

PLANIFICATION STRATÉGIQUE
du Réseau d'enseignement de la danse

R _____ **E**
_____ **D**

CAP SUR LA RELANCE ET
LA RECONNAISSANCE DES ÉCOLES
ET ENSEIGNANTS EN DANSE

DIRECTION DE PROJET

Véronique Clément

CONCEPTION

Véronique Clément
Line Côté
Claire Mayer
Dominique Turcotte
L'Escabeau, service-conseil en développement et
gestion du loisir, du sport, de la culture, du plein
air et de la vie communautaire

RÉDACTION

Véronique Clément

CONTRIBUTION

Line Côté
Claire Mayer
Marie-Joanie Raymond
Dominique Turcotte

RÉVISION

Angèle L'Heureux

GRAPHISME

L'Infographe

MISE EN PAGE

Emie St-Arnault Larimore

*Note : Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le
seul but de ne pas alourdir le texte.*

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2021 Réseau d'enseignement de la danse

ISBN : 978-2-924993-03-3

Dépôt légal — 3e trimestre 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec/Bibliothèque et Archives Canada

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DES COPRÉSIDENTES.....	VIII
MESSAGE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE.....	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : UNE STRUCTURE HISTORIQUEMENT DÉFAILLANTE	5
1.1 La danse : un art, un sport, un loisir... une entreprise?.....	6
1.1.1 La danse comme discipline artistique et culturelle	6
1.1.2 La danse comme pratique sportive	7
1.1.3 La danse comme activité de loisir	8
1.1.4 La danse à l'école	9
1.1.5 La danse comme PME.....	9
1.2 La tour de Babel de la formation en danse	10
1.3 Un secteur laissé à lui-même	11
1.3.1 La formation de l'enseignant, un vide historique	12
1.3.2 L'engouement pour la danse compétitive	14

1.4 Le vide pandémique.....	15
1.4.1 Du côté culturel.....	15
1.4.2 Du côté des sports et loisirs	16
1.4.3 Le virage numérique	16
1.4.4 L'effet dévastateur de la COVID-19.....	17
CHAPITRE 2 : LE VENT DANS LES VOILES, MAIS UNE COQUE.....	19
2.1 Un passé lourd de conséquences.....	20
2.2 Des coupures qui font mal.....	21
2.3 Émerger dans la tempête.....	21
2.4 Une perception des plus positives du RED	22
2.5 Les besoins pour soutenir la croissance.....	23
CHAPITRE 3 : ACTUALISATION DE LA MISSION, MANDATS, VISION ET VALEURS	27
3.1 Mission	28
3.2 Les grands mandats du RED	28
3.3 Vision	28
3.4 Valeurs	29
CHAPITRE 4 : PRENDRE SA PLACE À LA BASE DU CONTINUUM	31
4.1 Orientation 1 : représentation et concertation avec le milieu	32
4.2 Orientation 2 : pérennité du RED.....	33
4.3 Orientation 3 : valorisation de l'enseignement de la danse et développement du potentiel	34
4.4 Orientation 4 : rayonnement, communication et promotion.....	36
CHAPITRE 5 : PERSPECTIVES D'AVENIR.....	39
REMERCIEMENTS	42



MESSAGE DES COPRÉSIDENTES

Toute organisation doit périodiquement faire le point sur sa situation et penser à son avenir. Un exercice de planification stratégique constitue une étape privilégiée pour réfléchir, consulter, s'interroger sur son utilité et la cohérence de ses actions, constater les nouvelles réalités de son environnement et l'évolution naturelle de son milieu. Tout ceci dans le but de s'ajuster et, ultimement, de mieux AVANCER.

Le fait que ce plus récent exercice de planification stratégique du RED ait coïncidé avec la pandémie de COVID-19 relève du pur hasard. Mais il s'agit d'un hasard qui, à terme, nous semble plutôt une opportunité, puisque l'état d'urgence a permis de mieux faire connaître le RED, d'augmenter son membership, d'être encore mieux informé des réalités des écoles et des enseignants, et, conséquemment, d'être plus représentatif du secteur de l'enseignement de la danse.

Malgré les importants défis de la dernière année, votre réseau s'est appliqué à réaliser avec le plus grand sérieux l'exercice de planification stratégique dont les résultats vous sont présentés aujourd'hui.

Nous tenons à remercier la firme l'Escabeau qui nous a accompagnés dans cette démarche, ainsi que tous les membres et les non-membres du RED qui ont contribué aux réflexions, que ce soit en répondant à un sondage, ou en participant à une table ronde ou à une entrevue. Nous remercions également le personnel du RED et les membres du conseil d'administration pour leur apport précieux.

Nous espérons sincèrement que les objectifs, les priorités, les services aux membres et les pistes d'avenir retenus soulèveront votre enthousiasme et votre adhésion.

Marie-Pierre Bourget
Coprésidentes du RED

et Dominique Turcotte



MESSAGE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Après plus de 20 ans de travail acharné du RED pour tenter de structurer, de former, de développer et d'accompagner écoles et enseignants du secteur loisir, sans pour autant recevoir les ressources adéquates et la reconnaissance nécessaire pour y parvenir, le défi reste de taille. Initialement, cette planification stratégique se voulait un ultime effort de développement, de rayonnement et de reconnaissance du RED.

Puis, est arrivée la COVID-19. À travers cette épreuve, les problématiques de l'enseignement de la danse, longtemps décriées par le RED, ont été mises sous les projecteurs. Les problèmes de structuration, l'isolement, le manque de formation et d'encadrement, la faible reconnaissance gouvernementale et le peu de ressources ont été exacerbés par la pandémie. Et, de ce grand défi, le RED a réussi à émerger en se positionnant comme un leader, en démontrant sa capacité à rassembler, son ouverture à collaborer, sa force communicationnelle et sa capacité à concerter et à représenter son vaste secteur.

Cette planification stratégique n'est pas ordinaire. Ce n'est pas qu'un plan de travail sur lequel plancher dans les trois prochaines années. C'est une vision nouvelle pour les écoles de danse, plus rassembleuse, ambitieuse et porteuse d'espoir pour tout un milieu qui a grandement besoin d'aide pour sa relance. Pour le RED, c'est l'occasion tant attendue de s'ouvrir, d'être inclusif, de recréer des liens et de solidifier ceux qu'il possède déjà avec les différents acteurs de l'enseignement de la danse, de collaborer, de mettre en œuvre ses idées ambitieuses et d'enfin prendre la place qui lui revient comme figure de proue d'un réseau fort, représentatif et solidaire d'écoles et d'enseignants en danse de la province.

Cette planification stratégique parle de nous et de vous, du passé et des défis, mais, surtout, propose des idées nouvelles afin de positionner une fois pour toutes l'enseignement de la danse de loisir, compétitive et préparatoire, qui constitue la base du continuum.

Nos membres représentent un milieu de formation, certes, mais ils constituent aussi un lieu de médiation culturelle et un milieu d'apprentissage de la vie pour des milliers d'élèves. Dans un studio de danse, on expérimente le respect, la collaboration, le travail d'équipe, la persévérance et toutes ces valeurs nécessaires pour réussir, que l'on choisisse ou non de faire carrière en danse. Ils méritent reconnaissance et soutien, tout comme le RED.

C'est avec confiance, conviction et espoir que je vous présente cette planification stratégique qui contient la vision collaborative et structurante d'un secteur. Nous sommes arrivés à relever le défi de la pandémie, permettons-nous maintenant de voir grand pour l'avenir.

Votre directrice générale,

Véronique Clément

INTRODUCTION

La situation des écoles de danse au Québec est hétérogène et complexe, tant par sa composition que dans son encadrement par les instances publiques. Bien que la pratique de la danse connaisse une forte croissance depuis une dizaine d'années, il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'un secteur méconnu et souvent mis à l'écart. Appartenant d'une part aux arts et à la culture, d'autre part aux sports et loisirs, mais aussi à l'économie — puisque plus de 80 % des écoles de danse sont des PME québécoises, le positionnement flou et incohérent de l'enseignement de la danse au Québec a pu être constaté à maintes reprises durant la pandémie.

Pourtant, les écoles de danse sont la pépinière des artistes de demain. Ce sont certains de ces élèves qui feront rayonner le Québec sur la scène internationale et qui allumeront à leur tour des étoiles dans les yeux. Ne l'oublions jamais, tout interprète, chorégraphe et enseignant en danse a d'abord foulé les planchers d'une école de danse de loisir.

Or, la situation des écoles de danse québécoises empire chaque année et la qualité de l'enseignement laisse souvent à désirer. Pour que le Québec puisse continuer de se démarquer professionnellement, il y a beaucoup à faire à la base, et l'ampleur de ce mandat dépasse ce que le RED peut accomplir à lui seul. Cela nécessite la volonté et l'implication des instances gouvernementales et culturelles, du secteur de la formation supérieure et professionnelle de la danse ainsi que d'une majorité des écoles et enseignants en danse du Québec.

Le RED est l'unique regroupement des écoles de danse du Québec. Il rassemble plus de 170 écoles (approximativement 35 % du marché estimé), 1700 enseignants et rejoint près de 55 000 élèves à travers la province.

