstacles limitant la capacité des organismes à offrir de la formation continue à leur personnel
- Identifier les fonctions qui ont le plus besoin de formation continue.

#### 2.3.2.1 La masse salariale affectée à la formation continue de la main-d'oeuvre

Plus des trois quarts des organismes en danse ont une masse salariale inférieure à 250 000 \$. Avant la modification, par le gouvernement Charest, du seuil d'assujettissement à la loi 90, qui obligeait les entreprises dont la masse salariale dépassait 250 000 \$ à investir 1 % de celle-ci dans la formation de leurs employés, seulement 20 % des organismes répondants devaient se conformer à cette obligation.

Figure 6— Masse salariale 2003



Depuis l'adoption de cette modification, en janvier 2004, portant ce seuil à 1 M\$, seuls deux organismes du secteur de la danse professionnelle demeurent désormais assujettis à la loi 90. Devant l'absence de réglementation pour encadrer les investissements en formation, il y a lieu de se préoccuper du développement des compétences dans un secteur dont la performance repose fortement sur la qualité de sa main-d'œuvre.

D'où l'intérêt de ce portrait qui permet de mieux comprendre la situation de la main-d'œuvre et la façon dont les organismes en danse gèrent le développement de leur capital humain.

### 2.3.2.2 La gestion de la formation

Près de la moitié des organismes consultés ont dit constater un écart entre le niveau de compétences attendu et le niveau démontré par leur personnel dans l'exercice de leur fonction. Ces organismes conviennent donc du besoin d'améliorer les compétences du personnel.

**Tableau 18— Perception actuelle des organismes de la compétence du personnel**

Personnel compétent	% des organismes
Tout à fait	48,3 %
Plus ou moins	48,3 %
Pas du tout	0 %
Sans réponse	3,5 %

Près des deux tiers des organismes consultés ont mandaté une personne à l'interne comme responsable de la formation du personnel. Cette responsabilité est habituellement assumée par la direction générale ou par la direction artistique. Dans certains cas, cette responsabilité est partagée entre la direction générale, la direction artistique et la direction administrative.

**Tableau 19— Responsabilité de la formation**

Personnes responsables	% des organismes
Direction générale	50,00 %
Direction artistique	33,33 %
Direction administrative	22,22 %
Direction des finances	5,56 %
Conseil d'administration	5,56 %
Coordonnateur artistique	5,56 %
Coordinatrice secteur professionnel	5,56 %
Coordonnateur services administratif et finances	5,56 %
Direction pédagogique	5,56 %
Direction des études	5,56 %
Travail d'équipe	5,56 %
N/A	22,22 %

Parmi les organismes ayant accepté de révéler leurs investissements en formation (69 %), quarante-cinq pour cent d'entre eux disent avoir investi 1 % et plus de leur masse salariale dans la formation de leur personnel. Parmi ceux-ci, nous retrouvons tous les organismes assujettis à la loi 90 avant janvier 2004. Un petit nombre a investi plus de 2 %.

Si l'on considère que la majorité des organismes consultés ont une masse salariale inférieure à 250 000 \$, les investissements consentis sont de l'ordre de 2 500 \$ par organisme. Il est d'autant

plus important que ces investissements soient bien ciblés c'est-à-dire là où ils auront le plus d'impact sur le développement de la discipline.

Aucun organisme ne prévoit réduire ses investissements au cours de la prochaine année même s'il n'est plus assujéti. Au contraire, le tiers pense plutôt les accroître alors que 66,7 % prévoient les maintenir. Quant à l'évolution au cours des deux prochaines années, même si la tendance est de stabiliser ces investissements, 24 % pensent les accroître alors que 28,6 % ne savent pas encore quelle sera l'orientation adoptée.

**Tableau 20— Investissement en formation en 2003**

<b>Investissement en 2003</b>	
0 %	20 %
Moins de 1 %	15 %
1 %	20 %
de 1 à 2 %	15 %
Plus de 2 %	10 %
Ne sait pas	20 %
<b>Prévision du budget de formation par rapport à l'année précédente</b>	
Supérieur	33,3 %
Inférieur	0 %
Le même	66,7 %
<b>Évolution prévue au cours des 2 prochaines années</b>	
S'accroître	23,8 %
Diminuer	4,7 %
Rester stable	42,8 %
Ne sait pas	28,6 %

La structure mise en place pour gérer ces investissements est peu élaborée surtout en ce qui concerne la planification à moyen ou long terme de ceux-ci. Près de 62 % des organismes du secteur n'élaborent pas de plan de formation pour leur personnel. Ils réagissent plutôt à court terme. La majorité (81,8 %) identifie habituellement les besoins de formation à partir des demandes ponctuelles de leurs employés. Par contre, la moitié d'entre eux dit s'appuyer sur une analyse des tâches ou sur des problèmes de performance constatés et le tiers déclare procéder à des études diagnostiques pour identifier les besoins de formation. C'est encore trop peu si l'on veut vraiment que les investissements consentis portent fruit et soutiennent vraiment le développement de la discipline.

Tableau 21— Structure de gestion de la formation

Plan de formation	% des organismes
Oui	10,34 %
Non	62,07 %
Sans réponse	27,59 %
Diagnostic des besoins de formation	% des organismes
Demande des employés	81,82 %
Analyse des tâches	50,00 %
Problèmes de performance	50,00 %
Étude diagnostique	36,36 %
Évolution des emplois	18,18 %
Autres	9,09 %
Sans réponse	31,82 %

### 2.3.2.3 La formation dispensée

Près des trois quarts des organismes en danse déclarent que leurs employés ont reçu de la formation au cours de la dernière année. Cette affirmation s'applique pour toutes les catégories de postes : artistique, administratif, communications, développement, production technique et enseignement. Le tableau suivant énumère les différentes thématiques de formation abordées en fonction des différents postes.

Tableau 22— Formation dispensée au personnel des organismes en danse

Catégories de postes	Postes	Thématique de formation
Artistique	Chorégraphe	Son
	Direction artistique	Gestion financière, gestion organisationnelle, programme scolaire, langue
	Danseurs	Entraînement, interprétation, ballet classique
Administratif	Direction générale	Informatique, demande de subvention, réseautage, connaissance de la danse
	Direction administrative	Gestion des ressources humaines, gestion organisationnelle, gestion financière
	Coordination administrative	Collecte de fonds/commandites, financement du milieu culturel, production
	Soutien administratif	Informatique, comptabilité (Simple Comptable)
	Gestion documentaire	Programme scolaire
Production technique	Direction technique	Langue, son
	Technicien	Son, éclairage
Communications	Responsable des communications	Logiciels informatiques (Illustrator, web, Dreamweaver, File Maker), mise en marché, communications
Développement	Responsable du développement	Diffusion, vente de spectacles, marché international
Enseignement	Enseignants	Pédagogie, musique, technique

Notons toutefois que la plus grande partie des heures de formation consenties l'a été essentiellement pour assurer le perfectionnement des danseurs. Parmi les 72 % des organismes qui déclarent que leur personnel a participé à des activités de formation au cours de l'année 2003, 41 % des organismes ont investi principalement sinon uniquement dans l'entraînement et le

perfectionnement de leurs danseurs. Les autres fonctions ont reçu des formations ponctuelles de quelques jours comparativement à des centaines d'heures pour les danseurs. Considérant les budgets consentis, il ne reste plus beaucoup d'argent pour les autres fonctions.

#### 2.3.2.4 Appréciation de la formation reçue

Deux principales sources de formation sont privilégiées par les organismes en danse : la formation donnée par des consultants spécialisés (65 %) en danse ou autres disciplines et la formation à l'interne (50 %). Seulement 15 % d'entre eux déclarent avoir inscrit du personnel aux activités de formation offertes par le RQD au cours de la dernière année. Rappelons cependant que la programmation 2003 du RQD s'adressait plutôt aux danseurs pigistes, aux enseignants et aux chorégraphes et visait plus les travailleurs autonomes que les organismes. Enfin, le tiers a eu recours aux services de formation de diverses autres associations professionnelles<sup>10</sup> (35 %).

**Tableau 23— Fournisseurs de formation privilégiés**

Organismes	% des organismes
Formation à l'interne	50 %
Établissements d'enseignement privé	15 %
Lieux d'enseignement public	15 %
Regroupement québécois de la danse (RQD)	15 %
Organismes de danse	10 %
Autres associations disciplinaires	35 %
CINARS	10 %
Consultants spécialisés	65 %
Conseil régional de la culture	10 %
Centre local d'emploi (CLE)	0 %

Le niveau de satisfaction pour ces formations est variable. Alors que 68 % des organismes (taux de non-réponse de 15 %) se disent très ou assez satisfaits de la formation dispensée par des consultants privés, seulement 20 % sont très satisfaits de la formation dispensée à l'interne (taux de non-réponse de 50 %). La qualité des formateurs et l'adaptation du contenu de formation sont les deux principales sources de satisfaction des organismes par rapport à la formation dispensée.

**Tableau 24— Niveau de satisfaction par rapport à la formation reçue**

Formateur	Personne à l'interne	Consultants spécialisés	Autres associations disciplinaires
<b>Niveau de satisfaction</b>			
1 — Très satisfaisant	20 %	30,8 %	28,6 %
2 — Assez satisfaisant	0 %	38,5 %	14,3 %
3 — Plus ou moins satisfaisant	0 %	15,4 %	0 %
4 — Peu satisfait	10 %	0 %	0 %
5 — Insatisfait	0 %	0 %	0 %
6 — Ne sait pas	20 %	0 %	0 %
Sans réponse	50 %	15,4 %	57,1 %

<sup>10</sup> Ces associations n'ont pas été identifiées par les organismes répondants.

