



Réseau
d'enseignement
de la danse



**DIAGNOSTIC DES BESOINS DE FORMATION
CONTINUE DES ÉCOLES DE DANSE EN LOISIR**

—
Novembre 2016



ÉQUIPE DE PRODUCTION

La présente étude de besoins de formation continue pour les écoles de danse en loisir a été réalisée par la firme RH Conseil mandatée par Compétence culture.

Elle a été réalisée grâce à l'implication des personnes suivantes :

GESTION DE PROJET

Véronique Clément, Directrice générale, Réseau d'enseignement de la danse (RED)

RESSOURCES CONSULTANTES



RH Conseil

RECHERCHE, SONDAGE EN LIGNE, TRAITEMENT DES DONNÉES ET RÉDACTION	GROUPES DE DISCUSSION
Line Côté, chef de projet	Line Côté, chef de projet

Note : Dans ce document, le genre masculin est employé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.



REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude de besoins de formation a été rendue possible grâce à la contribution financière de Compétence Culture.



Nous tenons à remercier de façon particulière les directions d'écoles suivantes pour leur participation à la consultation réalisée lors de l'assemblée générale du 31 janvier 2016, à Québec.

M^{me} Marie-Pierre Bourget, École Élédanse
M^{me} Christiane Brault, Ballet classique du Haut-Richelieu
M^{me} Véronique Clément, Réseau de l'enseignement de la danse
M^{me} Marie-Hélène Cloutier, Académie de danse Rive-Sud
M^{me} Nicole Germain, Espace Danse
M^{me} France Guay, Ballet classique du Haut-Richelieu
M^{me} Kathy Mathieu, Académie de danse Rive-Sud
M^{me} Johanne Potvin, École de danse Quatre Temps
M^{me} Mélisa Roy, Membre honoraire
M^{me} Sophie Royer, Élédanse
M^{me} Véronica Senn, Élédanse
M^{me} Cécile Tremblay, Ballet classique du Haut-Richelieu
M^{me} Sara Tremblay, L'Académie de Danse du Saguenay
M^{me} Joëlle Turcotte, Membre honoraire
M^{me} Anne Turgeon, Élédanse
M^{me} Christy Turgeon, Académie de Ballet Christy
M^{me} Marcelle Turgeon, Espace Danse

Le sondage en ligne avec lequel le RED a été en mesure de réaliser sa vaste consultation sur les besoins de développement des directions d'écoles et de leurs enseignants a été conçu en partie sur la base de cette consultation.



Table des matières

Sommaire exécutif	5
1. Approche diagnostique	8
1.1 Objectifs globaux de l'étude diagnostique.....	8
1.2 Méthodologie	8
1.3 Échantillon visé par l'enquête en ligne	10
1.4 Limites de l'étude	10
2. Le portrait des répondants au sondage en ligne	11
2.1 Le profil démographique et professionnel des artistes en arts visuels	11
3. Les défis de développement des compétences	21
3.1 Les défis de développement des compétences pour les directions d'écoles de danse	21
3.1.1 Les besoins dans le champ de compétences « Communication et promotion »	22
3.1.2 Les besoins dans le champ de compétences « Gestion et administration »	23
3.1.3 Les besoins dans le champ de compétences « Gestion pédagogique »	26
3.1.4 Les compétences en lien avec le virage numérique.....	27
3.1.5 Les compétences en « Gestion des ressources humaines »	28
3.1.6 Les compétences en « Conception et organisation de spectacles »	31
3.2 Les défis de développement des compétences pour les enseignants dans les écoles de danse.....	31
3.2.1 Les compétences des enseignants en « pédagogie de l'enseignement de la danse »	32
3.2.2 Les compétences des enseignants en « sécurité de l'enseignement de la danse ».....	33
3.2.3 Le « perfectionnement technique » des enseignants.....	34
3.2.4 Les compétences des enseignants en « préparation et présentation d'un spectacle »	35
4. Le perfectionnement et le développement professionnel	37
4.1 Le perfectionnement et le développement professionnel des directions d'écoles de danse	37
4.1.1 Participation des directions d'écoles de danse à des activités de formation continue au cours des trois dernières années	37
4.1.2 Les formules de formation les plus pertinentes pour développer les compétences des directions d'écoles de danse	38
4.2 Le perfectionnement et le développement professionnel des enseignants dans les écoles de danse	39
4.2.1 Participation des enseignants à des activités de formation continue au cours des trois dernières années ...	39
4.2.2 Obstacles limitant la participation des enseignants à des activités de formation continue	40
4.2.3 Meilleur moment pour dispenser de la formation continue.....	41
4.2.4 Les formules de formation les plus pertinentes pour développer les compétences des enseignants	41
Annexe 1 – Compétitions de danse	43