La démarche de consultation

Le plan stratégique du RED intitulé *Cap sur la relance et sur la reconnaissance des écoles et des enseignants en danse* est le résultat d'un processus de réflexion et de consultation entamé d'abord en 2019, puis repris dans un contexte improbable de pandémie mondiale qui a forcé à repenser les façons de faire et à se projeter dans l'avenir comme jamais auparavant, tant comme organisation à la tête d'un réseau d'écoles et d'enseignants en danse, que comme secteur à la base d'une industrie culturelle nécessaire ayant subi d'importants dommages causés par la crise de la COVID-19.

Le présent document s'appuie largement sur les résultats d'un travail de consultation stratégique mené par la firme spécialisée L'Escabeau, encadrée par un comité de pilotage. Malgré le contexte sanitaire, il a été possible de sonder et de rencontrer près de 250 personnes qui ont partagé leur vision des choses. Jamais il n'a été question de diminuer la qualité ni la représentativité de la consultation, ni d'ailleurs d'en sauter des étapes, et ce, malgré le contexte peu propice à ce genre de mandat.

De plus, il était primordial pour nous de planifier sur des faits et des besoins réels plutôt que sur des impressions. Nous voulions à tout prix connaître le fond de la pensée de tous les acteurs sur le terrain, que ce soient nos membres ou d'autres écoles et des enseignants qui gravitent aussi dans notre écosystème sans pour autant adhérer au RED.

Ont été pris en considération :

- Une analyse de l'environnement externe;
- Un diagnostic organisationnel;
- Une analyse de la gouvernance;
- Une journée de réflexion stratégique réunissant directeurs et enseignants en danse;
- Une consultation des membres du conseil d'administration du RED;
- Une consultation auprès d'organisations œuvrant dans le même secteur et complémentaires à la mission du RED :
 - Les trois écoles supérieures de formation en danse au Québec : l'École supérieure de ballet du Québec (ÉSBQ), l'École de danse contemporaine de Montréal (ÉDCM) et l'École de danse de Québec (ÉDQ),
 - Le Regroupement québécois de la danse (RQD),
 - L'Association québécoise de l'enseignement de la danse à l'école (AQÉDÉ),
 - La fédération sportive Danse Sport Québec (DSQ),
 - La compétition Hit the floor (HTF);
- Un sondage mené par l'Escabeau ayant recueilli 194 réponses;
- Deux groupes de discussion composés de directeurs d'écoles de danse et d'enseignants;
- Un travail de réflexion au sein du conseil d'administration.

Le fruit de cet important travail a été présenté aux représentants du ministère de la Culture et des Communications (MCC), qui ont salué l'ensemble de la démarche et les pistes d'actions qui en découlent.

Dans les prochains chapitres, nous ferons d'abord un bref état du milieu de l'enseignement de la danse pour en situer les principaux enjeux soulevés dans nos nombreuses consultations. Bien que liés de près au RED, ces enjeux nécessitent une volonté d'implication et un soutien plus large du milieu de l'enseignement de la danse et du gouvernement.

Ensuite, nous ferons état des forces qui aideront le RED à atteindre ses objectifs et des défis qu'il devra relever pour y parvenir. Nous présenterons la mission actualisée, la vision, les principaux mandats et les valeurs.

Puis, nous terminerons avec les quatre grandes orientations pour 2021-2024 telles que définies par le RED, les objectifs qu'il s'est fixés et les axes stratégiques d'intervention.

« Les enjeux du milieu de l'enseignement de la danse dépassent largement les enjeux du RED. Si ce dernier doit participer aux réflexions pour régler ces problématiques, il doit le faire dans les limites de ses ressources, en ne négligeant pas ses propres enjeux. »
L'Escabeau

CHAPITRE 1 :

UNE STRUCTURE HISTORIQUEMENT DÉFAILLANTE

Survol des enjeux et des défis du milieu de l'enseignement de la danse

L'écosystème de la danse, incluant la formation en danse, est vaste. Il regroupe plusieurs genres de danses, des champs de pratique variés et de multiples parcours pouvant mener à une carrière professionnelle, si désirée.

Qu'ils soient chorégraphes, interprètes ou enseignants, les professionnels qui font de la danse aujourd'hui ont eu la chance de recevoir un enseignement de qualité offert par des enseignants qualifiés, ce qui leur a permis de faire carrière dans ce domaine qui les passionne. Il n'en est malheureusement pas de même pour tous. La qualité et la sécurité de l'enseignement de la danse au Québec laissent souvent à désirer et de nombreux talents sont perdus que ce soit à cause d'une formation inadéquate, par méconnaissance, par manque de ressources, etc.

Au-delà des talents ignorés, la variabilité de la qualité de la formation inquiète beaucoup pour la santé et la sécurité de la clientèle. Que l'on danse pour le plaisir ou pour faire carrière, tout élève devrait recevoir un enseignement qui lui assure une pratique sécuritaire, tant dans la technique et les informations qu'il reçoit que dans l'environnement où il évolue. Au Québec, il n'existe aucun encadrement de la pratique et plus le temps avance plus cela affecte toute la chaîne de la danse.

Finalement, le milieu québécois de la formation en danse est composé de multiples acteurs qui jouent des rôles complémentaires, mais qui se connaissent peu et qui collaborent rarement entre eux. On constate qu'il y a beaucoup de travail en silo et un danger de duplication des mandats.

Le RED et ses membres, à la base de la filière de formation, devront relever d'importants défis pour leur pleine reconnaissance et pour évoluer dans un milieu structuré plus adéquatement.

L'Escabeau

1.1 La danse : un art, un sport, un loisir... une entreprise ?

1.1.1 La danse comme discipline artistique et culturelle

Discipline complète, la danse est principalement considérée comme artistique, du moins dans sa pratique plus traditionnelle avec les genres ballet classique, danse contemporaine, jazz, folklorique, etc. Elle se caractérise comme un art vivant qui se traduit devant public, sur scène. Le ministère de la Culture et des Communications subventionne, à travers son Programme d'aide au fonctionnement pour les organismes de formation en arts (PAFOFA), les trois écoles supérieures — offrant le ballet et

la danse contemporaine comme voies d'apprentissage — et une quinzaine d'écoles de loisir et préparatoires, pour la plupart membres du RED. Ces écoles offrent divers types de cours de danse, incluant le ballet, la danse contemporaine et le jazz. Cette reconnaissance est historiquement limitée aux genres de danses classique et contemporaine, alors qu'il existe aujourd'hui une mixité des genres et une panoplie d'autres danses qui méritent qu'on leur prête attention et qui peuvent aussi mener à des carrières artistiques professionnelles.

Bien que la pratique et la formation professionnelles en danse soient reconnues par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et le Conseil des arts du Canada (CAC), les niveaux de formation en danse antérieurs à la formation professionnelle ne sont pas reconnus par ces entités. Et, bien que le RED et une quinzaine d'écoles de danse soient soutenus par le MCC, la vaste majorité des écoles de danse n'a pas accès aux divers programmes de soutien.

Par ailleurs, en tant que seul organisme de regroupement voué aux écoles et aux enseignants en danse du Québec, et pour un mandat similaire et un nombre de membres équivalent, le RED ne jouit pas des mêmes possibilités et avantages ni du même soutien financier que d'autres organismes culturels. Par exemple, le RED n'a pas pu accéder aux programmes du CALQ pour le développement de projets numériques ni pour la relance post-COVID-19 du secteur, comme ont pu en bénéficier des organismes tels que le Regroupement québécois de la danse, En piste, etc. Cette incohérence crée un système à double vitesse et amenuise les possibilités de développement des écoles de danse à la base de la chaîne.

La reconnaissance de la formation en danse par le ministère de la Culture et des Communications est historiquement limitée aux genres de danses classique et contemporaine, alors qu'il existe aujourd'hui une mixité des genres et une panoplie d'autres danses qui méritent qu'on leur prête attention et qui peuvent aussi mener à des carrières artistiques professionnelles.

1.1.2 La danse comme pratique sportive

La danse peut aussi être considérée comme un sport. Après tout, le corps est le principal outil du danseur et la danse requiert une forme physique athlétique pour performer à un niveau professionnel, tout comme dans de nombreux sports. Le ministère de l'Éducation, par le biais de la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique, et Sports Québec subventionnent la fédération sportive Danse Sport Québec qui ne regroupe pas d'écoles, mais bien des danseurs et des coachs de haut niveau en danse sportive. La DSQ n'offre pas les mêmes services que le RED, mais elle intervient de façon similaire dans certains dossiers. La DSQ considère la danse avant tout comme un sport et elle encadre majoritairement des genres de danses comme la danse sociale et la danse sportive qui sont organisés autour de compétitions structurées et balisées internationalement. Elle s'intéresse aussi au volet

Sports-études pour la reconnaissance des danseurs athlètes au même titre que d'autres sportifs. La DSQ a reçu récemment le mandat d'encadrer le breakdance en vue de son introduction comme discipline aux Jeux olympiques de 2024, alors que les enseignants et les écoles qui offrent les cours de break sont majoritairement membres du RED.