### 2.3.2.5 Les contraintes limitant la formation continue du personnel

Quatre raisons principales limitent la capacité des organismes d'investir dans la formation continue de leur personnel. Les principales contraintes identifiées sont extérieures à la qualité de l'offre de formation (contenu de la formation, compétences des formateurs, accessibilité de la formation).

Le manque de ressources financières est la principale contrainte pour 86 % des organismes. Mentionnons toutefois que les organismes non assujettis à la loi 90 peuvent avoir accès pour la formation aux programmes d'aide aux employeurs d'Emploi-Québec qui défraie la presque totalité des coûts de formation. Peu d'organismes y ont recours.

Le manque de temps du personnel arrive en seconde place (62 %) et la difficulté à libérer le personnel (51,7 %) en troisième. Enfin, le manque de temps pour gérer la formation ressort comme un frein majeur pour 37,9 % des répondants. Cette dernière situation est fort compréhensible puisque les directions gèrent elles-mêmes la formation de leur personnel. Par ailleurs, ces dirigeants sont sollicités par bien d'autres enjeux. Cela leur laisse bien peu de temps à consacrer au développement d'une structure de gestion de la formation.

Pourtant, les organismes n'hésitent pas à favoriser la formation des danseurs malgré les contraintes rencontrées. S'il y a peu d'investissement (temps et argent) dans la formation du personnel au fonctionnement, c'est qu'investir dans une main-d'oeuvre temporaire ou contractuelle n'est pas perçu comme très rentable alors qu'au contraire, les efforts faits pour soutenir la performance des danseurs rapportent des bénéfices immédiats.

Tableau 25— Obstacles à la formation continue du personnel

Contraintes limitant la formation continue	% des organismes
Manque de ressources financières	86,2 %
Manque de temps du personnel pour suivre la formation	62,1 %
Difficulté de l'organisme à libérer les employés	51,7 %
Manque de temps pour gérer la formation	37,9 %
Offre de formation inadéquate	17,2 %
Manque d'information sur les formations disponibles	13,8 %
Éloignement des ressources de formation	13,8 %
La formation n'est pas une priorité pour l'organisme	10,3 %
Accessibilité et disponibilité de la formation	10,3 %
Durée et moment de la formation inadéquats	10,3 %
Difficulté à identifier les besoins de formation	6,9 %
Manque de formateurs compétents	3,5 %
Manque de motivation des employés à suivre la formation	3,5 %
Approches pédagogiques désuètes	0 %
Autres	6,9 %

Pour favoriser davantage la formation continue, 86 % des organismes trouvent très ou assez intéressant de procéder à l'identification de besoins communs de formation, 76 % de concevoir une offre de formation répondant aux besoins prioritaires du milieu et 72 % de partager les coûts de formation entre plusieurs organismes. Enfin, presque 45 % trouvent intéressante l'idée de déléguer

la planification et la gestion de la formation au RQD. Seulement un peu plus du tiers favorise le regroupement des budgets de formation des organismes du secteur.

Les organismes du secteur sont donc très favorables à une action concertée dans la conception d'une offre de formation commune et sont assez favorables à déléguer la responsabilité de la planification et de la gestion de cette offre au RQD. Toutefois, il est évident que même s'ils acceptent de partager les coûts avec d'autres organismes, ils préfèrent conserver le contrôle de leur budget de formation. Par ailleurs, certains désirent s'impliquer dans la planification de cette formation et suggèrent des conditions comme la création d'un comité de formation responsable de décider de la formation continue prioritaire.

**Tableau 26— Actions pour éliminer les obstacles à la formation continue**

Actions visant à faciliter la formation continue	Partage des coûts de formation entre plusieurs organismes	Identification des besoins de formation communs aux organismes de danse	Offre de formation répondant aux besoins prioritaires du milieu	Regroupement des budgets de formation des organismes du secteur	Délégation de la planification et de la gestion de la formation au RQD	Délégation de la planification et de la gestion de la formation à un autre organisme
<b>Niveau d'intérêt</b>						
1 — Très intéressé	48,3 %	44,8 %	31 %	10,3 %	24,1 %	10,3 %
2 — Assez intéressé	24,1 %	41,4 %	44,8 %	27,6 %	20,7 %	0 %
3 — Plus ou moins intéressé	10,3 %	10,3 %	10,3 %	17,2 %	17,2 %	27,6 %
4 — Peu intéressé	3,5 %	0 %	0 %	10,3 %	6,9 %	10,3 %
5 — Pas du tout intéressé	3,5 %	0 %	3,5 %	17,2 %	17,2 %	37,9 %
Sans réponse	10,3 %	3,5 %	10,3 %	17,2 %	13,8 %	13,8 %

### 2.3.2.6 Les défis de développement des organismes et les postes nécessitant des investissements prioritaires

Selon les organismes consultés au cours de l'enquête, quatre principaux défis confrontent actuellement le secteur de la danse :

- Consolidation du financement
- Mondialisation/internationalisation
- Développement des publics
- Nouvelles technologies

Chacun de ces défis exige que la main-d'œuvre du secteur développe de nouvelles compétences afin d'être en mesure d'y faire face et de les relever avec succès.

Pour les organismes consultés, les investissements de formation devraient cibler prioritairement les six fonctions suivantes :

- Danseur (41,4 %)
- Agent de développement (31 %)
- Professeur de danse (20,6 %)
- Responsable des communications (20,6 %)
- Soutien administratif (17,2 %)
- Chorégraphe (13,8 %)

Il est intéressant de constater que la fonction de direction générale n'est pas mentionnée dans cette liste alors que la gestion des organismes repose sur elle et que la capacité de relever les défis et enjeux rencontrés repose sur ses compétences. L'enquête par questionnaire réalisée auprès des organismes a permis de mettre en lumière plusieurs compétences à développer pour cette fonction (voir annexe 3).

Nous présentons les priorités de formation retenues pour quatre fonctions jugées les plus sensibles pour le fonctionnement et le développement des organismes. Un cinquième groupe englobe les besoins exprimés par les directions d'organismes assujettis pour l'ensemble du personnel sans égard à la fonction occupée.

### **3.1 Besoins de formation prioritaires par famille d'emplois**

À moins d'une évaluation systématique des compétences des individus appartenant à une famille d'emplois, il est très difficile, voire impossible, de tracer un portrait exhaustif des besoins de formation continue pour une population donnée. Les résultats présentés dans les pages qui suivent doivent être vus comme des indications sur les besoins de formation continue perçus comme prioritaires par un certain nombre de représentants des fonctions artistiques et des fonctions nécessaires au fonctionnement des organismes.

#### **3.1.1 Les fonctions artistiques**

Les fonctions artistiques pour lesquelles des besoins de formation sont prioritaires:

- Les danseurs
- Les chorégraphes

Deux niveaux de besoins en formation continue ont été identifiés :

- Les compétences disciplinaires
- Les compétences en gestion de carrière

### 3.1.1.1 Les priorités de formation pour les danseurs

L'identification des besoins prioritaires de formation des danseurs résulte de deux groupes de discussion regroupant treize danseurs. Ces rencontres visaient à étayer et à valider les résultats d'un sondage auquel plus d'une vingtaine de danseurs ont répondu.

Pour les danseurs, les classes d'entraînement sont essentielles à l'exercice de leur profession et elles constituent la priorité en matière de formation continue. Il est essentiel pour la majorité d'entre eux d'avoir accès à des classes d'entraînement sur une base quotidienne, tout au long de l'année, à une diversité de classes données par des professionnels d'ici et d'ailleurs. Ce besoin va de pair avec l'importance de développer des connaissances pratiques en anatomie fonctionnelle, d'apprendre à bien préparer le corps, de comprendre le mouvement et de mieux l'exécuter. Cette compréhension de leurs capacités et limites leur permettrait également de prévenir les blessures.

Dans ce but, ils ressentent le besoin d'être supervisé par un entraîneur professionnel qui les aiderait à déterminer le type d'entraînement et l'alimentation requis pour répondre aux exigences du chorégraphe, tout en prenant en considération l'état du danseur (âge, blessure, etc.).

Tableau 27— Besoins prioritaires de formation continue pour les danseurs

Besoins prioritaires de formation	Objectifs généraux
<b>A) Les besoins disciplinaires</b>	
1. Entraînement en danse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maintenir et entretenir les compétences techniques des danseurs.</li><li>• Permettre aux danseurs de se préparer par des exercices pour la journée et les répétitions</li><li>• Développer des habiletés en travail de partenaire</li><li>• Offrir un service d'entraîneur pour conseiller les danseurs sur un programme d'entraînement adapté sur mesure.</li></ul>
2. Anatomie fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer la capacité des danseurs à mieux connaître leurs capacités et limites par une meilleure connaissance de l'anatomie fonctionnelle.</li></ul>
<b>B) Les besoins de gestion de carrière</b>	
1. Connaissances générales en danse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer sa capacité à tenir un discours sur la danse.</li></ul>
2. Gestion du stress	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aider les danseurs interprètes à mieux gérer leur stress.</li></ul>
3. Notions de pédagogie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permettre aux danseurs qui désirent enseigner de maîtriser les principaux principes de pédagogie.</li></ul>
4. Représentation et lobbying	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apprendre à s'exprimer, à prendre la parole.</li><li>• Comprendre les structures politiques et de financement.</li><li>• Développer le sens de la concertation.</li></ul>
5. Intégration sur le marché du travail	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutenir les nouveaux interprètes dans leur intégration sur le marché du travail</li><li>• Jumeler la relève avec un interprète expérimenté.</li></ul>

Par ailleurs, en dehors des compétences disciplinaires, les danseurs consultés identifient le besoin d'acquérir des compétences en gestion de carrière (connaître le marché du travail, les ressources du secteur, les programmes de bourse, développer des habiletés en rédaction, etc.). Ils ressentent le besoin de mettre à jour leurs connaissances générales en danse (histoire, vocabulaire, tendances, etc.) afin d'améliorer leur capacité à s'exprimer sur leur art. Le financement étant un enjeu important, les danseurs souhaitent mieux comprendre les conditions et exigences de la discipline (structure de financement, enjeux organisationnels, économiques et politiques). Par ailleurs, ils sont préoccupés par l'amélioration de leur capacité à gérer leur stress et les différents aspects de santé et sécurité reliés à leur métier de danseur. D'autre part, comme plusieurs d'entre eux enseignent, l'acquisition de notions de pédagogie leur apparaît nécessaire. Enfin, l'intégration de la relève au marché du travail est ressortie comme une préoccupation importante. Pour ce faire, les danseurs consultés privilégient une approche basée sur le jumelage avec un danseur expérimenté.