Figures

Figure 1 - Démarche de consultation.....	9
--	---



Tableaux

Tableau 1 — Répartition des répondants par région administrative	11
Tableau 2 — Genres de danse enseignés dans les écoles de danse du secteur loisir	12
Tableau 3 — Secteurs couverts par l'offre de formation des écoles de danse.....	13
Tableau 4 — Participation des écoles à des compétitions	13
Tableau 5 — Clientèles du secteur loisir dans les écoles de danse	13
Tableau 6 — Nombre total d'enseignants dans les écoles de danse.....	14
Tableau 7 — Nombre total d'inscriptions dans les écoles de danse.....	14
Tableau 8 — Nombres d'enseignants en ballet classique.....	15
Tableau 9 — Nombres d'inscriptions en ballet classique.....	15
Tableau 10 — Nombres d'enseignants en danse contemporaine	15
Tableau 11 — Nombres d'inscriptions en danse contemporaine	16
Tableau 12 — Nombres d'enseignants en danse urbaine	16
Tableau 13 — Nombres d'inscriptions en danse urbaine	17
Tableau 14 — Nombres d'enseignants en danse jazz.....	17
Tableau 15 — Nombres d'inscriptions en danse jazz	17
Tableau 16 — Nombres d'enseignants pour des classes d'éveil et danse créative	18
Tableau 17 — Nombres d'inscriptions pour des classes d'éveil et danse créative	18
Tableau 18 — Nombres d'enseignants pour des classes de danse traditionnelle internationale	19
Tableau 19 — Nombres d'inscriptions pour des classes de danse traditionnelle internationale	19
Tableau 20 — Statut d'emploi des postes d'enseignants dans les écoles de danse.....	20
Tableau 21 — Statut d'emploi des postes d'enseignants dans les écoles de danse.....	20
Tableau 22 — Défis de développement des compétences	21
Tableau 23 — Compétences à développer en communication et promotion.....	22
Tableau 24 - Champs de compétences à développer en gestion et en administration.....	23
Tableau 25 — Compétences à développer en gestion stratégique et gouvernance	23
Tableau 26 — Compétences à développer liées au financement	24
Tableau 27 — Compétences à développer en gestion administrative courante des opérations	25
Tableau 28 — Compétences à développer en gestion financière.....	26
Tableau 29 — Compétences à développer en gestion pédagogique d'une école de danse.....	26
Tableau 30 — Compétences à développer en lien avec des logiciels.....	27
Tableau 31 — Compétences à développer en lien avec les technologies numériques.....	28
Tableau 32 — Compétences à développer liées à l'embauche de personnel	29
Tableau 33 — Compétences à développer liées à la gestion du personnel.....	30
Tableau 34 — Compétences à développer liées à la gestion du travail d'équipe	30
Tableau 35 — Compétences à développer liées à la conception et à l'organisation de spectacles.....	31
Tableau 36 — Défis de développement des compétences.....	32
Tableau 37 — Compétences à développer en pédagogie de l'enseignement de la danse	33
Tableau 38 — Compétences à développer en sécurité de l'enseignement de la danse	34
Tableau 39 — Perfectionnement technique des enseignants en danse	34
Tableau 40 — Compétences à développer pour la préparation et la présentation de spectacles	35
Tableau 41 - Synthèse des besoins de formation continue des enseignants dans les écoles de danse du secteur loisir.....	36
Tableau 42 — Participation à des activités de formation continue au cours des trois dernières années	37
Tableau 43 — Organismes fournisseurs de formation	38
Tableau 44 — Formules de formation jugées les plus pertinentes	38
Tableau 45 — Organismes formateurs ayant dispensé des formations pour les enseignants au cours des trois dernières années.....	39
Tableau 46 — Obstacles limitant la participation des enseignants à des activités de formation continue	40
Tableau 47 — Meilleur moment de la semaine pour offrir de la formation.....	41
Tableau 48 — Formules de formation privilégiée	42



Sommaire exécutif

« Le Réseau d'enseignement de la danse, qu'on appelle aussi le RED, est un organisme culturel soutenu par le ministère de la Culture et des Communications auquel **adhèrent volontairement les écoles de danse de loisir de toutes les régions du Québec** qui offrent des classes en danse créative, en **danse classique**, en **danse contemporaine** ou en **danse jazz**. Les écoles qui font partie du RED, comme **membre actif ou comme école stagiaire**, sont des écoles qui ont endossent les valeurs et les principes du RED. Autrement dit, ce sont des écoles qui ont le **souci d'offrir un enseignement de qualité et sécuritaire et qui ont une passion pour la danse qu'ils transmettent dans le plus grand plaisir et dans le respect** »¹. Le RED aspire donc à soutenir les écoles membres par le développement des compétences de leurs enseignants dans le but d'améliorer la qualité et la sécurité de l'enseignement dans différents genres de danse. En 2015, le RED a entrepris une démarche de planification stratégique au cours de laquelle le conseil d'administration a clairement exprimé son intention de soutenir les directions d'écoles de danse dans le développement de leurs compétences de gestion d'une école de danse.

Cette volonté se concrétise par la réalisation en 2016 d'un vaste diagnostic des besoins de formation continue auprès d'un nombre important d'écoles de danse du secteur loisir recensées dans les régions du Québec. Cette information stratégique nourrira les propositions de formation du Réseau d'enseignement de la danse pour les directions de ces écoles et leurs enseignants dans le but d'assurer un enseignement de qualité et sécuritaire dans ces écoles.

La portée du diagnostic couvre un nombre important d'écoles de danse sans avoir la prétention de toucher à toutes les écoles de danse du secteur loisir au Québec. En effet, l'étude entreprise a été réalisée auprès de 148 écoles de danse recensées à travers la province dont près de la moitié ont répondu au sondage en ligne. Ces résultats donnent une marge d'erreur de 9,26 % pour un niveau de confiance de 95 %. Toutefois, comme l'étude vise à identifier des besoins de formation, elle ne vise pas une représentativité quantitative, mais plutôt qualitative.