Pendant la pandémie, le RED a tenté par différents moyens d'obtenir une forme de reconnaissance par le ministère de l'Éducation, via la Direction du sport, du loisir et de l'activité physique. Il espérait ainsi pouvoir donner accès à ses membres aux montants octroyés pour les sports et loisirs, pouvoir contribuer aux discussions sur les normes sanitaires et faire valoir des particularités de la pratique de la danse dans son ensemble, mais aussi, et surtout, éviter le dédoublement. Malheureusement, malgré de nombreuses représentations, les démarches du RED n'ont pas pu aboutir.

La division historique de la danse entre deux ministères nuit au développement sain et cohérent de la discipline, en plus de créer de potentiels dédoublements de mission.

1.1.3 La danse comme activité de loisir

La danse, c'est aussi une activité récréative que l'on peut pratiquer pour le plaisir, tout simplement, sans l'intérêt de se produire sur une scène professionnelle ou de réaliser des prouesses physiques. La danse est inclusive, elle s'adapte à tous les types de corps, à tous les âges et à toutes les conditions. Elle est rassembleuse, elle permet de s'amuser, de se défouler, de passer du bon temps. Elle est variée et touche à plusieurs goûts, intérêts et cultures. À ce titre, elle est aussi considérée par plusieurs comme un simple divertissement et tombe alors sous l'égide du loisir. C'est pourquoi elle s'offre aussi dans les centres communautaires, dans les services de loisir de certaines municipalités et dans diverses associations de loisirs.

L'apprentissage récréatif de la danse dans ces lieux ne bénéficie d'aucun encadrement spécifique au Québec. Bien qu'elles soient majoritaires dans le paysage québécois, ces écoles et associations de loisir ne relèvent d'aucun ministère en particulier et ne reçoivent que très peu de soutien. C'est un secteur qui a de grands besoins et qui est laissé à lui-même par les instances gouvernementales, en plus d'être souvent ignoré et jugé par le milieu professionnel. Pourtant, c'est une majorité d'élèves qui dansent de façon récréative et c'est de cette pratique récréative que naît la passion qui fera émerger le talent. Ce sont autant d'élèves que de futurs amateurs de spectacles de danse, car ces écoles sont aussi des médiateurs culturels.

L'apprentissage récréatif de la danse dans ces lieux ne bénéficie d'aucun encadrement spécifique au Québec. Il est impératif de s'intéresser à ce qui s'offre en loisir pour en rehausser la qualité. Ne l'oublions jamais, tout interprète, chorégraphe et enseignant en danse a d'abord foulé les planchers d'une école de danse de loisir.

L'utilisation par le RED du terme « loisir » pour désigner ses membres a été jugée majoritairement limitative et contraignante par les répondants du sondage de l'Escabeau. Parmi les commentaires qui reviennent fréquemment, on note que ce terme induit une perception péjorative de mauvaise qualité. Les répondants au sondage ont affirmé ne pas vouloir s'identifier uniquement au volet récréatif et souhaiter que le RED change cette nomenclature et s'ouvre plus largement au secteur de l'enseignement de la danse dans son ensemble.

1.1.4 La danse à l'école

On peut aussi apprendre la danse dans un contexte scolaire. Du primaire à l'université, l'enseignement de la danse à l'école est de plus en plus présent, ce qui est extrêmement positif, mais ce qui amène aussi plusieurs enjeux de qualité de l'enseignement. Certains enseignants du primaire, et parfois du secondaire, sans aucune formation ni expérience dans ce domaine, se trouvent à offrir des classes de danse, et ce, à cause de l'obligation ministérielle d'enseigner les arts à l'école (deux des quatre formes d'arts : arts plastiques, musique, danse et art dramatique).

La danse à l'école est une excellente initiative du ministère de l'Éducation. Il est impératif toutefois qu'elle soit offerte à tous les niveaux par des enseignants qualifiés et que tous les programmes, incluant « Danse-études », soient reconnus officiellement et bien encadrés.

1.1.5 La danse comme PME

Finalement, comme si ce n'était pas suffisant, en plus d'être divisé dans son appartenance entre art versus sport-éducation-loisir, l'enseignement de la danse est aussi divisé à cause des multiples formes juridiques des écoles de danse à sa base. Parmi celles recensées par le RED, environ 20 % sont des

organismes à but non lucratif (OBNL), la seule forme juridique pouvant recevoir une aide financière au fonctionnement ou par projet du gouvernement. La balance des écoles, soit environ 80 %, sont des entreprises privées enregistrées, incorporées ou encore des travailleurs autonomes opérant sous leur nom. Les écoles de danse sont donc, pour la plupart, des PME québécoises et relèvent par conséquent davantage du ministère de l'Économie et de l'Innovation.

Durant la pandémie, cette grande question d'appartenance a créé beaucoup de dommages aux écoles de danse, car elles passaient souvent sous le radar de tous les ministères, ne se qualifiant pas pour les mesures d'aide financière et recevant des directives sanitaires qui n'étaient pas cohérentes avec leur fonctionnement. Ce manque de structure et de reconnaissance a largement contribué à la détresse des écoles de danse et constitue un enjeu majeur pour les membres du RED.

1.2 La tour de Babel de la formation en danse

Il n'y a pas que dans la définition de la discipline et dans l'appartenance que la danse est un casse-tête. Les parcours de formation sont multiples et les intervenants sont nombreux. Peu de gens peuvent s'enorgueillir de bien comprendre le portrait global du secteur et ses multiples avenues.

Malheureusement, même si ces acteurs jouent des rôles complémentaires, ils ont peu l'habitude de collaborer et ont davantage tendance à se considérer comme des compétiteurs plutôt que comme des collaborateurs et partenaires potentiels.

Cependant, la COVID-19 a démontré que la solidarité et la complémentarité sont de meilleures alternatives et l'on voit émerger de nouvelles collaborations. Le RED espère que cette union des forces aura raison de l'ancienne crainte mutuelle et que l'on verra de plus en plus de complémentarité parmi les acteurs du terrain qui forment, encadrent ou accompagnent les danseurs et les enseignants en danse :

- Les écoles de danse (privées et OBNL) : petites, moyennes et grandes;
- Les écoles supérieures;
- Les programmes de formation des cégeps et des universités;
- Les enseignants autonomes;
- Les associations et centres communautaires;
- Le Regroupement québécois de la danse;
- Danse Sport Québec;
- L'Association québécoise de l'enseignement de la danse à l'école;
- Et, bien sûr, le RED.

Et liés au secteur, bien qu'ils n'offrent pas directement de la formation :

- Les Unités régionales de loisir et sports (URLS);
- Les Conseils régionaux de la culture (CRC);
- Les différents ministères du gouvernement du Québec.

« La volonté de travailler ensemble est présente et animée; les ressources limitées sont le principal facteur qui freine les efforts collectifs. Toutefois, le milieu nous semble très ouvert à des collaborations inter-organisationnelles. Le besoin de communiquer davantage (...) s'est fait sentir à plusieurs reprises lors de nos rencontres avec les divers intervenants. »

L'Escabeau

1.3 Un secteur laissé à lui-même

Il est très difficile de savoir exactement combien il y a d'écoles et d'enseignants en danse au Québec puisque rien ne régit légalement l'exploitation d'une école de danse. Il n'existe pas de recensement officiel des écoles et si certaines d'entre elles sont de grande qualité, d'autres opèrent dans des lieux inadéquats et suivent un programme pédagogique incomplet, parfois même inexistant. La qualité et la sécurité dans les écoles de danse sont très inégales et il est difficile de discerner le bon grain de l'ivraie.

Sensible aux enjeux de reconnaissance des écoles et des enseignants en danse, le RED a sondé à ce propos. Il en ressort d'une part :

- Le bien-fondé d'identifier les écoles de danse offrant un service de qualité et la pertinence d'une structure reconnue publiquement pour une majorité d'écoles;
- La nécessité d'une formation initiale de qualité et accessible pour l'enseignant;
- L'intérêt d'une reconnaissance officielle des enseignants qualifiés;
- La volonté de certaines écoles de se démarquer grâce à un programme de reconnaissance/évaluation.

Par contre, il en ressort également :

- L'importance d'un RED inclusif, sans discrimination à l'adhésion;
- La nécessité de sensibiliser et d'accompagner les écoles et les enseignants moins qualifiés;
- L'adhésion **volontaire** à tout système de reconnaissance;
- La nécessité d'une reconnaissance officielle **gouvernementale**;

- L'urgence de mettre en place des mesures favorisant la structuration et la reconnaissance large du milieu de la filière de formation et des écoles de danse.

À la lumière des consultations, le RED conclut que si un système de reconnaissance doit être mis en place, cela doit émaner d'une volonté conjointe de tous les acteurs de l'enseignement de la danse, soutenus par le MCC. Le RED n'a pas les ressources ni la reconnaissance pour gérer à lui seul ce dossier et choisit donc de retirer toute notion de «sceau de reconnaissance» de sa mission, ainsi que tous les éléments qui y étaient associés comme les évaluations et les examens.

1.3.1 La formation de l'enseignant, un vide historique

Selon les données du RED, on estime à plus de 600, les écoles, les associations et les autres organismes qui offrent de la formation en danse aux quatre coins du Québec. Toutefois, aucune étude ni aucun recensement ne permettent de les dénombrer ni de connaître les conditions dans lesquelles les cours sont offerts. La danse est enseignée dans des établissements d'enseignement public, des écoles privées, des organismes sans but lucratif, des services de loisir, des camps de jour, des services de garde, etc.