Actuellement, différents organismes du secteur comblent plus ou moins les besoins des danseurs en matière de perfectionnement disciplinaire. Leur offre de formation est irrégulière, mais les compétences et l'expertise sont disponibles. Par contre, l'offre de formation est beaucoup plus limitée lorsqu'il s'agit de trouver une réponse aux besoins de gestion de carrière.

### **3.1.1.2 Les priorités de formation pour les chorégraphes**

De même que pour les danseurs, les besoins de formation continue des chorégraphes se situent au niveau des compétences disciplinaires ainsi qu'au niveau de la gestion de carrière et d'entreprise. Le portrait de ces besoins a été tracé à partir des résultats d'un groupe de discussion réalisé au cours de l'hiver 2004, combinés aux résultats d'un sondage auprès de douze chorégraphes et d'une dizaine d'entrevues individuelles réalisée auprès de chorégraphes, de directeurs artistiques, d'administrateurs et de professeurs de danse reconnus pour leur connaissance des défis liés à l'exercice de cette fonction artistique.

Les besoins disciplinaires des chorégraphes gravitent essentiellement autour de l'amélioration de leurs compétences de création. Dans ce but, la majorité des consultations effectuées ont mis en lumière le besoin de disposer de lieux de création propices à la recherche et à l'expérimentation qui permettent au chorégraphe d'évoluer dans un environnement où les contraintes de financement de la production sont absentes. Quelques initiatives ont vu le jour dans le milieu et on assiste à l'apparition d'une offre de formation pour répondre à ce besoin.

Les besoins en gestion de carrière et d'entreprise sont variés. Le chorégraphe a besoin de se positionner en tant qu'artiste et il doit être en mesure de décrire son œuvre ainsi que d'être en mesure de choisir la meilleure façon de la promouvoir. Pour cela, il doit connaître et comprendre le paysage de la danse pour situer son œuvre personnelle et ses influences. Le chorégraphe doit se doter de compétences pour être en mesure de mettre sur pied sa structure de production et de diffusion ainsi que de gérer les ressources dont il a besoin. Il doit donc développer des compétences de leadership, des compétences de gestion d'entreprise même si celles-ci sont généralement moins valorisées que les compétences artistiques. Enfin, plusieurs sont d'avis que les chorégraphes auraient avantage à développer leurs compétences en nouvelles technologies pour être en mesure d'explorer et d'intégrer ce domaine à leurs créations chorégraphiques.

**Tableau 28— Besoins prioritaires de formation continue pour le chorégraphe**

Besoins prioritaires de formation	Objectifs généraux
<b>A) Les besoins disciplinaires</b>	
1. Atelier chorégraphique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'expérimentation et la réflexion sur son travail de création.</li> </ul>
<b>B) Les besoins de gestion de carrière et d'entreprise</b>	
1. Positionnement et diffusion de son œuvre chorégraphique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre où se situe sa compagnie ou son oeuvre.</li> <li>Orienter ses démarches de représentation.</li> <li>Définir son marché.</li> </ul>
2. Connaissances générales en danse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se maintenir au courant de ce qui se fait sur la scène nationale et internationale et comprendre où on se situe dans le paysage de la danse. Être en mesure de décrire adéquatement son œuvre.</li> </ul>
3. Nouvelles technologies	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer ses compétences afin d'explorer les nouvelles technologies et de les intégrer dans ses créations.</li> </ul>
4. Compétences de leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprendre à travailler en équipe et à gérer les dynamiques de groupe.</li> </ul>
5. Gérer son entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des compétences d'<i>entrepreneurship</i> et de gestion de sa propre entreprise.</li> </ul>

L'offre de formation continue s'adressant aux compétences en gestion de carrière et d'entreprise pour les chorégraphes est limitée. Ces compétences essentielles au développement des chorégraphes doivent faire l'objet d'interventions prioritaires en formation continue.

### **3.1.2 Les familles d'emploi affectées au fonctionnement des organismes**

Trois familles d'emplois contribuant au fonctionnement des organismes en danse ont été ciblées comme nécessitant des investissements prioritaires en formation continue : les responsables aux communications, les responsables du développement et le personnel administratif affecté au fonctionnement des organismes.

#### **3.1.2.1 Les priorités de formation pour les responsables des communications**

Le portrait des besoins de formation continue des responsables des communications a été établi à la suite d'un sondage auquel onze représentants de la fonction ont répondu et à la tenue d'un groupe de discussion regroupant huit personnes.

**Tableau 29— Besoins prioritaires de formation continue des responsables des communications**

Besoins prioritaires de formation	Objectifs généraux
1. Connaissances générales en danse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer sa capacité à rédiger un discours et à parler de la danse.</li> </ul>
2. Analyse d'œuvres chorégraphiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre le travail des chorégraphes et analyser les œuvres afin de les situer dans les courants esthétiques.</li> <li>• Se maintenir au courant de ce qui se fait sur la scène nationale et internationale.</li> </ul>
3. Plan de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir et rédiger un plan de communication réaliste qui assure la continuité et la consolidation de la vision de la compagnie, et ce, même dans un contexte de ressources budgétaires limitées.</li> </ul>
4. Stratégies et outils de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer de nouvelles stratégies de communication efficaces afin de promouvoir sa compagnie auprès des clientèles.</li> </ul>
5. Outils de communication électronique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie de communication électronique adaptée aux besoins de la compagnie.</li> </ul>

Notons que la formation initiale des personnes rencontrées varie beaucoup et n'est pas nécessairement en lien direct avec le métier exercé. Les compétences à développer doivent être adaptées ou ajustées en fonction de la réalité des organismes du secteur de la danse. Par exemple, concevoir un plan de communication est perçu comme une compétence de base pouvant contribuer à assurer une continuité dans les actions de développement des organismes. De plus, les stratégies et les outils de communication mis en place doivent tenir compte du contexte particulier et des ressources limitées des organismes. Pour ces formations, les représentants consultés privilégient une formation pratique, ouverte aux professionnels d'autres disciplines du secteur culturel afin de favoriser le partage des expériences entre les professionnels en communication. Les besoins de formation prioritaires sont directement rattachés à l'exercice de leur travail.

Sur la base des données recueillies, les responsables des communications rencontrés ont fait valoir le besoin d'acquérir des connaissances générales en danse afin de développer leurs connaissances de la danse et plus précisément, de raffiner leur discours sur la danse. Une formation où seraient analysées des oeuvres chorégraphiques de différentes tendances leur permettrait de se maintenir au courant de ce qui se passe sur la scène nationale et internationale.

Actuellement, l'offre de formation pour développer les compétences spécialisées en communication est disponible principalement dans les institutions d'enseignement, les associations professionnelles en communication ou encore dans le secteur communautaire. Même si les personnes consultées estiment que la formation est une responsabilité individuelle, ils verraient d'un bon œil que le RQD puisse leur fournir des outils pour faciliter leur apprentissage.

Notons que cette fonction de travail est souvent dotée sur une base temporaire ou contractuelle et qu'elle est souvent financée grâce à un programme de soutien à l'emploi ou de subventions salariales. Dans ce contexte, les directions de compagnies consultées hésitent à investir dans la formation de ces ressources temporaires, et ce, malgré leur contribution significative à la consolidation et au développement des organismes.

### 3.1.2.2 Les priorités de formation pour les agents de développement

Un groupe de discussion regroupant quatre agents de développement, et qui faisait suite à un sondage auprès de sept agents, a permis de cerner les besoins prioritaires de formation continue pour cette fonction.

Tout comme les responsables des communications, les agents de développement ressentent le besoin d'approfondir leurs connaissances générales de la danse. Pour eux, il apparaît très important de se maintenir au courant de ce qui se fait sur la scène nationale et internationale. C'est pourquoi ils expriment le besoin de mieux comprendre le travail des chorégraphes et leurs projets artistiques. Une telle formation pourrait faire suite à l'atelier « *Développer un discours sur la danse contemporaine* » auquel la plupart des représentants consultés ont déjà participé et ont beaucoup apprécié.

Tableau 30- Besoins prioritaires de formation continue des agents de développement

Besoins prioritaires de formation	Objectifs généraux
1. Connaissances générales de la danse 2. Analyse d'œuvres chorégraphiques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer sa capacité à rédiger un discours et à parler de la danse;</li><li>• Comprendre le travail des chorégraphes et analyser les œuvres afin de les situer dans les courants esthétiques.</li><li>• Se maintenir au courant de ce qui se fait sur la scène nationale et internationale.</li></ul>
3. Connaissance des marchés internationaux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mieux connaître les différents marchés internationaux (principalement européens) de façon à développer des stratégies de diffusion et de mise en marché pour pénétrer ces marchés.</li></ul>
4. Direction de tournée	<ul style="list-style-type: none"><li>• Outiller les agents de développement pour la préparation d'une tournée et l'organisation de la logistique des tournées.</li></ul>
5. Négociation de contrat avec les diffuseurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer des habiletés de négociation avec les diffuseurs.</li><li>• Évaluer la juste valeur du prix d'une production ou d'une création.</li></ul>

Le rôle des agents de développement exige d'approfondir leurs connaissances des marchés et d'améliorer leurs capacités de négociation avec les diffuseurs. De plus, comme il est fréquent que l'agent de développement cumule aussi la fonction de direction de tournée, les représentants consultés identifient le besoin d'une formation les outillant pour la préparation et l'organisation des tournées. Pour ce faire, ils privilégient une approche pragmatique plutôt que théorique qui met surtout l'accent sur les échanges avec des experts et avec des professionnels d'expérience.