Les principales activités de recherche réalisées ont été les suivantes :

- Organisation d'un groupe de discussion avec des directions d'écoles de danse membres du RED afin de mieux cerner les enjeux en termes de compétences ;
- Élaboration d'un questionnaire d'identification des besoins de formation inspiré du groupe de discussion ;
- Validation du questionnaire auprès d'un petit groupe de directions d'écoles de danse ;
- Sondage en ligne auprès d'un échantillon d'écoles de danse membres du RED et d'un autre bassin recensé par une recherche exhaustive ;
- Traitement et analyse des données recueillies ;
- Rédaction d'un rapport diagnostique sur les besoins de formation continue et formulation de recommandations.

Cette étude s'est déroulée sur une période allant de février 2016 jusqu'à septembre 2016. Elle a permis de recenser les besoins de formation continue spécifiques aux directions d'écoles de danse du secteur loisir et de leurs enseignants.

Cette étude, en plus de faire ressortir les besoins de formation continue des directions et des enseignants des écoles du secteur loisir, permet de pressentir l'importance du secteur loisir dans le domaine de la danse. Les données recueillies ont permis de dénombrer près de 1000 postes d'enseignants dans les 148 écoles

¹ Extrait du site www.red-danse.ca



consultées. Elles révèlent aussi l'importance qu'occupe la danse comme loisir au Québec. En effet, dans les écoles consultées, nous avons pu estimer que près de 14 000 personnes au Québec pratiquent la danse classique, contemporaine, jazz, danse urbaine ou danse traditionnelle comme loisir. La danse urbaine, à elle seule, génère près du tiers des inscriptions dans les écoles de danse du secteur loisir suivi par la danse classique qui représente près de 20 % des inscriptions. Ces formations en danse loisir touchent des clientèles de tous âges. D'où l'importance de la mission du RED qui est d'assurer un enseignement sécuritaire et de qualité par des enseignants qualifiés.

Pourtant, seulement 20 % des enseignants œuvrant dans les écoles consultées sont considérés comme ayant une formation spécialisée préparatoire à l'enseignement de la danse dans les écoles de loisir. Ils sont encore moins nombreux à être détenteurs d'une formation initiale offerte par un établissement d'enseignement reconnu au Québec.

Il n'est donc pas surprenant que plus de 85 % des directions d'écoles de danse consultées aient avancé que leurs enseignants, de quelque genre de danse que ce soit, avaient besoin d'améliorer leurs compétences en enseignement. Ce besoin est particulièrement souligné par les écoles répondantes situées en régions éloignées (Bas-Saint-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord) et dans les régions proches (Estrie, Montérégie, Laurentides, Lanaudière, Chaudière-Appalaches, Outaouais, Mauricie, Centre-du-Québec) comparativement aux écoles localisées dans les grands centres (Québec, Montréal, Laval). Soulignons que l'éloignement géographique a été signalé comme un des obstacles les plus importants limitant la participation des enseignants à des activités de formation continue.

L'analyse des besoins de développement des compétences pour les directions ainsi que les enseignants dans les écoles de danse en loisir a permis de dégager un certain nombre de recommandations sur les priorités qui devraient guider les actions du RED en matière de formation continue.

1 – Le développement professionnel des directions des écoles de danse du secteur loisir

Recommandation 1 — Concentrer les efforts de formation sur les compétences favorisant l'élaboration de stratégies de communication et de promotion de leur école de danse adaptées à leur offre et à leurs clientèles.

Recommandation 2 — Permettre aux directions d'écoles de réaliser le virage numérique par la mise en place d'un site Web et une utilisation efficace des principaux médias sociaux.

Recommandation 3 — Soutenir le développement des compétences des directions d'écoles de danse afin de leur permettre de développer et de consolider un réseau de partenaires susceptibles de favoriser leur croissance et leur présence dans la communauté.

Recommandation 4 — Apprendre aux directions des écoles de danse à développer une vision à long terme et à se doter d'outils de financement efficaces et adaptés à leur situation.

Recommandation 5 — Outiller les directions d'un tableau de bord de gestion d'une école de danse du secteur loisir.

2 – Le développement professionnel des enseignants des écoles de danse du secteur loisir

Recommandation 1 — Poursuivre le développement des compétences des enseignants des écoles membres du RED :

1. en poursuivant les formations existantes suivantes :
 - Prévention des blessures;
 - Anatomie du mouvement et biomécanique corporelle;
 - Élaborer un plan de cours et un plan de leçon.



2. en intégrant dans la formation dispensée les préoccupations suivantes :
 - Gestion de classe – petite enfance;
 - Gestion de classe – enfants;
 - Interactions efficaces avec les parents;
 - Improvisation.

Recommandation 2 — Poursuivre les ateliers de formation liés à la préparation de spectacle tel :

- Choisir ou composer la chorégraphie en fonction des acquis des élèves et de leur âge.