Les écoles de danse sont un maillon essentiel pour la discipline de la danse et, comme la formation artistique s'amorce dès le plus jeune âge et s'échelonne sur plusieurs années, la qualité et la sécurité de l'enseignement devraient être assurées dans toutes les écoles et tous les milieux d'enseignement, peu importe le niveau et l'âge. Il importe que la danse se dote d'un continuum de formation cohérent, du loisir à l'enseignement supérieur et du primaire à l'université.

Il y a longtemps au Québec que la formation initiale pour devenir enseignant en danse est défaillante parce que peu accessible et très limitée. À l'heure actuelle, l'enseignement de la danse n'est encadré par aucune fédération ni aucun programme national ou conservatoire. Or, c'est une discipline artistique liée au corps qui soulève d'importants enjeux de qualité d'enseignement, de sécurité, de santé, d'accompagnement et d'encadrement des programmes et des pratiques pour les écoles et les enseignants. En France, par exemple, un diplôme d'État est requis pour enseigner la danse. Au Québec, il existe certes quelques avenues pour se former, majoritairement collégiales, mais l'accès y est limité. **Si certaines écoles ont la chance de compter sur des enseignants expérimentés et formés qui peuvent mentorer la relève, il n'en reste pas moins que la majorité des enseignants québécois qui évoluent dans les écoles de danse**

sont d'anciens élèves talentueux qui sont devenus assistants, puis enseignants, sans aucune ou avec très peu de formation pédagogique.

Du côté des fédérations sportives, nombre d'entre elles ont pour mission le développement, la régulation, la promotion et la sécurité des activités sportives. Elles assurent une formation adéquate des entraîneurs, incluant de la formation continue, et offrent un réseau de compétitions structuré. Or, comme la danse n'appartient pas au réseau sportif, aucune loi n'oblige ce genre d'encadrement pour la danse, que ce soit pour de la formation initiale ou de la formation continue. **Actuellement au Québec, n'importe qui peut se prétendre enseignant en danse, ouvrir son école et offrir des cours de danse.** Pourtant, enseigner la danse a un impact non négligeable sur les élèves, surtout les plus jeunes. En raison des enjeux de santé et de sécurité, la danse devrait être enseignée par des spécialistes dans des studios sécuritaires et de qualité. L'enseignant influence le développement physique et psychologique de l'élève. Il devrait comprendre ce qu'il fait, pourquoi il le fait et comment bien le faire.

La perte de main-d'œuvre qualifiée en enseignement de la danse, qui s'accroît chaque année depuis longtemps, affecte la chaîne de la danse en entier. En 2004, le rapport du Réseau d'écoles partenaires en danse classique du Québec (REPDCQ) *Et bien dansez maintenant — Étude des besoins relatifs à la formation d'une relève en enseignement de la danse classique au Québec*, élaborée par le Groupe Réseau Conseil et, en 2009, *l'Étude sur les besoins de formation continue des enseignants de la danse dans les écoles de danse du Québec*, élaborée par le Groupe DBSF, sous la supervision du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, faisaient ressortir l'impact majeur du manque de formation des enseignants, de l'éventuelle pénurie de main-d'œuvre et de l'impact sur le bassin de candidats pour les études supérieures.

Plus de 20 ans se sont écoulés et les enjeux demeurent exactement les mêmes.

Le bassin des élèves de talent de la province s'appauvrit rapidement. Les écoles supérieures admettent qu'elles recrutent maintenant plus de 50 % de leurs étudiants à l'étranger, notamment parce que les élèves d'ici ne répondent pas aux critères d'admission. La main-d'œuvre qualifiée est devenue un problème urgent, particulièrement dans les régions éloignées, où les écoles n'ont tellement pas accès à des formateurs qualifiés qu'ils n'ont d'autres choix que de recruter de jeunes enseignants eux-mêmes élèves. Il n'est pas rare, particulièrement dans les régions éloignées, de voir des enseignants de 14-15 ans qui n'ont ni la maturité ni les connaissances pour bien encadrer un jeune danseur.

Il est impératif de s'y pencher rapidement pour assurer le sain développement de la danse partout sur le territoire. Le secteur de la formation en danse doit être mieux accompagné, mieux encadré et mieux soutenu pour tout ce qui concerne la formation initiale et continue ainsi que pour l'acquisition et le maintien de studios de danse équipés et sécuritaires. Les écoles de danse, peu importe la région, devraient aussi être en mesure d'offrir des conditions de travail concurrentielles pour attirer et retenir les enseignants qualifiés en raison des hautes exigences et des connaissances nécessaires pour un bon encadrement pédagogique.

Il est essentiel à court terme de trouver des solutions pour éviter que la formation en danse ne se dégrade et pour qu'il y ait une meilleure structure et plus d'encadrement du secteur sur le territoire québécois. Pour ce faire, un état des lieux s'impose. Il faudra bien documenter à la fois les conditions de pratique, les compétences et la formation des enseignants ainsi que la situation post-COVID-19 pour être en mesure d'aider rapidement le secteur à se relever, sans quoi c'est toute la chaîne de la danse qui en subira les conséquences.

1.3.2 L'engouement pour la danse compétitive

La discipline de la danse est en effervescence depuis plus d'une dizaine d'années. Grâce notamment à des émissions populaires mettant la danse en vedette, puis à l'émergence des compétitions de danse, les inscriptions dans les écoles se multiplient et la demande se diversifie. La clientèle exige de participer à des compétitions reconnues et beaucoup de studios de danse se démarquent avec leurs trophées.

L'environnement dans lequel le RED évolue a grandement changé depuis sa création en 1998. On assiste aujourd'hui à une multiplicité des genres de danses, à la fusion de plusieurs styles, à la popularité des studios de compétition, qui font leur renommée dans leur capacité à chorégrapier, etc. Cet important pan du secteur de l'enseignement de la danse évolue complètement en parallèle et à part de la filière de formation, qui se concentre strictement sur le ballet et la danse contemporaine.

Aujourd'hui, des enjeux émergent en lien avec la danse compétitive, plus chorégraphique et souvent moins axée sur la technique, et sur les origines culturelles de certains genres de danses. Notamment en hip-hop, on assiste à des divergences de points de vue entre les danseurs de culture hip-hop et ceux de la forme compétitive, qui ont changé la nature de ce genre de danse.

Les compétitions de danse sont une véritable industrie lucrative qui fait rayonner la danse différemment des spectacles sur scène, mais qui attire la clientèle. Apprendre la danse compétitive, c'est aussi formateur à bien des niveaux si c'est bien encadré; on y trouve des talents et de belles qualités.

Répondre à cette nouvelle diversité et favoriser la reconnaissance et l'inclusion de tous ces genres de danses est un enjeu majeur et nécessaire, puisque de nombreuses carrières en danse démarrent ailleurs que dans les académies plus traditionnelles. Les échanges, la formation continue et la coopération entre les écoles, les enseignants et les différents acteurs de la formation en danse doivent être soutenus et encouragés. Le RED ainsi que les établissements de formation en danse doivent disposer des moyens nécessaires pour structurer, coordonner et réaliser des activités de formation et de concertation pour le maintien et le développement de la discipline sur le territoire québécois.

1.4 Le vide pandémique

La COVID-19 a frappé durement l'ensemble du Québec, particulièrement les écoles de danse qui ont été de grandes oubliées. Depuis le 13 mars 2020, les gestionnaires se battent pour la survie de leur école, les enseignants tentent de répondre aux besoins de la clientèle en se réinventant par Zoom, et le RED fait des pieds et des mains pour la reconnaissance des particularités de son secteur qui ne reçoit pratiquement aucune aide et qui est laissé pour compte dans les discussions.

1.4.1 Du côté culturel

Au ministère de la Culture et des Communications, la danse est plus présente dans le volet professionnel de la création et de la diffusion. Le loisir culturel ne représente qu'une infime partie des organismes et ceux-ci sont bien souvent passés sous le radar des mesures d'aide. Le soutien est majoritairement passé par le CALQ, qui a prêté main-forte au secteur professionnel, à la création et à la diffusion qu'il soutient déjà. On comprend qu'il était, jusqu'à un certain point, plus facile de faire passer l'aide d'urgence par cette instance pendant la pandémie.

Il est toutefois important de mentionner que les écoles subventionnées par le PAFOFA ainsi que le RED, reconnu au Programme d'aide au fonctionnement pour les organismes de regroupement (PAFOR), ont reçu une avance de liquidités en début de pandémie, puis un montant supplémentaire pour une aide ponctuelle liée à la crise et devraient recevoir prochainement une aide supplémentaire pour la relance. **Rappelons toutefois que cela ne concerne qu'une quinzaine d'écoles de danse dans tout l'écosystème.**

Le secteur formation préprofessionnelle a souffert de cette exclusion du CALQ. Cela lui a fermé les portes à de l'aide d'urgence, puis à de l'aide pour la relance, qui profite au secteur professionnel, mais qui laisse de côté la pépinière des futurs danseurs.