Actuellement, il n'existe aucune formation initiale pour apprendre le métier d'agent de développement. Les professionnels qui exercent cette fonction dans les organismes ont des parcours très variés. Aux yeux des représentants consultés, il serait souhaitable de développer une formation universitaire d'un an pour former des agents de développement.

### 3.1.2.3 Les priorités de formation pour l'ensemble du personnel des organismes

Un cinquième groupe de discussion visait à cerner des besoins de formation communs du personnel des organismes. Dans ce but, six compagnies assujetties à la loi 90, en 2003, ont été invitées à faire part de leurs besoins de formation jugés prioritaires. Pour amorcer leur réflexion, nous leur avons fait parvenir un questionnaire regroupant l'ensemble des compétences pour chacune des fonctions tant artistiques que celles qui sont affectées au fonctionnement des organismes.

Le premier constat important issu de cette consultation nous amène à conclure qu'encore une fois la priorité en matière de formation continue pour les organismes consultés demeure l'entraînement des danseurs. Il est beaucoup plus difficile de dégager un consensus (organismes de profils différents — école, compagnie, diffuseur, services — ballet, jazz, folklore, mandat différent) sur des besoins prioritaires lorsqu'il s'agit du personnel affecté au fonctionnement des organismes. Les besoins sont beaucoup moins ciblés et beaucoup plus génériques comme l'informatique et l'apprentissage d'une langue seconde.

Toutefois, au fil des discussions, il est devenu évident que les directions d'organismes sont préoccupées de développer leurs capacités à générer des revenus autonomes et qu'elles trouvent important d'améliorer leurs compétences en organisation du travail par la mise en commun de leurs ressources respectives.

De plus, tout comme pour les autres fonctions tant artistiques qu'administratives, le besoin d'acquérir des connaissances générales sur la danse demeure une constante.

Tableau 31— Besoins prioritaires de formation continue pour l'ensemble du personnel des organismes

Besoins prioritaires de formation	Objectifs généraux
1. Informatique	• Favoriser l'acquisition des outils informatiques nécessaires dans le cadre du travail ou de la production de spectacles.
2. Langue seconde	• Permettre l'apprentissage d'une langue seconde (écrite et parlée)
3. Revenus autonomes	• Accroître la capacité des organismes à générer des revenus autonomes ou privés.
4. Mise en commun des ressources	• Favoriser la mise en commun des ressources afin de soutenir l'amélioration de l'organisation du travail (base de données, archivage, transfert technologique, autres)

### 3.1.2.4 Constats sur les besoins de formation continue

L'analyse de l'ensemble des besoins de formation soulève un constat des plus importants. À l'exception des danseurs et des chorégraphes, peu des travailleurs culturels dans les organismes ont suivi une formation poussée en danse. Il est donc difficile de trouver du personnel qualifié dans leurs champs d'expertise respectifs qui connaisse bien le domaine de la danse. Développer ces connaissances permettrait de mieux comprendre la danse, d'acquérir des repères et du vocabulaire essentiel pour pouvoir parler et écrire adéquatement sur la danse. Cette compétence a un impact certain sur le développement des organismes de danse puisqu'elle affecte la capacité de leur personnel à :

- bien énoncer la vision artistique de l'organisme et à la traduire en mots qui sauront convaincre les bailleurs de fonds de la valeur du projet artistique ;
- s'exprimer clairement sur la danse pour assurer la visibilité de l'organisme ;
- structurer le discours que l'on tient pour faire la promotion de l'organisme ;
- énoncer un discours qui permettra de développer les publics.

Bref, il s'agit d'une compétence de base que tous travailleurs culturels devraient acquérir dans le cadre d'un programme d'intégration au secteur de la danse professionnelle.

Finalement, le diagnostic réalisé démontre que les besoins sont nombreux et variés. Il est essentiel de sensibiliser les organismes à l'importance de la formation continue comme outil de développement de la discipline et des organismes du secteur de la danse professionnelle. Il faut aussi les amener à comprendre que la formation continue ne veut pas dire une formation théorique, mais qu'elle peut prendre des formes très pratiques. En effet, les professionnels rencontrés privilégient surtout la formation auprès de leurs pairs par des rencontres, du jumelage, de la supervision par un mentor ou du coaching, moyens par lesquels ils pourront partager leurs expériences, leurs outils et leurs connaissances. Il importe donc de mobiliser les directions d'organismes et de les inciter à investir dans ce type d'activités qui assurera le développement des compétences dont les organismes ont besoin pour assurer leur développement et leur consolidation. Vue sous cet angle, la formation continue devient plus un levier stratégique de développement organisationnel et sectoriel plutôt qu'uniquement une offre de formation axée sur le développement individuel.

## 4 – Les constats sur la main-d'œuvre et la formation continue

*Un secteur caractérisé par la précarité de ses emplois :  
Instabilité du fonctionnement et du développement des organismes  
du secteur de la danse professionnelle et difficultés à attirer,  
retenir et renouveler les ressources humaines*

Bien que les résultats de l'enquête indiquent une croissance des budgets de fonctionnement des organismes du secteur de la danse professionnelle, cette croissance s'avère limitée et dépendante d'un financement public circonstanciel ainsi que d'un marché très fluctuant. Même accrues, les ressources financières se révèlent insuffisantes pour que les organismes puissent se doter d'une main-d'œuvre suffisante et stable. Ce constat est d'autant plus vrai en ce qui concerne les ressources qui contribuent à la recherche de financement privé, au développement des marchés et à la promotion du projet artistique des organismes. En effet, ces emplois jugés essentiels pour le développement des organismes ressortent comme étant les plus précaires.

À l'exception de quelques organismes de plus grande taille, la majorité des organismes ne fonctionne qu'avec un noyau de deux ou quelquefois trois ressources permanentes. Souvent, ces personnes n'ont pas d'emploi à temps plein. Le reste de l'équipe gravite autour de ce noyau permanent, se fait et se défait en fonction des projets et des programmes d'aide à l'emploi. Dans un tel contexte d'instabilité, l'équipe à l'interne cumule les responsabilités rattachées aux fonctions non comblées, mais pourtant essentielles au fonctionnement efficace des organismes. Ainsi, en plus de créer une surcharge pour le personnel en place, il devient très difficile de rentabiliser les efforts et les investissements en développement de marchés, en recherche de nouvelles sources de revenus ou en financement privé.

Le secteur de la danse professionnelle est un environnement où les conditions de travail sont peu attrayantes. D'où la préoccupation des organismes par rapport au renouvellement de leur personnel. Ce problème ne se pose toutefois pas de la même façon que dans les autres secteurs. En effet, à l'exception des enseignants de la danse où l'on fait face à un problème de pénurie de main-d'œuvre en raison du vieillissement de la population d'enseignants en activité, le secteur de la danse est plutôt confronté à un problème d'attraction, de rétention et de remplacement des effectifs. Malgré les efforts des organismes pour réembaucher les mêmes ressources, ce qui permettrait un minimum de stabilité dans les équipes, les ressources ne sont plus disponibles soit parce qu'elles ont des engagements ailleurs, ou encore parce qu'elles ont trouvé un emploi plus stable et plus stimulant dans une autre organisation, voire dans un autre secteur.

Le renouvellement du personnel est une situation problématique très difficile à gérer puisqu'il ne s'agit pas seulement de prévoir et de préparer une relève future. Il s'agit plutôt d'une situation récurrente conditionnée par des facteurs externes qui contribuent à créer un problème permanent de gestion des ressources humaines dans le secteur si l'on ne trouve pas des solutions systémiques.

### *La culture de formation continue :*

*Des investissements significatifs, mais principalement concentrés sur les danseurs, alors que beaucoup d'autres défis de compétences sont à relever.*

Malgré leurs ressources financières limitées, 45 % des organismes du secteur de la danse professionnelle persistent à investir 1 % et plus de leur masse salariale dans le développement des compétences de leur personnel, et ce, même si la majorité d'entre eux ne sont pas assujettis à la loi 90. Une telle situation met en lumière la présence d'une certaine culture de formation continue. Celle-ci vise principalement les danseurs, ressources essentielles à la survie des organismes de production. Pourtant, les organismes sont conscients qu'ils doivent développer d'autres champs de compétences s'ils veulent faire face aux importants défis qu'ils ont à relever. Mais le statut précaire de plusieurs autres emplois incite peu à investir dans le développement de ces ressources humaines.

Par ailleurs, la planification et la gestion de la formation continue apparaissent déficientes dans près des deux tiers des organismes consultés. La formation dispensée répond surtout à des besoins ponctuels de nature opérationnelle. Très peu d'organismes ont démontré avoir une vision à long terme des besoins de formation de leur personnel. Leur situation précaire les amène à concentrer leurs efforts pour assurer leur survie à court terme.

Considérant les ressources limitées des organismes, il apparaît néanmoins important que la formation puisse répondre de façon adaptée aux besoins de leur personnel et non uniquement à ceux des danseurs.