Recommandation 3 — Introduire dans la formation des outils pour soutenir les enseignants et améliorer leur capacité à :

- Évaluer les élèves en cours d'apprentissage et donner du feedback à l'élève;
- Détecter et développer le potentiel de chaque élève.

3 — Les formules de formation

Recommandation 1 — Maintenir la formule gagnante pour la formation des enseignants en danse, soit un stage annuel et des tournées en région par genre de danse.

Recommandation 2 — Varier les formules de formation pour les directions d'écoles.



1. Approche diagnostique

1.1 Objectifs globaux de l'étude diagnostique

Cette étude diagnostique vise à dégager une vision actuelle et globale des besoins de formation continue pour les directions et les enseignants des écoles de danse en loisir du Québec au cours des trois prochaines années.

Dans ce contexte, le mandat du consultant a donc été :

- d'effectuer un recensement sommaire des écoles de danse du secteur loisir du Québec incluant les écoles de danse traditionnelle ;
- de tracer un portrait général de ces écoles de danse au Québec ;
- de cibler les principaux besoins de développement des compétences pour les directions de ces écoles de danse ;
- d'identifier les besoins de formation continue des enseignants dans les écoles de danse du secteur loisir ;
- de déterminer les meilleures formules de formation à déployer afin de proposer des activités de développement adaptées aux besoins et réalités des directions d'écoles de danse dans un contexte de loisir.
- de dégager des recommandations quant à des orientations stratégiques de développement des compétences pour ces deux groupes professionnels.

1.2 Méthodologie

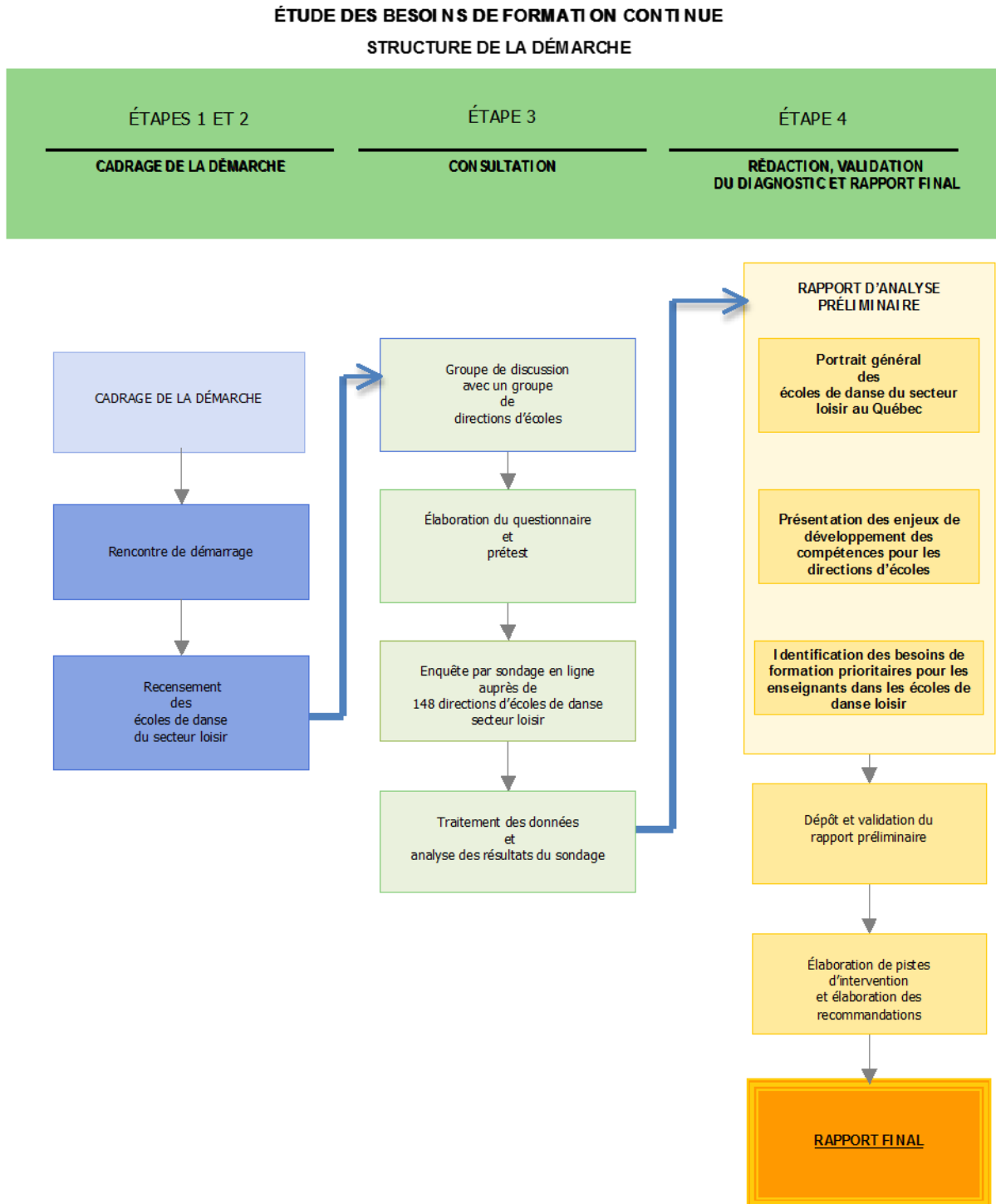
Pour réaliser cette étude diagnostique sur les besoins de formation continue des écoles de danse en loisir, RH Conseil a travaillé en étroite collaboration avec la directrice générale du RED et du président de Danse traditionnelle Québec (DTQ) pour mener à terme cette collecte d'informations. Cette consultation s'est échelonnée sur la période printemps-été 2016.