1.4.2 Du côté des sports et loisirs

De l'autre côté, le ministère de l'Éducation a accompagné les fédérations sportives à travers, notamment, Sports Québec. Comme la danse n'y est pas efficacement représentée, il était impossible pour le RED et ses écoles d'être mis au courant des discussions concernant la pratique sportive et de loisir. Les sommes d'aide financière annoncées ont été distribuées proportionnellement à la taille des fédérations.

Alors que les écoles membres du RED peinaient à recevoir des subventions, la DSQ a dû retourner le maigre montant qu'elle a reçu de Sports Québec pour la relance, car ses membres ne répondaient pas aux critères de sélection.

1.4.3 Le virage numérique

Depuis quelques années, le numérique tentait tant bien que mal de se tailler une place dans les écoles de danse, avec beaucoup de difficultés et de réticence puisqu'il s'agit d'abord et avant tout d'un art de contact, de présence sur scène, de corrections tactiles, etc. La danse et le numérique avaient, de prime abord, peu de points qui les rassemblaient.

Puis, pandémie oblige, les écoles ont dû accepter de mettre en place de grandes transformations numériques en très peu de temps afin de maintenir une certaine offre à la clientèle. Ces changements auront certainement des répercussions dans l'avenir.

Enseigner la danse en virtuel a amené son lot de défis :

- Environnement inadéquat et peu sécuritaire;
- Impossibilité de bien voir et de corriger l'exécution d'un mouvement;
- Connexion internet inégale (voire inexistante dans certaines régions);
- Équipement numérique peu adapté;
- Normes sanitaires contraignantes.

D'un autre côté, le numérique a permis une ouverture et une découverte de la danse auprès du grand public. Cela a créé un mouvement de solidarité inégalé et a démocratisé l'accès à l'apprentissage de certains genres de danses jusqu'à maintenant inexistantes dans des régions éloignées.

De cette aventure numérique, que restera-t-il? Comment les écoles de danse verront-elles la contribution du virtuel pour le futur?

1.4.4 L'effet dévastateur de la COVID-19

La pandémie a eu un effet dévastateur sur les écoles de danse. Parmi les enjeux qui sont ressortis dans les multiples sondages du RED sur l'état des lieux durant la crise, notons :

- Pertes financières importantes;
- Fermeture temporaire et parfois définitive d'une grande quantité d'écoles de danse;
- Incapacité des écoles à se qualifier pour recevoir les subventions annoncées;
- Fermetures prolongées et mesures sanitaires excluant les écoles de danse;
- Perte importante de clientèle (exode vers d'autres pratiques plus facilement adaptables au confinement et perte d'intérêt envers l'enseignement virtuel);
- Perte de main-d'œuvre, particulièrement la main-d'œuvre qualifiée et expérimentée;
- Santé mentale des travailleurs et de la clientèle largement affectée.

La pandémie a créé un momentum historique. C'est le temps de surpasser les vieilles querelles, de créer des collaborations et d'utiliser cette opportunité unique de changement pour structurer le milieu québécois de l'enseignement de la danse. Le RED souhaite prendre part activement à ces changements et, pour cela, il devra bénéficier des ressources adéquates et représentatives de l'ampleur du secteur qu'il représente, à la base de la filière de formation.

CHAPITRE 2 :

LE VENT DANS LES VOILES, MAIS UNE COQUE

Survol des forces et des défis du RED

2.1 Un passé lourd de conséquences

Le RED, autrefois nommé le Réseau d'écoles partenaires en danse classique du Québec (REPDCQ), a été créé en décembre 1998, à la suite d'une étude qui dressait un bilan inquiétant de la situation de la formation et de l'enseignement de la danse classique au Québec. Parmi les actions proposées pour pallier les divers problèmes rencontrés, il y avait la création d'un réseau d'écoles de danse classique. Au moment de sa création, ce réseau était composé de l'École supérieure de ballet du Québec, de six écoles de danse (une de la région de Québec, une de l'Outaouais et quatre du Saguenay) et du MCC en tant que mandataire et principal bailleur de fonds. Ces partenaires devaient mettre en place une structure fonctionnelle pour un continuum de formation cohérent dans l'apprentissage de la danse classique, des premiers pas de danse jusqu'aux études supérieures. Il devait aussi veiller à l'élaboration de programmes de formation et au développement d'outils d'encadrement garants d'un enseignement de qualité et qui favoriserait une certaine harmonisation provinciale de la formation en danse classique.

Malgré la pertinence de cette mission et les bonnes intentions de départ, le réseau a dû parcourir un chemin parsemé d'embûches. En septembre 2003, à la suite de nombreuses tentatives d'ajustements et après plusieurs exercices de réflexion, les membres du conseil d'administration ont procédé à une réorganisation qui a mené à une scission du noyau principal, engendrant défis et querelles. C'est en 2004 que le Réseau d'enseignement de la danse est né, à la suite de la révision de la mission du REPDCQ. C'est cette même année que le mandat s'est élargi à d'autres genres de danses comme le contemporain et le jazz.

Jusqu'en 2014, le RED avait au cœur de sa mission le mandat de favoriser le développement d'un enseignement de qualité et sécuritaire, notamment par le développement de programmes et guides de formation, la réalisation d'évaluations de professeurs et la passation d'examens d'élèves. Il pouvait ainsi certifier ses écoles membres et leur attribuer un sceau de qualité. Cette mission était noble dans ses intentions et visait à pallier un manque dans la formation initiale et continue des enseignants, certes. Par contre, elle était beaucoup trop ambitieuse compte tenu de l'ampleur du territoire à couvrir et du peu de ressources qu'avait le RED, en plus d'être incohérente avec le mandat d'un organisme de regroupement.

Avec l'apparition d'une importante mixité des genres de danses, le gain en popularité des écoles compétitives et les besoins criants des écoles, l'imposition de barrières à l'entrée devenait impossible à réaliser et limitait grandement le développement du RED, en plus de nuire à sa notoriété et de générer des conflits avec d'autres acteurs du continuum de formation.

En 2014, le RED a lentement entamé un virage vers un mode de fonctionnement axé davantage sur les services aux membres et la formation continue, en étant plus inclusif et en favorisant l'accès à tous. Le sceau de qualité a été mis de côté et, avec le temps, les évaluations et les examens se sont transformés en services optionnels.

2.2 Des coupures qui font mal

En 2015, une coupure gouvernementale de 15 % des budgets d'aide au fonctionnement en culture a fait très mal au RED, qui a dû se placer en mode survie. Trois années plus tard, alors que le ministère de la Culture et des Communications procédait à un rattrapage des aides financières de ses organismes subventionnés et bien que la politique culturelle *Partout, la culture* mettait en lumière l'importance du secteur loisir à la base d'un continuum de formation en danse, le financement du RED restait, quant à lui, au beau fixe. Et il n'avait toujours pas accès aux subventions numériques du CALQ, non plus.

Le RED faisait face à des embûches financières de plus en plus grandes compte tenu de son développement rapide et des attentes sans cesse grandissantes des partenaires financiers, si bien qu'en 2019, il ne lui restait plus aucune marge de manœuvre. Cette charge liée au développement rapide était devenue trop lourde à soutenir pour la petite équipe.

Après un Lac à l'épaule du conseil d'administration, le RED a décidé de rencontrer le MCC pour faire valoir sa situation. Ce dernier a alors proposé au RED de déposer un projet de réflexion stratégique visant un repositionnement et un plan directeur pour le RED et son secteur.

Les défis à relever pour le RED étaient nombreux :

- Changer l'image et la perception du RED liée au passé :
- Développer le membership pour être représentatif de l'ensemble du territoire et des différentes réalités des écoles de danse :
- Développer des services répondant aux besoins diversifiés des écoles tout en générant des revenus autonomes :
- Rémunérer adéquatement l'équipe en place et dégager des fonds pour se doter des ressources humaines nécessaires afin de faire face à la charge de travail sans cesse croissante :
- Répondre aux besoins des régions :
- Développer et intégrer le numérique dans les pratiques :
- Etc.

Puis, est arrivée la pandémie.

2.3 Émerger dans la tempête

Avant même l'annonce du confinement, le RED s'est placé en mode gestion de crise. Dès les premiers jours, il était de toutes les tribunes pour organiser le secteur, accompagner les directions des écoles de danse, rassurer la clientèle, faciliter les échanges, répondre aux questions et représenter le secteur auprès des instances gouvernementales. Il a mis en place une multitude de services et de formations et il a ouvert grandes ses portes à toutes les écoles de danse sans barrière aucune, si bien qu'en quelques semaines seulement, il a réussi à atteindre une représentativité sur la grandeur du territoire et dans une grande variété de genres de danses. Les concertations se sont multipliées avec les autres organisations culturelles et de danse, les fédérations sportives, etc. Le RED était aussi présent

médiatiquement pour faire connaître la situation d'exclusion des écoles de danse, en plus de faire pression sur les instances gouvernementales.

La pandémie a permis au RED d'assumer pleinement son rôle d'organisme de regroupement. Il a su démontrer non seulement une compréhension fine de son secteur d'intervention, mais également sa capacité à aller au-devant des besoins et à communiquer efficacement, tout en demeurant très accessible.