Pour contourner les obstacles rencontrés, les organismes montrent une ouverture à l'élaboration d'une offre de formation commune. Une bonne proportion d'entre eux est même disposée à ce que le RQD joue un rôle plus actif dans la planification et la gestion de cette offre. Seule la question de la gestion des fonds affectés à la formation soulève des réserves. Il est évident que les organismes ne veulent pas donner carte blanche à un intermédiaire, quel qu'il soit, sans conserver un droit de regard. Il faudra donc que le RQD explore des mécanismes de concertation et de mise en commun des besoins et des activités de formation.

Les défis importants que les organismes ont à relever, exigent le développement de compétences périphériques à la discipline, mais essentielles à sa continuité. Il est important que les organismes se dotent de ressources compétentes pour améliorer notamment le financement, le développement de marchés et la diffusion. Il s'agit ici d'un défi sectoriel et non d'un défi spécifique à chacun des organismes. Une stratégie sectorielle de développement des compétences plutôt qu'une approche individuelle favoriserait la résolution de problématiques de compétences reliées à l'une et l'autre des familles d'emplois.

*Une offre de formation adaptée aux besoins :  
Se concentrer sur le développement du secteur*

Un des principaux objectifs de cette démarche d'analyse est de permettre au RQD de revoir et d'adapter son offre de formation afin qu'elle réponde mieux aux besoins actuels du secteur de la danse. Il ne s'agit donc pas seulement de structurer le contenu de cette offre de formation, mais bien de s'assurer que les ressources allouées au développement des compétences sont gérées avec efficacité et efficience.

L'étude permet de constater que l'offre de formation pour le personnel artistique est plus importante que pour les autres fonctions oeuvrant au fonctionnement des organismes. Divers organismes du secteur répondent déjà à plusieurs des besoins disciplinaires. Ces organismes nous apparaissent mieux placés que le RQD pour le faire puisqu'ils détiennent déjà les compétences requises ou y ont facilement accès. Par contre, pour les besoins de gestion de carrière et d'entreprise, l'offre de formation est beaucoup moins développée. Des initiatives existent, mais ne sont pas coordonnées et organisées avec une vision d'ensemble. Il faudrait structurer ce milieu et l'aider à mieux organiser et tirer profit de ses ressources. Il serait donc beaucoup plus productif que le RQD agisse comme rassembleur auprès des organismes de danse pour assurer la concertation sur les besoins et soutenir, au besoin, l'organisation d'une offre de formation. De plus, il pourrait faire bénéficier le milieu de son expertise pour initier, organiser et trouver le financement pour des projets structurants de formation.

Dans un autre ordre d'idées, les besoins exprimés par les agents de développement et les responsables de communication ne trouvent pas réponse et l'offre de formation disponible n'est pas toujours bien adaptée. Ces fonctions de travail bien qu'elles soient jugées essentielles au fonctionnement et au développement des organismes, sont habituellement à statut précaire (programmes d'emploi, temporaire ou contractuel) et les organismes hésitent à investir dans le développement des compétences de ce personnel qui ne sera à leur emploi que pour une période de temps limitée. Pourtant, cette façon de voir nuit à leur développement.

Soutenir le fonctionnement efficace et le développement des organismes sur le plan organisationnel devrait être une contribution des plus significatives du RQD en matière de formation continue. Cet objectif lui permettrait de proposer une offre d'ensemble pour les fonctions de gestion, d'administration, de développement et de communications dans les organismes. Il pourrait ainsi aider les organismes à mieux répondre aux besoins de formation de l'ensemble du personnel affecté au fonctionnement.

Ainsi, comme les organismes consultés ont clairement exprimé le besoin de mise en commun et de concertation en formation continue, le RQD pourrait être légitimé d'intervenir dans un rôle stratégique de mobilisation du milieu en ce qui concerne son développement.

Le RQD deviendrait un catalyseur et un animateur du milieu pour soutenir le développement des compétences à tous les niveaux en jouant des rôles différents : courroie de transmission et partenaire avec le milieu pour le développement des compétences du personnel artistique (chorégraphe, danseurs, répétiteurs, etc.) ; agent de changement pour sensibiliser les organismes à l'importance stratégique d'investir dans le développement et la consolidation des compétences essentielles au fonctionnement des organismes (gestion, administration, développement et communications) et mobilisateur pour développer les compétences de concertation et de représentation visant à consolider le développement du secteur de la danse professionnelle.

Cette façon de concevoir la formation continue en fera un levier de transformation de la culture du milieu.

## 5 – Les recommandations

Les résultats de cette étude mettent à jour la nécessité pour les organismes du secteur de la danse professionnelle de se concerter pour assurer une meilleure gestion de leur « capital compétence ». Notre analyse indique que le secteur de la danse professionnelle a des défis considérables à relever en matière de gestion des compétences de ses ressources humaines :

- Contrer les effets du sous-financement sur leur capacité de gérer adéquatement leurs ressources humaines ;
- Consolider le professionnalisme de leur main-d'œuvre ;
- Faciliter l'évolution et l'adaptation de la main-d'œuvre ;
- Développer une relève pour les postes essentiels au développement des organismes.

### **Recommandation 1 - La mobilisation du secteur de la danse professionnelle pour assurer son développement et sa consolidation**

#### **Considérant :**

- que la majorité des organismes sont aux prises avec un manque de ressources financières ;
- que les organismes font face à un problème de relève récurrent dû à l'ensemble des conditions entourant l'acquisition des ressources humaines ;
- que les ressources financières ne permettent pas de doter de façon stable ces postes ;
- que les organismes éprouvent des difficultés à recruter sur le marché une main-d'œuvre qualifiée aux postes essentiels à leur croissance ;
- que le succès des organismes repose sur la qualification de leur main-d'œuvre ;
- que les outils existants à ce jour ne permettent toujours pas de faire face à la problématique de main-d'œuvre du secteur ;

#### **il est recommandé**

- de poursuivre les efforts entrepris pour améliorer la consolidation des emplois dans le secteur ;
- de diffuser les résultats de l'enquête auprès des instances du milieu afin de les sensibiliser à la nécessité de soutenir des initiatives permettant de relever les défis et enjeux de main-d'œuvre de la discipline ;
- d'examiner, avec les partenaires du secteur, les possibilités de concertation afin de déterminer les nouvelles orientations à privilégier ;
- de mobiliser le secteur de la danse professionnelle afin de développer une stratégie de représentation visant à assurer une plus grande stabilité de la main-d'œuvre.

**Recommandation 2 — La mise en place d'une structure de concertation pour assurer la planification et la gestion d'une offre commune de formation**

**Considérant :**

- que les investissements actuels dans la formation touchent principalement les danseurs au détriment des autres fonctions de travail ;
- que le manque de ressources financières, le manque de temps et la précarité des emplois sont perçus comme les principaux obstacles aux investissements dans la formation continue du personnel ;
- que les pratiques de planification et de gestion de la formation sont peu courantes dans les organismes ;
- qu'un nombre significatif des organismes sont ouverts à une concertation du milieu pour élaborer une offre commune de formation ;

**il est recommandé**

- de proposer aux organismes d'explorer des mécanismes de concertation des actions en formation continue et de mise en commun des ressources ;
- de prévoir des mécanismes d'implication des organismes dans la planification d'une offre de formation commune et dans la prise de décision quant aux priorités de formation ;
- de favoriser les demandes d'aide à la formation impliquant divers organismes dans le but de réaliser des projets conjoints de formation continue.

**Recommandation 3 — La redéfinition du rôle du RQD et de ses modes d'intervention dans le développement des compétences du secteur de la danse professionnelle**

**Considérant :**

- que l'offre de formation du milieu assume déjà ou répond en partie aux besoins de développement des compétences des fonctions artistiques ;
- que les organismes de danse investissent peu dans le développement des compétences pourtant nécessaires à leur fonctionnement (manque de ressources financières, de temps, précarité des emplois au fonctionnement);
- que les organismes du secteur de la danse professionnelle montrent une certaine ouverture à mettre en commun leurs énergies et certaines de leurs ressources pour assurer le développement des compétences du milieu ;

## il est recommandé

- 1 que le RQD redéfinisse son rôle dans le développement des compétences du secteur de la danse professionnelle vis-à-vis :

- a) du personnel artistique

- en accentuant les efforts de partenariat avec les fournisseurs de formation artistique du secteur de la danse professionnelle ;
- en leur fournissant les informations qui leur permettront d'ajuster leur offre de formation aux besoins réels du milieu ;
- en les aidant à mieux structurer leur offre de formation et leurs ressources ;
- en initiant une offre de formation lorsque le milieu ne peut répondre aux besoins,

- b) du personnel au fonctionnement des organismes de danse

- en posant des actions visant à sensibiliser les organismes à l'importance stratégique de la formation continue pour leur personnel au fonctionnement ;
- par la mise en place d'une offre de formation conjointe pour le personnel affecté au fonctionnement ;
- en intervenant à titre d'expert-conseil pour soutenir le développement d'une offre de formation du personnel affecté au fonctionnement ;

- c) du secteur de la danse professionnelle

- en devenant l'animateur d'une transformation de la culture du milieu par une approche plus stratégique de la formation continue.

- 2 que le RQD ajuste le niveau de ses interventions dans le processus de gestion de la formation continue du secteur pour se positionner dans les champs de responsabilité suivants :

a) Planification du développement	Politique de formation continue pour le développement disciplinaire. Identification des besoins de développement professionnel disciplinaires. Vision prospective sur les emplois du secteur.
b) Élaboration des plans de formation	Mise en place de mécanismes de concertation pour déterminer les priorités et élaborer un plan de formation continue.
c) Organisation de la formation	Soutenir, par son expertise, les partenaires en diffusant l'information sur les sources de financement des activités de formation artistique. Rédiger des devis de formation, coordonner le développement des contenus, organiser le calendrier des activités et identifier les personnes-ressources en ce qui concerne le plan de formation continue pour le personnel au fonctionnement des organismes et les activités de développement sectoriel. Gérer les inscriptions pour ses propres activités de formation. Gérer son propre budget de formation.