Pour atteindre les objectifs de cette étude, RH Conseil a mis en place un ensemble d'activités de recherche visant à collecter, à analyser et à valider les informations nécessaires à la compréhension des défis touchant les intervenants du milieu des écoles de danse du secteur loisir ainsi qu'à identifier leurs besoins de formation continue.

D'abord, un groupe de discussion a été tenu lors de l'assemblée annuelle 2016 et a permis de cibler les principaux éléments de compétences au cœur des préoccupations des écoles de danse du secteur loisir. Sur la base des informations recueillies, d'une recherche documentaire et d'une analyse du métier d'enseignants en danse, RH Conseil a élaboré un sondage en ligne. Ce sondage a fait l'objet d'un prétest auprès de quelques directrices d'écoles.



Figure 1 - Démarche de consultation





1.3 Échantillon visé par l'enquête en ligne

Dans un premier temps, une recherche exhaustive a permis de recenser 148 écoles de danse dans le secteur loisir au Québec. Une invitation par courriel a été acheminée à toutes les directions de ces écoles les sollicitant à participer au sondage en ligne.

Le sondage en ligne s'est déroulé du 10 août au 9 septembre 2016. Cette consultation a permis de joindre 71 répondants sur l'ensemble du Québec, soit 48 % des écoles sollicitées. Seulement 63 questionnaires ont été dûment remplis par les répondants. Statistiquement, ces résultats fournissent une représentativité qui s'appuie sur une marge d'erreur de 9,26 % pour un niveau de confiance de 95 %. Rappelons toutefois que cette étude se veut plutôt de nature qualitative et vise particulièrement à identifier des besoins de formation continue pour les directions d'écoles de danse du secteur loisir et de leurs enseignants.

Dans ce rapport, nous appuierons notre analyse sur les résultats de 57 répondants. En effet, six (6) écoles de danse traditionnelle ont été exclues de ce rapport parce qu'elles n'offrent pas de formation en danse classique, créativité, contemporaine, jazz ou en danse urbaine. Ces écoles de danse traditionnelle feront l'objet d'un rapport distinctif.

1.4 Limites de l'étude

Même si le nombre d'écoles sollicitées est relativement élevé, cette étude ne peut toutefois prétendre à un échantillonnage complet des écoles de danse du secteur loisir du Québec. Toutefois, le taux de participation est appréciable et indique un intérêt de la part des directions d'écoles de danse en loisir pour leur propre développement professionnel et celui de leurs enseignants.



2. Le portrait des répondants au sondage en ligne

Cette section du rapport présente un bref profil démographique ainsi qu'un portrait professionnel de l'ensemble des écoles participantes à l'enquête.

2.1 Le profil démographique et professionnel des écoles de danse sondées

L'enquête a permis de joindre des écoles situées dans presque toutes les régions du Québec, sauf dans les régions du Nord-du-Québec et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (tableau 1). L'analyse de ces données révèle que 25 % des écoles répondantes sont déjà membres du RED. Il s'agit donc de 58 % du membership actuel du RED.

Tableau 1 — Répartition des répondants par région administrative

Région administrative	Nombre total d'écoles répondantes		Nombre de membres du RED répondants		Membership actuel du RED
	%	Nombre (n=56)	Taux de réponse des membres RED	Nombre (n=14)	Nombre (n=24)
01 Bas-Saint-Laurent	3,6 %	2	33,3 %	1	3
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	5,4 %	3	50,0 %	1	2
03 Capitale-Nationale	10,7 %	6	100 %	2	2
04 Mauricie	1,8 %	1	n/a	0	0
05 Estrie	5,4 %	3	n/a	0	0
06 Montréal	10,7 %	6	n/a	0	0
07 Outaouais	3,6 %	2	n/a	0	0
08 Abitibi-Témiscamingue	5,4 %	3	50,0 %	2	4
09 Côte-Nord	5,4 %	3	50,0 %	1	2
10 Nord-du-Québec	0,0 %	0	n/a	0	0
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,0 %	0	n/a	0	0
12 Chaudière-Appalaches	3,6 %	2	50,0 %	1	2
13 Laval	3,6 %	2	n/a	0	0
14 Lanaudière	3,6 %	2	n/a	0	0
15 Laurentides	8,9 %	5	66,7 %	2	3
16 Montérégie	25,0 %	14	80,0 %	4	5
17 Centre-du-Québec	3,6 %	2	0,0 %	0	1
Total des réponses	100 %	56	25 %	14/24	24

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Les écoles de danse en loisir de la Montérégie sont les plus nombreuses (24,6 %) à avoir participé au sondage en ligne alors que le RED n'a que cinq membres dans cette région dont quatre ont répondu au sondage. Le potentiel de nouveaux membres dans cette région est donc assez significatif. Les écoles de la région de la Capitale-Nationale et Montréal arrivent en seconde place et représentent respectivement 10,7 % des répondants. Les deux écoles de la région de la Capitale-Nationale membres du RED ont participé à la consultation. Quatre écoles répondantes ne font pas partie du membership du RED. L'analyse des données révèle aussi que le RED n'a aucune école membre localisée à Montréal. Il y a donc un éventuel bassin de recrutement dans cette région. Enfin, les écoles de la région des Laurentides forment un autre petit bassin (8,9 %) et trois écoles de cette région sont membres du RED dont deux qui ont participé à la consultation.