Après plus d'un an de gestion de crise, le RED peut affirmer que la pandémie lui a permis d'atteindre ses objectifs :

- Être représentatif de son secteur : quantité, territoire, diversité des genres de danses, etc. ;
- Se concerter régulièrement avec divers partenaires du milieu culturel, artistique et sportif;
- Obtenir la reconnaissance de son secteur et le représenter auprès des instances gouvernementales et du milieu de la danse;
- Retrouver l'équilibre budgétaire;
- Accompagner le milieu de l'enseignement de la danse dans la gestion de crise;
- Offrir divers services d'accompagnement, de réseautage et de concertation;
- Suivre les mesures sanitaires et créer un plan de relance pour ses membres.

Les objectifs pressentis par le RED pour les trois prochaines années ont été atteints en un an grâce à la pandémie.

La pandémie a aussi permis de démontrer :

- La nécessité d'un organisme de regroupement pour le secteur de l'enseignement de la danse ;
- Le leadership du RED et sa capacité à être un pilier;
- Sa force communicationnelle et ses capacités de représentation;
- Son ouverture à concerter et à collaborer.

Le RED a prouvé durant la pandémie qu'il est un incontournable à la fois pour ses membres, pour le secteur de l'enseignement de la danse ainsi que pour les instances gouvernementales qui souhaitent comprendre la réalité du terrain.

2.4 Une perception des plus positives du RED

La pandémie a permis à de nombreuses écoles et enseignants de découvrir ou de redécouvrir le RED. Bien que la majorité d'entre eux n'avaient tout simplement jamais entendu parler de l'organisme, d'autres gardaient en tête des perceptions négatives du passé. Grâce à la gestion de crise, à la

proximité avec l'équipe et au nouveau mode de fonctionnement du RED, ces écoles, autrefois réfractaires, ont choisi de réintégrer le réseau. Le développement rapide, passant de 30 écoles membres à 170 en moins d'un an, et la perception positive du milieu sont une grande fierté pour l'organisme. Ce sont 75 % des répondants au sondage administré par l'Escabeau qui ont indiqué avoir une perception positive et un lien d'attachement moyen à fort avec l'organisme.

Dans le sondage, 35 % des répondants ont indiqué que les mots *entraide* et *soutien* sont les premiers qui leur viennent en tête lorsqu'ils pensent au RED, suivis de *famille* (24 %), *réseau* (24 %), *formation* (24 %), *ressources* (15 %) et *référence* (9 %).

Ce graphique représente les mots les plus souvent cités pour décrire le RED :



2.5 Les besoins pour soutenir la croissance

Bien que la crise sanitaire ait été une contribution inattendue pour l'émergence et le rayonnement du RED, il n'en demeure pas moins que la situation de l'organisme continue d'être difficile et que le RED, comme ses membres, aura besoin d'un soutien accru dans les prochaines années s'il veut pouvoir remplir pleinement son rôle d'organisme de regroupement et actualiser sa mission à la hauteur des attentes de ses membres et du ministère de la Culture et des Communications.

L'organisme fait face à des défis qui perdurent et à d'autres qui s'ajoutent :

- Un étalement géographique : difficile de couvrir l'ensemble du territoire;
- La diversité des membres, ce qui amène des besoins multiples et variés;
- Un financement encore précaire et des revenus autonomes à développer;
- Une équipe de travail restreinte et fatiguée après une année et demie de gestion de crise;
- Un secteur à rebâtir, qui a peu de ressources à investir et qui aura besoin d'aide pendant encore un certain temps;
- Des collaborations naissantes qui demeurent bien fragiles;
- Une reconnaissance à développer et beaucoup de travail de représentation à poursuivre;
- Et bien d'autres encore à découvrir.

Le RED comprend la nécessité d'agir à plusieurs niveaux pour bien desservir ses membres, répondre à leurs besoins au-delà de la COVID-19 et les accompagner dans la relance du secteur. Il souhaite aussi continuer son développement en parallèle, enjeu majeur de pérennité.

Le RED devra mesurer l'impact de la COVID-19 auprès des écoles de danse partout dans la province et bien comprendre les diverses réalités sur le terrain. Outre des campagnes de promotion pour la relance du secteur, il aura besoin d'un état des lieux et des ressources pour mettre en place des mesures d'accompagnement, pour les gestionnaires notamment, internet étant un outil puissant pour la promotion du secteur de l'enseignement. Il sera aussi primordial de développer des outils performants qui soutiendront son rayonnement et celui du secteur formation en danse pour ramener la clientèle et valoriser l'apprentissage de la danse. Puis, il faudra maintenir et alimenter les échanges pour solidifier les collaborations et maintenir les liens qui se sont créés entre les membres, et qui bénéficieront à l'ensemble du secteur.

Le RED comprend les besoins de ses membres. Il possède les connaissances et les contacts pour orchestrer une relance efficace et positive, mais il lui manque l'accès à des ressources qui permettraient un déploiement optimal. Comme le RED et ses membres n'ont pas accès aux programmes du CALQ, il sera fondamental que le MCC lui accorde du financement pour développer des projets numériques porteurs et un accompagnement significatif dans la relance pour sa communauté.

Pour assumer pleinement son rôle d'organisme de regroupement, le RED doit accéder à davantage de ressources, tant financières qu'opérationnelles. En raison de la complexité du secteur qu'il dessert, il doit obtenir la reconnaissance des nombreux ministères impliqués auprès de la danse et les ressources nécessaires pour desservir le vaste secteur qu'il représente.

CHAPITRE 3 :
ACTUALISATION
DE LA MISSION,
MANDATS, VISION
ET VALEURS

À la suite du sondage réalisé par l'Escabeau auprès de 194 personnes, le RED a revu sa mission, ses mandats, sa vision et ses valeurs. Notamment, il a choisi de **retirer définitivement l'aspect «sceau de qualité»** et de ne plus imposer de barrières à l'entrée à travers les évaluations d'enseignants et les examens d'élèves. Il **élimine aussi de sa mission le mot «loisir»**, car il souhaite désormais être reconnu pour représenter l'ensemble du secteur de l'enseignement de la danse (tous types d'écoles et d'enseignants, programmes de formation, associations, milieux, régions, genres de danses, etc.).

3.1 Mission

L'organisme regroupe et représente les écoles et les enseignants en danse du Québec afin de favoriser le développement, la reconnaissance et le rayonnement de l'enseignement de la danse dans toute sa diversité.

Il valorise un enseignement de la danse de qualité et sécuritaire, facilite un réseau d'échanges et d'entraide entre ses membres, les représente et défend leurs intérêts auprès des instances publiques.

3.2 Les grands mandats du RED

- Promouvoir l'importance de l'enseignement de la danse et sa contribution à la santé et aux saines habitudes de vie auprès des écoles, des enseignants, du grand public et des instances gouvernementales;
- Représenter les intérêts des membres auprès des instances gouvernementales, du secteur culturel et du grand public;
- Promouvoir le secteur de l'enseignement de la danse et ses membres ainsi que leur importance dans l'écosystème de la danse;
- Regrouper les membres et faciliter la concertation, les échanges et le réseautage;
- Contribuer au développement, à la consolidation et à la cohésion du secteur dans une perspective d'amélioration des pratiques et de valorisation de la profession;
- Favoriser le développement d'une relève qualifiée en enseignement de la danse et encourager la poursuite d'études supérieures dans ce domaine;
- Répondre aux besoins de développement diversifiés des membres en offrant des services de formation continue, de coaching, d'accompagnement, de mentorat, etc. et développer des collaborations entre ses membres et ses partenaires;
- Développer une offre de services collectifs complémentaires destinée aux membres;
- Assurer la veille stratégique pour le secteur de l'enseignement de la danse et agir comme relayeur d'informations.