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| d) Diffusion de la formation  | Faire la promotion et faire circuler l'information sur l'ensemble de l'offre de formation du secteur.  |
| e) Évaluation de la formation | Développer et concevoir des mécanismes de suivi et d'évaluation de la qualité de la formation.<br>Outiller ses partenaires dans le milieu dans l'évaluation de la formation dispensée. |

## **Annexes**

## Annexe 1—Liste des organismes répondants

- 1 Cercle d'expression artistique Nyata Nyata
- 2 Compagnie de Brune
- 3 Compagnie Flak
- 4 Danse Danse
- 5 Danse-Cité
- 6 Fondation Jean-Pierre Perreault
- 7 Fortier Danse Création
- 8 BJM Danse (Les Ballets Jazz de Montréal)
- 9 Les Grands Ballets canadiens de Montréal
- 10 Louise Bédard Danse
- 11 Montréal Danse
- 12 O Vertigo
- 13 PPS Danse
- 14 Production Cas Public
- 15 Sinha Danse
- 16 Sursaut
- 17 Sylvain Énard Danse
- 18 Tangente
- 19 Studio 303
- 20 Les Sortilèges
- 21 La Danse sur les routes du Québec
- 22 Van Grimde Corps Secrets
- 23 Zeugma collectif de folklore urbain
- 24 Compagnie de danse moderne Axile
- 25 Circuit-Est
- 26 Diagramme gestion culturelle
- 27 École nationale de ballet contemporain
- 28 École de danse de Québec
- 29 Les Ateliers de danse moderne de Montréal (LADMMI)

## **Annexe 2—Liste des personnes consultées sur les besoins en formation continue**

### **COMMUNICATIONS**

1. Jean-François Belisle (LADMMI)
2. Mélanie Bergeron (Compagnie de Brune)
3. Nicole Blouin (Danse-Cité)
4. Lyne Côté (Compagnie Marie Chouinard)
5. Karine Dion et Ghislain Turcotte (Corpus Rhésus Danse)
6. Sadrine Gris (Tangente)
7. Mélissa Guay (Studio 303)
8. Natalie Lavallée (École de danse de Québec)
9. Ghislain Turcotte (Corpus Rhésus Danse)
10. Anne Viau (O Vertigo)
11. Stéphane Villeneuve (Fondation Jean-Pierre Perreault)
12. Selina von Schack (Compagnie de Brune)
13. Laurence Wegscheider (Compagnie Flak)

### **RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT**

1. Karine Dion (Corpus Rhésus Danse)
2. Philippa Favreau (Fortier Danse Création)
3. Tessa Goulet (Diagramme gestion culturelle)
4. Steve Huot (La Rotonde)
5. Marie Lamoureux (Louise Bédard Danse)
6. Pascale Pernet (Sylvain Émard Danse)
7. François Prudhomme (Montréal Danse)
8. Pierre Tanguay (Compagnie de Brune)
9. Ghislain Turcotte (Corpus Rhésus Danse)

### **GESTION ET SOUTIEN ADMINISTRATIF**

1. Mélanie Bergeron (Compagnie de Brune)
2. Daniel Campeau (Tangente)
3. Danielle Carpentier (Corpus Rhésus Danse)
4. Danielle Demers (Sylvain Émard Danse)
5. Francine Gagné (Circuit-Est)
6. George Krump (Louise Bédard Danse)
7. Mireille Martin (Diagramme gestion culturelle)
8. Sylviane Martineau (Danse-Cité)
9. Claire Ranger (Montréal Danse)
10. Lydie Revez (Productions Cas Public)
11. Gilles Savary (Fortier Danse Création)
12. Lys Stevens (Studio 303)
13. Pierre Tanguay (Compagnie de Brune)

## INTERPRÈTES

1. Christiane Bourget
2. Karine Cloutier
3. Your de Wilde
4. Andréa Dugas-Hawkes
5. Julie Dugay
6. David Flewelling
7. Rachel Harris
8. Sophie Lavigne
9. Anne Le Beau
10. Judith Lessard
11. Nancy Letendre
12. Francine Liboiron
13. Ségolène Marchand
14. Julie Marcil
15. Izabella Marengo
16. Maya Ostrofsky
17. Marie Pelletier
18. Claudia Péloquin
19. Carol Prieur
20. David Rancourt
21. Myriam Tremblay
22. Peter Trotzmer
23. Rosalie Trudel
24. Catherine Viau
25. Arielle Warnke St-Pierre
26. Jamie Wright
27. Danseur O Vertigo
28. Danseur O Vertigo

## CHORÉGRAPHERS

1. Marie-Julie Asselin
2. Louise Bédard
3. Marie Béland
4. Martin F. Bélanger
5. Jadson Caldeira
6. Karine Denault
7. Deborah Dunn
8. Julie Pilon
9. Dominique Porte
10. Sheila Ribeiro
11. Frédérique-Annie Robitaille
12. Guylaine Savoie

## ENTRETIENS AVEC :

1. Lucie Boissinot, enseignante
2. Estelle Clareton, chorégraphe
3. Kathy Casey, directrice artistique, Montréal Danse
4. Guy Cools, dramaturge
5. Dena Davida, directrice artistique, Tangente
6. Miriam Ginestier, codirectrice artistique, Studio 303
7. Lyne Lanthier, chargée de programme danse, CALQ
8. Daniel Léveillé, directeur artistique, Daniel Léveillé Nouvelle Danse inc.
9. L'équipe de Diagramme gestion culturelle : Mireille Martin, Tessa Goulet, Claudia St-Georges, Catherine Caron, Lydia Côté, Nathalie Prémont, Dominic Simoneau

## COMPAGNIES

1. Denise Biggi, Les Sortilèges
2. Julie Forest, LADMMI
3. Julie Gauthier, BJM Danse
4. Normand Giguère, Les Grands Ballets Canadiens de Montréal
5. Liette Locas, O Vertigo
6. Suzanne Provencher, Compagnie Marie Chouinard

## Annexe 3—Compétences à développer par fonction

L'enquête par questionnaire a permis de préciser les fonctions ayant le plus besoin de formation continue ainsi que les domaines de compétences à développer.

Les pages qui suivent dressent l'inventaire des besoins de formation recensés par fonction.

### 1. FONCTIONS ARTISTIQUES

<b>Direction artistique</b>	Cinéma-montage Création Direction d'équipe Leadership
<b>Chorégraphe en début de carrière</b>	Connaître le marché intérieur
<b>Chorégraphe</b>	Rédiger une demande de bourse Présenter son dossier Verbaliser l'œuvre et le processus créatif Travailler en collaboration avec les artistes (diriger une équipe) Dramaturgie Création Travailler avec des collaborateurs Leadership Regard critique sur leur création Intégration des nouvelles technologies Renouvellement du langage chorégraphique
<b>Maître de ballet</b>	Renouveler son approche de la danse
<b>Personnel artistique/création</b>	Utiliser les nouvelles technologies pour monter un spectacle de qualité Verbaliser l'œuvre et le processus créatif Formation connexe à son art
<b>Danseurs/interprètes</b>	Ballet classique Perfectionnement technique Multidisciplinarité Classes d'entraînement

## 2. FONCTIONS ADMINISTRATIVES

<b>Direction générale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Élaborer un plan d'affaires</li><li>Concevoir un plan stratégique</li><li>Rechercher du financement privé</li><li>Produire des documents professionnels sortant de l'organisme</li><li>Réussir une négociation syndicale</li><li>Connaître le processus artistique</li><li>Verbaliser l'œuvre et le processus créatif (vocabulaire artistique)</li><li>Historique et contexte de la danse dans le développement de la société et des arts</li><li>Développer son bilinguisme pour l'international</li><li>Développer son conseil d'administration</li><li>Améliorer ses communications interpersonnelles</li><li>Travailler en collaboration avec les artistes</li><li>Gestion du personnel</li><li>Mise en marché</li><li>Informatique</li><li>Gestion administrative et financière</li><li>Rencontres thématiques</li><li>Lobbying</li><li>Coopération</li><li>Fédération</li></ul>
<b>Direction administrative</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Élaborer un plan d'affaires</li><li>Concevoir un plan stratégique</li><li>Financement public et privé : trouver de nouvelles avenues, rechercher du financement privé (budget, collecte de fonds)</li><li>Développer son bilinguisme pour l'international</li><li>Connaître le processus artistique</li><li>Produire des documents professionnels sortant de l'organisme</li><li>Réussir une négociation syndicale</li><li>Connaître la réglementation du travail à l'étranger (permis de travail, droits d'auteur, fiscalité, etc.)</li><li>Nouvelles technologies informatiques et de communication</li><li>Relations gouvernementales</li><li>Normes du travail</li><li>Droit du travail</li><li>Droit d'auteur</li><li>Bureautique</li></ul>
<b>Comptabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Connaissances générales de la comptabilité</li><li>Nouvelles technologies</li></ul>
<b>Soutien administratif</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Administration</li><li>Connaissance du milieu</li><li>Comptabilité</li><li>Nouvelles technologies informatisées</li><li>Tenue de livres</li><li>Relations gouvernementales</li><li>Normes du travail</li><li>Droit du travail</li><li>Compétences fonctionnelles</li><li>Mise à jour des logiciels</li><li>Gestion de base de données</li><li>Français</li></ul>