Toutes les autres régions ont trois répondants ou moins et les écoles du RED composent souvent la moitié de ces répondants. Soulignons que dans quelques régions, notamment dans le Bas-Saint-Laurent et l'Abitibi-Témiscamingue, le membership actuel du RED est plus élevé que le nombre de répondants.

Ces écoles de danse enseignent principalement la danse classique, la danse contemporaine ainsi que la danse urbaine (tableau 2). Trois autres genres sont aussi fréquents dans un peu moins d'une trentaine d'écoles, soit les genres funky, jazz et Zumba. Une vingtaine d'écoles offrent des classes d'éveil et de danse créative. Enfin, un petit nombre d'écoles offrent une variété d'autres genres de danse comme la danse à claquette, la danse orientale, la gigue, la danse internationale, la danse afro, la danse celtique et aussi la danse québécoise traditionnelle (incluant le câll).

Tableau 2 — Genres de danse enseignés dans les écoles de danse du secteur loisir

Genre de danse	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Ballet classique	71,9 %	41
Danse contemporaine	71,9 %	41
Danse urbaine (hip hop [33], breakdance (6), popping (5), waacking (4), krump (2), etc.)	70,2 %	40
Funky	49,1 %	28
Jazz (Simonson [9], jazz moderne [4], ballet jazz [3], lyrique [3], Broadway [3], etc.)	47,4 %	27
Zumba	45,6 %	26
Éveil et danse créative	36,8 %	21
Claquette	22,8 %	13
Danse orientale (Baladi [7])	17,5 %	10
Gigue	17,5 %	10
Danse internationale ou ethnique (Inde, Haïti, Brésil, danse sociale)	10,5 %	6
Afro	3,5 %	2
Celtique	3,5 %	2
Danse québécoise traditionnelle (incluant le câll)	3,5 %	2
Total des réponses		57

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Le tableau 3 permet de préciser dans quels secteurs les écoles consultées proposent une offre de formation en danse. On y constate que le principal secteur d'intervention pour presque la totalité des écoles répondantes est le secteur du loisir. Deux écoles de danse ne se déclarent pas comme des écoles du secteur loisir. L'une offre un programme arts-étude reconnu par le ministère de l'Éducation alors que l'autre dit être une école offrant un programme préparatoire/préprofessionnel.

Environ 20 % des écoles proposent un programme d'arts-études en partenariat avec une commission scolaire. Ce programme n'a toutefois aucune reconnaissance officielle du ministère de l'Éducation. Une seule école répondante seulement se dit accréditée par le ministère de l'Éducation pour un programme arts-études. Par ailleurs, 20 % des écoles répondantes considèrent offrir un programme préparatoire/préprofessionnel.

**Tableau 3 — Secteurs couverts par l'offre de formation des écoles de danse**

Secteurs couverts par l'offre de formation des écoles de danse	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Loisir	98,2 %	55
Arts-études (partenariat avec une commission scolaire sans reconnaissance officielle du ministère de l'Éducation)	19,6 %	11
Préparatoire/préprofessionnel	17,9 %	10
Autres (troupes de compétition [5])	12,5 %	7
Arts-études (reconnaissance officielle du ministère de l'Éducation)	1,8 %	1
Total des réponses :		56

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Il est important de souligner que deux écoles de danse sur trois participent à des compétitions en plus de leur offre de formation en loisir, arts-études ou préparatoire (tableau 4). C'est le cas de 11 des 14 écoles répondantes membres du RED. La liste des lieux de compétition est présentée à l'annexe 2.

Tableau 4 — Participation des écoles à des compétitions

Participation à des compétitions	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Oui	62,3 %	33
Non	37,7 %	20
Total des réponses		53

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Trois clientèles sont privilégiées par près de 95 % des écoles répondantes. Ce sont les clientèles d'enfants, d'adolescents et d'adultes (tableau 5). Près de 80 % des écoles consultées œuvrent aussi auprès de la petite enfance. Toutefois, seulement un peu plus de 20 % des écoles proposent des cours de danse pour aînés. Quelques écoles uniquement proposent aussi une offre spécialisée s'adressant à des classes parent-enfant, aux immigrants ou enfants et adultes autistes.

Tableau 5 — Clientèles du secteur loisir dans les écoles de danse

Clientèles	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Enfants	96,5 %	55
Adolescents	94,7 %	54
Adultes	94,7 %	54
Petite enfance	78,9 %	45
Aînés	22,8 %	13
Autres (parents-enfants [1], immigrants [1], enfants et adultes autistes [1])	5,2 %	3
Total des réponses		58

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



Profil des écoles répondantes

L'analyse des données recueillies sur les effectifs des écoles répondantes nous révèle qu'on dénombre 956 postes d'enseignants dans ces écoles de danse². Un peu plus de 40 % des écoles disposent d'une équipe de cinq enseignants et moins alors que 52 % d'autres se sont dotées d'une équipe variant entre 6 et 20 enseignants (tableau 6). Seulement trois des écoles répondantes ont une équipe d'enseignants de plus de 20 professeurs de danse.