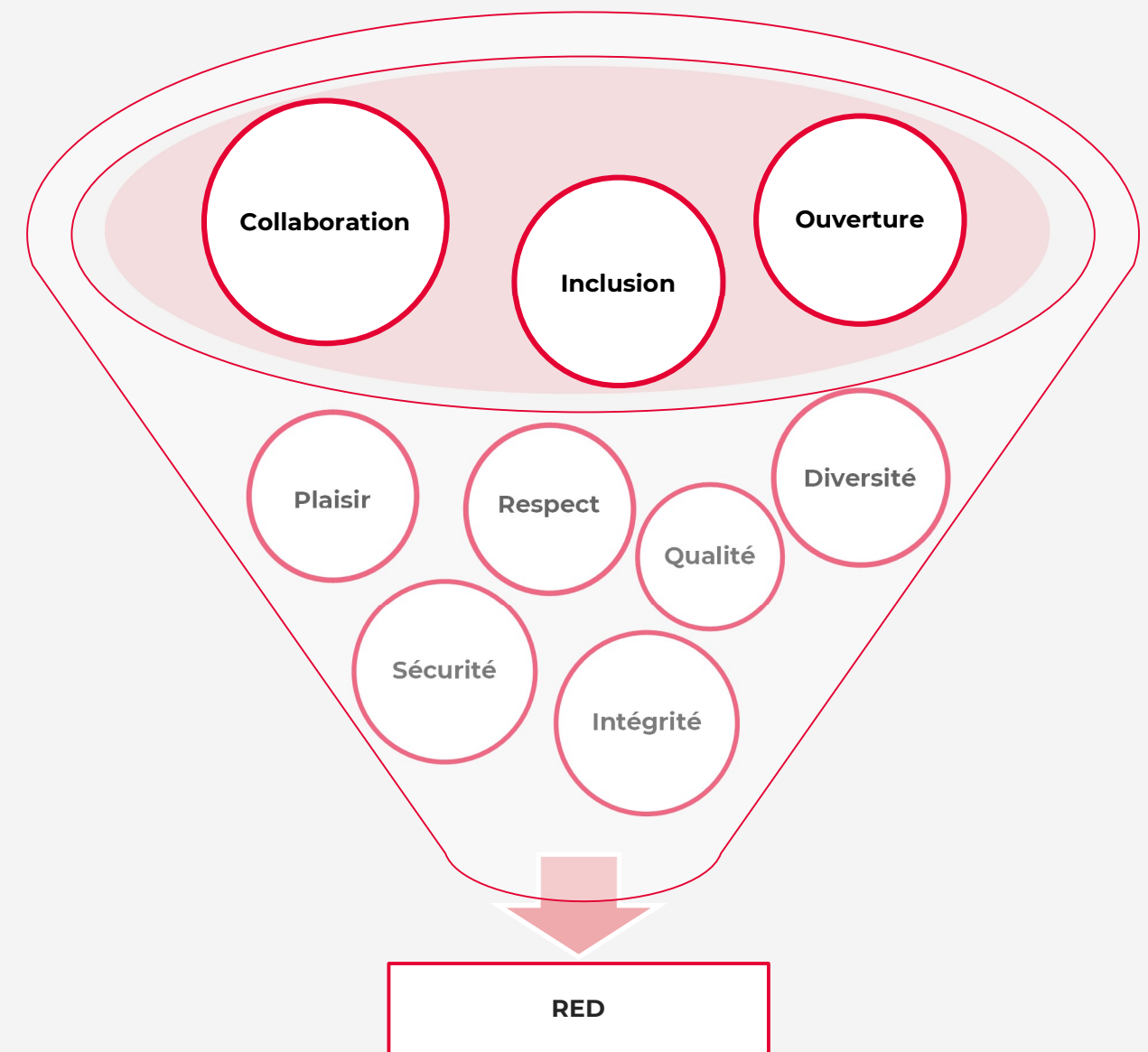
3.3 Vision

Notre ambition est que le RED dans trois ans soit :

- Le **leader d'un réseau solidaire et fort** qui comble les besoins du secteur de l'enseignement de la danse, qui représente ses intérêts et qui favorise le développement professionnel de ses membres;

- Un **partenaire et une référence incontournable, pertinente et significative, connue et reconnue** comme telle par le milieu culturel et dans l'écosystème de la danse, par les instances gouvernementales ainsi que par le grand public;
- Un **point d'ancrage** pour ses membres;
- Une **ressource essentielle et un acteur respecté** dans l'écosystème de la danse;
- Une **organisation pérenne et solide** soutenue à la hauteur de ses besoins et de ceux du milieu de l'enseignement de la danse.

3.4 Valeurs



CHAPITRE 4 :
PRENDRE SA
PLACE À LA BASE
DU CONTINUUM

Orientations stratégiques 2021-2024 du Réseau d'enseignement de la danse

De ces rencontres, de cette réflexion et de son analyse découle le plan d'action du RED pour les trois prochaines années. Celui-ci se décline en cinq grandes orientations qui se découpent en objectifs permettant de cibler les priorités. Pour chacun des objectifs, des axes d'intervention précisent le champ d'action et les résultats attendus. Des indicateurs permettront de mesurer l'atteinte des résultats.

4.1 Orientation 1 : représentation et concertation avec le milieu

Objectif 1 : Représenter les intérêts des enseignants en danse et des écoles de danse auprès des instances gouvernementales, du secteur culturel et du milieu de la danse.

AXE D'INTERVENTION 1 : Repositionner et renforcer la portée stratégique du RED.

Pistes d'actions :

- Élargir la clientèle représentée par le RED à l'ensemble des enseignants en danse et des écoles de danse;
- Obtenir la reconnaissance du milieu de l'enseignement de la danse et harmoniser les relations entre les acteurs concernés;
- Participer aux tables de concertation des milieux précités et y représenter les intérêts du secteur de l'enseignement de la danse;
- Devenir une force de négociation et de représentation auprès des instances gouvernementales;
- Miser sur les forces actives de concertation au sein du réseau pour traiter les grands dossiers.

Objectif 2 : Contribuer à la structure du milieu et à la pérennité des écoles de danse.

AXE D'INTERVENTION 2 : Poursuivre son rôle de leader auprès des écoles de danse dans la relance postpandémie.

Pistes d'actions :

- Dresser un état de situation et dégager les **PERSPECTIVES D'AVENIR** du secteur;
- Assurer une veille informationnelle;
- Représenter les écoles de danse dans les enjeux liés à la situation de pandémie et de relance;
- Informer et outiller les membres dans les enjeux liés à la relance postpandémie;
- Agir comme médiateur auprès des organisateurs de compétitions pour les sensibiliser aux enjeux des remboursements.

AXE D'INTERVENTION 3 : Contribuer à la structuration, à la reconnaissance et à l'harmonisation du milieu de l'enseignement de la danse.

Pistes d'actions :

- Sensibiliser à l'importance d'une structure cohérente du continuum de la formation en danse;
- Sensibiliser les gestionnaires à l'importance de structurer leur école de danse et de respecter certaines normes éthiques et légales;
- Contribuer à la structuration de la chaîne de formation en danse.

4.2 Orientation 2 : pérennité du RED

Objectif 1 : Assurer la pérennité du RED.

AXE D'INTERVENTION 1 : Maintenir et développer le membership du RED.

Pistes d'actions :

- Réaliser un état des lieux du milieu de l'enseignement de la danse;
- Définir une structure de membership adaptée aux caractéristiques et aux besoins des membres, inclusive et représentative.

AXE D'INTERVENTION 2 : Renforcer la santé financière du RED.

Pistes d'actions :

- Défendre la nécessité d'un soutien public adéquat et pérenne pour le fonctionnement du RED;
- Développer un plan d'affaires numérique monétisable;
- Ajuster le modèle d'affaires et revoir la structure de tarification du RED;
- Développer le modèle d'affaires du portail pour générer des revenus autonomes;
- Développer et vendre une collection d'items promotionnels.

AXE D'INTERVENTION 3 : Développer une approche de gestion inspirante et efficace.

Pistes d'actions :

- Réorganiser les postes et les tâches en fonction de la croissance du nombre de membres et de l'évolution rapide de l'organisation;
- Structurer davantage la gestion des ressources humaines;
- Améliorer les règlements généraux et les politiques internes de gouvernance.

Objectif 2 : Développer l'offre de services aux membres.

AXE D'INTERVENTION 1 : Élargir l'offre de services collectifs aux membres.

Pistes d'actions :

- Proposer des rabais, des achats de groupes et des avantages chez différents fournisseurs;
- Créer et monétiser un répertoire des fournisseurs sur le site internet du RED;
- Créer un service d'offres d'emploi et un babillard;
- Proposer des assurances collectives (individuelles, responsabilité, etc.) aux membres, incluant des assurances pour les travailleurs autonomes.

4.3 Orientation 3 : valorisation de l'enseignement de la danse et développement du potentiel

Objectif 1 : Consolider l'offre de formation et de développement pédagogique.

AXE D'INTERVENTION 1 : Contribuer à la formation et au développement des jeunes enseignants et planifier la relève.

Pistes d'actions :

- Finaliser et diffuser la formation *Concepts fondamentaux à l'enseignement de la danse*;
- Proposer un service de coaching/mentorat (programme Propulsion) pour un accompagnement individuel ou en petits groupes répondant aux besoins de cette clientèle;
- Promouvoir les programmes menant à une attestation d'études collégiales (AEC) et autres opportunités pour la formation des enseignants en danse;
- Créer des partenariats pédagogiques avec diverses instances reconnues dans le milieu de l'enseignement de la danse pour accentuer la formation du formateur (formations communes ou complémentaires visant cette clientèle);
- Développer des partenariats stratégiques pour une offre de services mutualisée;
- Proposer une programmation adéquate à cette clientèle dans le cadre de la Rencontre annuelle RED;
- Lorsque le contexte sanitaire le permettra, organiser des tournées de formation dans les régions pour assurer une accessibilité à tous (formations du RED ou avec partenaires);
- Recenser les besoins de formation des jeunes enseignants pour les nouveaux genres de danses au RED (ex. : danses de couple, claquettes, danses du monde, etc.);
- Développer des collaborations avec des spécialistes des nouveaux genres de danses au RED pour répondre aux besoins de formation continue pour ces clientèles.

AXE D'INTERVENTION 2 : Proposer des occasions de formation continue, et contribuer à l'actualisation des connaissances et aux échanges entre pairs pour les enseignants expérimentés.