<b>Documentation</b>	Assurer la pérennité des œuvres dans le temps
<b>Tous</b>	<p>Actualiser la maîtrise des logiciels de bureau et leur utilisation</p> <p>Informatiser les transactions</p> <p>S'adapter aux communications Internet</p> <p>Identifier, comprendre et gérer ses limites physiques et émotives</p> <p>Apprendre à mettre en priorité l'essentiel et à dire non</p>

### 3. FONCTIONS DE PRODUCTION TECHNIQUE

<b>Direction production technique</b>	<p>Développer son bilinguisme pour l'international</p> <p>Produire des montages vidéo</p> <p>Sonorisation</p> <p>Production DVD</p> <p>Nouvelles technologies</p> <p>Compétences fonctionnelles</p> <p>Organisation du travail</p>
---------------------------------------	--

### 4. FONCTIONS DE COMMUNICATIONS ET DE DÉVELOPPEMENT

<b>Agent de développement, agent de vente, agent de diffusion</b>	<p>Formation initiale</p> <p>Développer sa connaissance des marchés</p> <p>Connaissance des tendances</p> <p>Connaissances des réseaux</p> <p>Développer des réseaux et des marchés internationaux</p> <p>Connaissance sur la réglementation du travail à l'étranger (permis de travail, droits d'auteur, fiscalité, etc.)</p> <p>Développement des marchés : trouver des niches pour la diffusion et la création</p> <p>Marché intérieur et marchés extérieurs</p> <p>Développer son bilinguisme pour l'international</p> <p>Développer une expertise en art contemporain</p> <p>Développer une expertise en développement de public</p> <p>Représentation politique</p> <p>Développer des partenariats avec le secteur privé</p> <p>Connaître la programmation HTML, mise à jour site Web, liste d'envois Internet (nouvelles technologies)</p> <p>Façon de présenter la danse</p> <p>Trouver des niches particulières pour la diffusion et la création</p> <p>Verbaliser l'œuvre et le processus créatif</p> <p>Étude de marché</p> <p>Mise en marché</p> <p>Art de négociier des contrats</p> <p>Développement de marchés (diffusion, développement de public, sollicitation du privé)</p> <p>Rencontres thématiques</p> <p>Évolution du marché en changement</p>
---	---

<b>Promotion/ Communication</b>	<p>Outils de promotion  Mise en commun des budgets de promotion  L'art du punch qui fait ressortir la plus-value  Réseautage, concertation et communications  Connaître la programmation HTML, mise à jour site Web, liste d'envois Internet,  Droits d'auteur  Verbaliser de l'œuvre et le processus créatif  Nouvelles approches de mise en marché  Adaptation aux nouveaux médias  Relations avec la presse  Relations publiques  Graphisme  Intégration nouveaux médias  Évolution de l'image</p>
<b>Agent de tournée</b>	<p>Établir des contacts avec les diffuseurs et les producteurs à l'étranger (en  amont de la tournée)  Formation initiale  Diffusion</p>
<b>Agent de développement de public</b>	<p>Discours sur la danse</p>
<b>Diffuseur</b>	<p>Connaissances en danse  Mise en marché  Cibler mieux le public  Nouvelles technologies</p>
<b>Agent d'artiste</b>	<p>Promotion  Mise en marché</p>

## 5. FONCTIONS D'ENSEIGNEMENT DE LA DANSE

<b>Professeurs de danse</b>	<p>Technique selon le genre de danse  Biomécanique  Évaluation  Stratégie d'enseignement  Pédagogie  Création d'un programme de formation des danseurs</p>
-----------------------------	--

## **Annexe 4\_ Liste des fonctions répertoriées dans le questionnaire d'enquête**

### **1. FONCTIONS ARTISTIQUES**

- Directeur artistique
- Codirecteur artistique et général
- Codirecteur artistique et technique
- Codirecteur artistique et production
- Chorégraphe
- Collaborateur artistique
- Répétiteur
- Maître de ballet
- Danseur
- Interprète
- Direction musicale
- Interprète musique
- Musicien
- Pianiste

### **2. FONCTIONS ADMINISTRATIVES**

- Directeur général
- Directeur administratif
- Directeur exécutif
- Direction pédagogique
- Administrateur
- Adjoint à la direction
- Adjointe administrative
- Adjoint administratif et comptable
- Comptable
- Entrée des données comptable
- Agent de financement
- Responsable des dons planifiés
- Agent administratif
- Assistant administratif
- Coordonnateur services administratifs et financiers
- Coordonnatrice secteur professionnel
- Coordonnatrice secteur loisir
- Coordonnateur aux projets
- Secrétaire-réceptionniste
- Agent de bureau
- Réceptionniste

### 3. FONCTIONS DE PRODUCTION

- Directeur de production
- Adjoint au directeur de production
- Directeur technique
- Directeur technique et administratif
- Assistant-directeur technique
- Animation
- Éclairagiste
- Sonorisateur
- Concepteur éclairage
- Concepteur scénographique
- Concepteur
- Créateur de costume
- Costumier
- Régisseur de plateau
- Technicien
- Personnel technique
- Équipe de scène
- Régie
- Manutentionnaire

### 4. FONCTIONS DE COMMUNICATION ET DE MISE EN MARCHÉ

- Agent de développement
- Directeur du développement
- Directeur au développement et à la tournée
- Directeur bureau du développement
- Directeur de la diffusion
- Chargé de diffusion
- Conseillère spéciale au développement international
- Agent de spectacle
- Agent de vente
- Responsable de la mise en marché
- Directeur de tournée
- Agent de tournée
- Responsable des communications
- Responsable des communications et des relations publiques
- Directeur communication et marketing
- Service à la clientèle et communications
- Adjoint marketing
- Adjoint aux communications
- Attaché aux communications externes
- Agent de communication
- Responsable des abonnements
- Responsable de la publicité
- Relationniste
- Relationniste de presse
- Agent de presse
- Traducteur
- Rédacteur
- Infographiste
- Graphiste

## 5. FONCTIONS D'ENSEIGNEMENT

- Direction pédagogique
- Enseignants
- Entraîneur
- Musicien accompagnateur
- Répétiteur

## 6. FONCTIONS DIVERSES

- Responsable médiathèque
- Technicien en documentation
- Préposé à l'entretien
- Concierge
- Entretien

Annexe 5\_ Questionnaire d'enquête



**Portrait de la main-d'œuvre  
des organismes du secteur de la danse  
professionnelle au Québec**

**Identification générale**

1. Nom de l'organisme : \_\_\_\_\_

2. Nom du répondant : \_\_\_\_\_ 3. Fonction : \_\_\_\_\_

4. Téléphone : \_\_\_\_\_ 5. Courriel : \_\_\_\_\_

6. Région administrative :

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 01-Bas-Saint-Laurent       | <input type="checkbox"/> 10-Nord-du-Québec                |
| <input type="checkbox"/> 02-Saguenay-Lac-Saint-Jean | <input type="checkbox"/> 11-Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine |
| <input type="checkbox"/> 03-Capitale-Nationale      | <input type="checkbox"/> 12-Chaudière-Appalaches          |
| <input type="checkbox"/> 04-Mauricie                | <input type="checkbox"/> 13-Laval                         |
| <input type="checkbox"/> 05-Estrie                  | <input type="checkbox"/> 14-Lanaudière                    |
| <input type="checkbox"/> 06-Montréal                | <input type="checkbox"/> 15-Laurentides                   |
| <input type="checkbox"/> 07-Outaouais               | <input type="checkbox"/> 16-Montérégie                    |
| <input type="checkbox"/> 08-Abitibi-Témiscamingue   | <input type="checkbox"/> 17-Centre-du-Québec              |
| <input type="checkbox"/> 09-Côte-Nord               |   |

- Notes :**
1. Dans le présent document, la forme masculine désigne aussi bien les femmes que les hommes.
  2. Dans le présent document, lorsque nous indiquons « au cours de l'année 2003 » ou « en 2003 », nous référons à votre dernière année financière complétée.

## Profil de l'organisme

7. Année de fondation de l'organisme : \_\_\_\_\_

8. Précisez le type d'organisme auquel vous appartenez ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Compagnie de création | <input type="checkbox"/> Compagnie de répertoire                    |
| <input type="checkbox"/> Diffuseur             | <input type="checkbox"/> Établissement d'enseignement professionnel |
| <input type="checkbox"/> Organisme de service  | Niveau : <input type="checkbox"/> Universitaire                     |
| <input type="checkbox"/> Autre, précisez       | <input type="checkbox"/> Collégial                                  |
|  | <input type="checkbox"/> Secondaire                                 |

9. Quel genre de danse caractérise votre organisme ?

- |  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Classique               | <input type="checkbox"/> Jazz     | <input type="checkbox"/> Autre, précisez : |
| <input type="checkbox"/> Moderne ou contemporain | <input type="checkbox"/> Folklore | <input type="checkbox"/> N/A               |

10. Au cours de l'année 2003, dans quelle catégorie se situait votre budget total ?

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 50 000 \$  | <input type="checkbox"/> 250 000 - 499 999 \$ | <input type="checkbox"/> 750 000 - 1 million \$ |
| <input type="checkbox"/> 50 000 - 249 999 \$ | <input type="checkbox"/> 500 000 - 749 999 \$ | <input type="checkbox"/> Plus de 1 million \$   |

11. Au cours des trois dernières années, votre organisme a-t-il connu une augmentation, une stabilisation ou une diminution ?

- |   |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | ↑                        | ↔                        | ↓                        |
| a) de son budget annuel                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) de son personnel salarié             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) de son personnel contractuel/pigiste | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Quels sont les principaux marchés visés par votre organisme ?