Tableau 6 — Nombre total d'enseignants dans les écoles de danse

Nombre d'enseignants	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
5 et moins	41,7 %	20
6 à 20	52,1 %	25
21 à 50	2,0 %	1
51 à 100	2,0 %	1
100 et plus	2,0 %	1
Total des réponses		48

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

En moyenne, le nombre d'inscriptions dans les écoles de danse est de 240 élèves. Près de 40 % des écoles répondantes inscrivent de 101 à 250 élèves au cours d'une année (tableau 7). Environ 30 % des écoles ont moins de 100 inscriptions et le dernier 30 % plus de 250 élèves. Notons que sept écoles ont entre 600 et 800 inscriptions par année. Ainsi, au Québec dans les écoles de danse consultées dans l'ensemble du Québec, on peut dénombrer 13 750 inscriptions à des formations en danse de tout genre.

Tableau 7 — Nombre total d'inscriptions dans les écoles de danse

Nombre d'inscriptions	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
50 et moins	15,9 %	7
51 à 100	15,9 %	7
101 à 250	38,6 %	17
251 à 500	13,6 %	6
Plus de 500	15,9 %	7
Total des réponses		44

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Ces inscriptions se répartissent entre les différents genres de danse enseignée. Pour 36,4 % des écoles de danse en *ballet classique*, la formation en *ballet classique* est dispensée par un seul enseignant (tableau 8). Dans 20 % des écoles, on embauche plutôt deux enseignants pour dispenser cette formation. Le tiers des écoles seulement embauchent trois enseignants et plus en *ballet classique*.

² Notons toutefois que dans une même région, un enseignant pourrait travailler dans deux écoles différentes.

**Tableau 8 — Nombres d'enseignants en ballet classique**

Nombre d'enseignants	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Aucun	6,8 %	3
1	36,4 %	16
2	20,4 %	9
3	13,6 %	6
4	9,1 %	4
5	6,8 %	3
6	6,8 %	3
	Total des réponses	44

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Pour 33 des écoles offrant des formations en *ballet classique*, on a pu estimer 2 600 inscriptions au cours de la dernière année, soit 19 % de l'ensemble des inscriptions, tous genres confondus. La majorité de ces écoles, soit près du deux tiers, inscrivent 50 élèves et moins dans leurs classes de *ballet classique* (tableau 9). Un quart d'entre elles inscrivent plutôt entre 101 et 250 élèves. Enfin, une école inscrit à elle seule 350 élèves dans ses classes de *ballet classique*.

Tableau 9 — Nombres d'inscriptions en ballet classique

Nombre d'inscriptions	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
50 et moins	60,6 %	20
51 à 100	9,1 %	3
101 à 250	27,3 %	9
251 à 500	3,0 %	1
Plus de 500	0,0 %	0
	Total des réponses	33

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Le deuxième genre de danse fréquemment enseigné dans les écoles de danse est la *danse contemporaine*. Sur les 41 écoles offrant des formations en *danse contemporaine*, près de la moitié n'embauchent qu'un seul enseignant dans ce genre de danse et un peu plus du quart embauchent deux enseignants (tableau 10). Un petit nombre d'écoles (17 %) recourt à plus de 3 enseignants et même deux écoles ont dit avoir une équipe de 6 enseignants en *danse contemporaine*.

Tableau 10 — Nombres d'enseignants en danse contemporaine

Nombre d'enseignants	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Aucun	7,3 %	3
1	48,8 %	20
2	26,8 %	11
3	7,3 %	3
4	2,4 %	1
5	2,4 %	1
6	4,9 %	2
	Total des réponses	41

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



Le nombre d'inscriptions en *danse contemporaine* est de moins de 50 élèves pour près de 95 % des écoles de danse. En fait, la moyenne des inscriptions dans ces écoles est de 24 élèves. Deux écoles seulement ont plus d'une centaine d'inscriptions en *danse contemporaine*.

Tableau 11 — Nombres d'inscriptions en danse contemporaine

Nombre d'inscriptions	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
50 et moins	93,9 %	31
51 à 100	0,0 %	0
101 à 250	6,0 %	2
251 à 500	0,0 %	0
Plus de 500	0,0 %	0
Total des réponses		33

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Ainsi, pour un nombre équivalent d'écoles offrant des classes de *ballet classique* et de *danse contemporaine*, le *ballet classique* génère 2,6 fois davantage d'inscriptions (2 600 vs 996).

Le troisième genre de danse en importance dans l'offre de formation de 40 des écoles consultées est la *danse urbaine*. Toutefois, seulement 32 d'entre elles ont fourni les informations en ce qui concerne le nombre d'enseignants et le nombre d'inscriptions. Le tableau 12 permet néanmoins de constater que plus de 70 % de ces écoles ont des équipes d'enseignants de cinq et moins. Au total, l'enquête a permis de dénombrer 151 enseignants en danse urbaine.