Pistes d'actions :

- Créer des partenariats pédagogiques avec diverses instances reconnues dans le milieu de l'enseignement de la danse pour accentuer la formation du formateur (formations communes ou complémentaires);
- Développer des partenariats stratégiques pour une offre de services mutualisée;
- Proposer une programmation adéquate à cette clientèle dans le cadre de la Rencontre annuelle RED;
- Proposer un service de coaching/mentorat (programme Propulsion) pour le ressourcement et le développement des enseignants expérimentés;
- Mettre en place une cellule de codéveloppement pour les enseignants en danse;
- Créer des occasions d'échanges thématiques entre les enseignants en fonction des besoins exprimés (type communauté virtuelle);
- Lorsque le contexte sanitaire le permettra, organiser des tournées de formation dans les régions pour assurer une accessibilité à tous (formations du RED ou avec partenaires);
- Recenser les besoins de formation des enseignants expérimentés, incluant ceux des nouveaux genres de danses au RED (ex. : danses de couple, claquettes, danses du monde, etc.);
- Développer des collaborations avec des spécialistes des nouveaux genres de danses au RED pour répondre aux besoins de formation continue pour ces clientèles.

AXE D'INTERVENTION 3 : Élargir l'offre de formation continue du RED accessible en numérique.

Pistes d'actions :

- Développer le portail numérique de capsules de formations courtes pour les enseignants;
- Finaliser la transition numérique du programme d'enseignement en danse classique et le diffuser;
- Finaliser la transition numérique du programme d'enseignement en Éveil et créativité et le diffuser;
- Finaliser et diffuser la formation numérique en anatomie du mouvement et prévention des blessures;
- Finaliser et diffuser la formation numérique en rétroaction à l'élève;
- Développer la formation « RED-FIT » et envisager la possibilité de la transformer en application numérique;
- Intégrer le système de gestion des apprentissages (SGA) de Compétence Culture pour la diffusion des formations.

AXE D'INTERVENTION 4 : Élargir l'offre de formation continue aux gestionnaires.

Pistes d'actions :

- Développer le portail numérique de capsules de formations courtes pour les gestionnaires;
- Créer des occasions d'échanges thématiques entre les gestionnaires en fonction des besoins exprimés (type communauté virtuelle);
- Poursuivre la cellule de codéveloppement pour les gestionnaires d'écoles de danse;
- Proposer des formations de groupe pour répondre aux besoins des gestionnaires dans le cadre du programme Propulsion;
- Développer les sources de financement pour l'accompagnement et la formation des gestionnaires en examinant les programmes de Services Québec et de la CPMT;
- Proposer une programmation adéquate à cette clientèle dans le cadre de la Rencontre annuelle RED.

4.4 Orientation 4 : rayonnement, communication et promotion

Objectif 1 : Revoir et adapter la stratégie de communication du RED de façon à rejoindre tous les membres et les écoles de tous les genres de danses.

AXE D'INTERVENTION : Structurer les communications aux membres.

Pistes d'actions :

- Développer un plan de communication annuel en lien avec le plan d'action lié à la planification stratégique et le mettre en œuvre;
- Finaliser la création du nouveau site internet, incluant la structuration de la section privée;
- Finaliser la migration de la base de données des membres dans Yapla pour automatiser certaines communications avec les membres;
- Mettre à jour la stratégie numérique pour bien utiliser les outils de communication du RED;
- Développer un podcast pour les membres;
- Développer le volet des ambassadeurs du RED dans plusieurs genres de danses.

Objectif 2 : Faire rayonner l'enseignement de la danse au Québec et faciliter la recherche d'une école de danse pour la clientèle.

AXE D'INTERVENTION : Favoriser la recherche d'une école de danse et le développement de contenus pertinents en lien avec les actions du RED.

Pistes d'actions :

- Maintenir une veille informationnelle variée, de qualité et pertinente;
- Mettre en ligne et alimenter La Troupe;
- Obtenir un financement pour créer un poste aux communications et au développement qui pourra alimenter La Troupe en contenus;

- Utiliser la vidéo pour communiquer avec le grand public dans les canaux qu'ils apprécient (Instagram, TikTok, etc.).

AXE D'INTERVENTION : Valoriser l'apprentissage de la danse, les divers genres, la profession et la formation de qualité en danse auprès du grand public.

Pistes d'actions :

- Développer une stratégie d'ambassadeurs — contenus commandités pour le portail La Troupe;
- Faire connaître les possibilités de carrière en danse à travers des entrevues, des vidéos promotionnelles et d'autres outils de communication adaptés au public;
- Développer un podcast pour le grand public.

Objectif 3 : Accompagner les écoles de danse dans leurs efforts d'intégration du numérique.

AXE D'INTERVENTION : Mettre à profit les avantages du poste d'agent(e) de développement numérique (ADN) pour maximiser la compréhension et l'intégration de la sphère numérique par les membres.

Pistes d'actions :

- Réaliser un diagnostic numérique postpandémie pour mesurer l'évolution de la situation sur le terrain et les intentions/besoins numériques des membres;
- Valoriser l'intégration du numérique dans les pratiques à travers des articles, des vidéos informatives, etc.;
- Développer le catalogue des formations portant sur les outils numériques et l'intégration du numérique dans les pratiques liées à l'enseignement de la danse;
- Maintenir une veille informationnelle liée au numérique variée, de qualité et pertinente, et transmettre des initiatives inspirantes aux membres.

AXE D'INTERVENTION : Utiliser les compétences numériques du RED et de ses collaborateurs pour proposer des services de type marketing Web aux membres.

Pistes d'actions :

- Développer un service d'agence marketing spécialisée en danse proposant des services mutualisés (ex. : *cobranding* avec le RED, publicité Facebook, etc.).

L'enseignement de la danse est un secteur qui souffre depuis trop longtemps de l'inaction, des querelles et du travail en silo. La pandémie a eu un effet dévastateur sur les écoles de danse, mais elle a permis la mise en lumière des problématiques urgentes à régler qu'il n'est désormais plus possible d'ignorer. Se relever de cette crise historique sera un défi pour les écoles de danse et pour tout l'écosystème de la danse, fortement ébranlé.

CHAPITRE 5 :

PERSPECTIVES D'AVENIR

Et si cette pandémie avait été le coup nécessaire pour changer les mentalités, ouvrir les yeux sur les enjeux urgents, revoir complètement la structure et le fonctionnement du continuum de formation en danse, susciter plus de collaboration, de soutien et d'équité? Et si c'était l'élément clé qui permettra enfin au RED d'obtenir la reconnaissance de son importance à la base du continuum et de recevoir du soutien et une aide financière à la hauteur de sa représentativité et de l'importance du secteur qu'il regroupe?

Sans avoir toutes les réponses aux multiples enjeux pour l'avenir de l'enseignement de la danse au Québec, qui vont bien au-delà de son mandat, le RED souhaite assurément contribuer à la structuration et au développement de celui-ci, à la hauteur des ressources qu'il possède et dans les limites de ses capacités.

Comme il a souvent été mentionné, les résultats de cette planification stratégique sont en partie tributaires de l'aide financière qui sera accordée au RED pour la réalisation des projets, du soutien qu'il recevra et des collaborations qu'il pourra établir avec les acteurs du secteur de la formation en danse. Or, regrouper, concerter, former et représenter un secteur aussi large avec si peu de ressources nécessite du leadership, et le RED a su démontrer tout au long de la pandémie ce dont il est capable. Ambitieux, mais réaliste, le plan stratégique Cap sur la relance et la pleine reconnaissance des écoles et des enseignants en danse aura certainement une incidence sur la pérennité, le développement et le rayonnement du secteur de l'enseignement de la danse à travers la province.

REMERCIEMENTS

Le RED tient à remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué à nourrir la réflexion et à élaborer cette planification stratégique. Il remercie particulièrement la firme L'Escabeau pour son accompagnement dans la démarche, le comité de pilotage qui a suivi l'ensemble de cette production ainsi que les directeurs et les enseignants qui ont pris le temps de participer aux différents ateliers stratégiques et groupes de discussion. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons les nommer, mais nous sommes reconnaissants de leur contribution.

Comité de pilotage

Véronique Clément
Line Côté
Claire Mayer
Dominique Turcotte

Conseil d'administration

Marie-Pierre Bourget, coprésidente
Dominique Turcotte, coprésidente
Line Côté, vice-présidente
Julie Savard, trésorière et secrétaire
Lynsey Billing, administratrice (intérim)
Stéphane Charbonneau, administrateur
Francis Girard, administrateur
Pascal Lavoie, administrateur

Équipe de l'Escabeau

Alexandre G. Voyer
Jocelyn Garneau
Leïla Mostefa-Kara
Marie-Eve St-Pierre
Sara Bernardi

Équipe du RED

Véronique Clément, directrice générale
Marie-Joanie Raymond, directrice adjointe et coordonnatrice de la formation continue
Marie Duhamel, agente de développement culturel numérique
Charlie Boileau, agente de développement et des communications

Partenaires consultés

Association québécoise de l'enseignement de la danse à l'école
Danse Sports Québec
École de danse contemporaine de Montréal
École de danse de Québec
École supérieure de ballet du Québec
Ministère de la Culture et des Communications
Regroupement québécois de la danse

Ce projet est réalisé grâce au soutien financier du gouvernement du Québec.

Québec 