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Local      | <input type="checkbox"/> National                 |
| <input type="checkbox"/> Provincial | <input type="checkbox"/> International (précisez) |
|                                     | <input type="checkbox"/> Nord-Américain           |
|                                     | <input type="checkbox"/> Sud-Américain            |
|                                     | <input type="checkbox"/> Européen                 |
|                                     | <input type="checkbox"/> Asiatique                |
|                                     | <input type="checkbox"/> Océanique                |

13. Votre organisme souscrit-il à une assurance collective ?

- Oui  Non

Si Non, seriez-vous intéressé à adhérer à une assurance collective ?  Oui  Non

## Profil des ressources humaines

14. À l'aide du tableau annexé au questionnaire, dressez la liste des fonctions exercées par les membres de votre équipe. Pour chacune de ces fonctions, **précisez le nombre de personnes** et leurs caractéristiques selon les catégories suivantes : statut d'emploi, sexe, ancienneté, groupe d'âge et niveau de scolarité.

**Veillez noter que Line Côté, consultante, garantit la confidentialité des informations recueillies concernant les salaires et cachets versés aux employés. Seule la compilation globale des résultats sera acheminée au RQD. Une fois le tableau complété, vous êtes prié de le lui transmettre par télécopieur au (450) 465-9007.**

15. En 2003, dans quelle catégorie se situait la masse salariale<sup>11</sup> de votre organisme ?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 50 000 \$   | <input type="checkbox"/> 500 000 - 649 999 \$   |
| <input type="checkbox"/> 50 000 - 199 999 \$  | <input type="checkbox"/> 650 000 - 799 999 \$   |
| <input type="checkbox"/> 200 000 - 349 999 \$ | <input type="checkbox"/> 800 000 - 1 000 000 \$ |
| <input type="checkbox"/> 350 000 - 499 999 \$ | <input type="checkbox"/> Plus de 1 million \$   |

16. Pour quelles fonctions faites-vous le plus souvent appel à des ressources externes pour des besoins occasionnels (personnel administratif, artistique, technique, etc.) ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

17. Quelles sont les fonctions qui seraient nécessaires au bon fonctionnement et au développement de votre organisme et pour lesquelles vous n'avez aucun personnel ?

Fonctions	Raisons

<sup>11</sup> Masse salariale : la masse salariale est le total des salaires versés au cours d'une année, incluant les charges sociales et excluant les honoraires payés aux travailleurs autonomes.



	Difficulté significative ?		Problème prioritaire à corriger ?		Postes concernés	Principales causes
	Oui	Non	Oui	Non		
Former le personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Assurer la relève	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Maintenir en emploi (roulement du personnel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Autres : spécifiez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

## Formation et développement du personnel

20. En 2003, vos employés ont-ils reçu de la formation ?

- Oui  
 Non

*Si non, passez à la question 28.*

21. En 2003, quelles fonctions ont bénéficié de formation au sein de votre organisme ?

Fonctions	Domaines de formation	Durée moyenne (en heure)	Formation dispensée par qui ?	Degré de satisfaction						Pourquoi ?
				1	2	3	4	5	6	

<i>Possibilités de réponses</i>	<i>Échelle de satisfaction</i>	<i>Possibilités de réponses</i>
Personne à l'interne	A Très satisfait	1 Qualité du formateur
Établissement d'enseignement privé	B Assez satisfait	2 Contenu
Lieu d'enseignement public	C Plus ou moins satisfait	3 Durée
Regroupement québécois de la danse	D Peu satisfait	4 Accessibilité
Organisme de danse	E Insatisfait	5 Horaire
Autre association disciplinaire	F Ne sais pas	6 Approche pédagogique
CINARS	G	Matériel didactique
Consultant spécialisé	H	Niveau d'atteinte des objectifs de formation
Conseil régional de la culture	I	
Centre local d'emploi	J	

22. Au cours de la dernière année financière complétée, quel pourcentage de votre masse salariale avez-vous dépensé pour la formation de votre personnel ?

\_\_\_\_\_ %       Ne sais pas

23. Par rapport à l'année précédente, vos dépenses de formation de cette année sont-elles... ?

- Supérieures
- Inférieures
- Les mêmes

24. Au cours des deux prochaines années, les dépenses de formation de votre organisme devraient-elles... ?

- S'accroître
- Diminuer
- Rester stable
- Ne sais pas

25. Qui est responsable de la gestion de la formation de votre personnel ?

Titre : \_\_\_\_\_

- N/A

26. Avez-vous un plan de formation<sup>12</sup> pour votre personnel ?

- Oui
- Non

27. Comment identifiez-vous les besoins de formation de votre personnel ?

- Étude diagnostique des besoins
- Analyse des tâches
- Analyse des problèmes de performance
- Analyse de l'évolution des emplois
- Sur demande des employés
- Autres, spécifiez :
- N/A

---

<sup>12</sup> plan de formation : planification des interventions de formation continue sur la base des besoins jugés prioritaires pour un poste spécifique ou pour un ensemble de postes.

28. Selon vous, quelles sont les contraintes les plus importantes limitant votre capacité à offrir de la formation continue à votre personnel ?

- Difficulté à identifier les besoins de formation
- Manque de temps pour gérer la formation
- Difficulté de l'organisme à libérer les employés
- Manque de temps du personnel pour suivre la formation
- Manque de ressources financières
- La formation n'est pas une priorité pour l'organisme
- Manque de motivation des employés à suivre de la formation
- Offre de formation inadéquate
- Accessibilité et disponibilité de la formation
- Éloignement des ressources de formation
- Durée et moment de la formation inadéquats
- Manque de formateurs compétents
- Manque d'information sur les formations disponibles
- Approches pédagogiques désuètes
- Aucune
- Autres, spécifiez :

29. Parmi les actions suivantes, identifiez votre niveau d'intérêt selon l'échelle suggérée.

Possibilité de partager les coûts de formation entre plusieurs organismes	
Identification des besoins de formation communs aux organismes de danse	
Offre de formation répondant aux besoins prioritaires du milieu	
Regroupement des budgets de formation des organismes du secteur	
Délégation de la planification et de la gestion de la formation au RQD	
Délégation de la planification et de la gestion de la formation à un autre organisme	
Aucune	
Autres, spécifiez :	

### ÉCHELLE

<i>Très intéressé</i>	1
<i>Assez intéressé</i>	2
<i>Plus ou moins intéressé</i>	3
<i>Peu intéressé</i>	4
<i>Pas du tout intéressé</i>	5

30. Estimez-vous que le personnel de votre organisme a les compétences requises pour bien accomplir son travail actuellement ?

- Tout à fait
- Plus ou moins
- Pas du tout

31. Quels sont les principaux défis auxquels la danse va être confronté dans les années à venir (intégration des nouvelles technologies, mondialisation, changements démographiques ou économiques, etc.) ? Quelles sont les fonctions qui seront les plus touchées par ces défis et quels types de compétences la main-d'œuvre du secteur devra-t-elle absolument développer ou consolider pour relever ces défis ?

Défis	Fonctions touchées	Compétences à développer

32. Au sein **de votre organisme**, quelles sont les fonctions qui ont le plus besoin de formation continue ? Dans quels domaines de compétences ?

	Fonctions	Compétences
1		
2		
3		

33. Au sein **de la discipline**, quelles sont les trois (3) professions qui ont le plus besoin de formation continue ? Dans quels domaines de compétences ?

	Professions	Compétences
1		
2		
3		

**Veillez remettre le questionnaire complété à Madame Nancy Blanchet.**

***Merci de votre collaboration !***

# Portrait de la main-d'œuvre des organismes du secteur de la danse professionnelle au Québec

## Questions supplémentaires

**1. Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec (FSCACQ)**

1.1 Votre organisme a-t-il reçu du soutien du FSCACQ pour la création ou la consolidation d'emploi(s) ?

- Oui       Non

*Si Non, passez à la question 1.6.*

1.2 Si OUI, listez les emplois financés par le FSCACQ et, pour chacun d'eux, indiquez s'il s'agit d'une création ou d'une consolidation de poste, la durée du soutien et la date à laquelle l'aide a pris ou prendra fin.

Liste des emplois	Création	Consolidation	Durée	Date de fin
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

1.2 Quel pourcentage de votre masse salariale est ou était affecté à ces emplois ?

\_\_\_\_\_ %

1.4 L'absence de ce soutien aura quels impacts sur votre organisme ?

---



---



---

1.5 Avez-vous des solutions de rechange ?

---



---



---

1.6 Si vous avez répondu NON à la question 1.1, indiquez la raison pour laquelle vous n'avez pas reçu de soutien du FSCACQ :

- Pas fait de demande
- Pas admissible
- Demande refusée
- Autre, précisez :

\_\_\_\_\_

**2. Brigade volante II, un programme de développement organisationnel en danse du Conseil des Arts du Canada**

2.1 Votre organisme a-t-il reçu du soutien de la Brigade volante II pour l'embauche de personnel ?

- Oui       Non

*Si Non, passez à la question 2.6.*

2.2 Si OUI, listez les emplois financés par la Brigade volante II et, pour chacun d'eux, indiquez la durée du soutien et la date à laquelle l'aide a pris ou prendra fin.

Liste des emplois	Durée	Date de fin

2.3 Quel pourcentage de votre masse salariale est ou était affecté à ces emplois ?

\_\_\_\_\_ %

2.4 L'absence de ce soutien aura quels impacts sur votre organisme ?

---

---

---

---

2.5 Avez-vous des solutions de rechange ?

---

---

---

---

2.6 Si vous avez répondu NON à la question 2.1, indiquez la raison pour laquelle vous n'avez pas reçu de soutien du FSCACQ :

- Pas fait de demande
- Pas admissible
- Demande refusée
- Autre, précisez : \_\_\_\_\_

***Merci de votre collaboration !***