Tableau 12 — Nombres d'enseignants en danse urbaine

Nombre d'enseignants	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Aucun	9,4 %	3
1	15,6 %	5
2	6,25 %	2
3	15,6 %	5
4	18,8 %	6
5	15,6 %	5
6 à 10	12,5 %	4
11 à 20	6,3 %	2
Total des réponses		32

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Pour les écoles répondantes, la danse urbaine génère 3751 inscriptions, ce qui constitue le plus grand nombre d'inscriptions dans les écoles de loisir qui ont participé au sondage, soit 28 % des inscriptions totales dénombrées. En moyenne, les écoles ont environ 85 inscriptions dans ce genre de danse.

**Tableau 13 — Nombres d'inscriptions en danse urbaine**

Nombre d'inscriptions	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
50 et moins	93,9 %	9
51 à 100	0,0 %	8
101 à 250	6,0 %	10
251 à 500	0,0 %	3
Plus de 500	0,0 %	0
Total des réponses		31

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Par ailleurs, quelque 27 écoles proposent une offre de formation pour la *danse jazz*, mais 39 écoles ont dit embaucher des enseignants en mesure d'enseigner le jazz³. Comme le montre le tableau 2, plusieurs styles différents de jazz sont enseignés dans les écoles consultées. Le jazz Simonson prévaut, particulièrement dans les écoles membres du RED.

La taille des équipes de professeurs de *danse jazz* est beaucoup plus variable que pour le *ballet classique* et la *danse contemporaine*. Un peu plus de 20 % d'écoles embauchent un seul professeur, alors que 23 % en embauchent deux, 18 % en embauchent trois et 15 % quatre. Enfin, elles ne sont que 8 % à en embaucher cinq et 13 % qui embauchent plus de six enseignants.

Tableau 14 — Nombres d'enseignants en danse jazz

Nombre d'enseignants	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Aucun	2,5 %	1
1	20,5 %	8
2	23,1 %	9
3	17,9 %	7
4	15,4 %	6
5	7,7 %	3
6 et plus	12,8 %	5
Total des réponses		39

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Au total, les classes de *jazz* génèrent 2 369 inscriptions, ce qui se rapproche des classes de *ballet classique* (2 600 inscriptions). Pour 43 % des écoles consultées, le nombre d'inscriptions est de 50 et moins, alors que pour 37 %, le nombre d'inscriptions se situe entre 51 et 100. Enfin, 20 % des écoles ont plutôt entre 101 et 250 inscriptions.

Tableau 15 — Nombres d'inscriptions en danse jazz

Nombre d'inscriptions	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
50 et moins	43,3 %	13
51 à 100	36,7 %	11
101 à 250	20,0 %	6
251 à 500	0,0 %	0
Plus de 500	0,0 %	0
Total des réponses		30

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

³ Une étude antérieure révélait que les enseignants en danse enseignent souvent plusieurs genres de danse.



L'enquête visait aussi à estimer la taille de l'offre de formation pour des classes du genre *éveil et danse créative*. De même que pour les autres genres de danse, les écoles consultées ont principalement un (33,3 %) ou deux (24,4 %) enseignants dans ce style de danse. Par ailleurs, 13 % des écoles ont soit trois ou quatre enseignants en mesure d'enseigner ce style. Environ 15 % des écoles ont constitué des équipes de plus de 5 enseignants.

Tableau 16 — Nombres d'enseignants pour des classes d'éveil et danse créative

Nombre d'enseignants	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Aucun	2,2 %	1
1	33,3 %	15
2	24,4 %	11
3	13,3 %	6
4	13,3 %	6
5	4,4 %	2
6 et plus	11,1 %	5
	Total des réponses	45

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Les classes *d'éveil et danse créative* engendrent au total 2 628 inscriptions, ce qui place ce style de danse au même niveau que le *ballet classique*. Plus particulièrement, 68,4 % des écoles ont moins de 50 inscriptions, 15,8 % en ont de 51 à 100 et environ 10 % entre 101 et 250. Deux écoles se distinguent par le grand nombre d'inscriptions en *éveil et danse créative*. Ces deux écoles proposent des programmes en milieu scolaire.

Tableau 17 — Nombres d'inscriptions pour des classes d'éveil et danse créative

Nombre d'inscriptions	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
50 et moins	68,4 %	26
51 à 100	15,8 %	6
101 à 250	10,5 %	4
251 à 500	2,6 %	1
Plus de 500	2,6 %	1
	Total des réponses	38

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Enfin, l'offre de formation des écoles de danse est complétée pour 20 d'entre elles par une formation en danse traditionnelle internationale. Notons que 4 écoles n'ont pas de professeurs, mais ont déclaré avoir des inscriptions alors que deux écoles ont des enseignants, mais pas d'inscriptions. Deux écoles ont aussi dit ne pas avoir d'enseignants ni d'inscriptions. D'autre part, le quart des écoles embauchent un seul enseignant pour ce genre de danse, cinq autres ont deux à cinq enseignants et quatre ont en place une équipe de plus de 6 enseignants.

**Tableau 18 — Nombres d'enseignants pour des classes de danse traditionnelle internationale**

Nombre d'enseignants	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Aucun	30,0 %	6
1	25,0 %	5
2	5,0 %	1
3	10,0 %	2
4	5,0 %	1
5	5,0 %	1
6 et plus	20,0 %	4
	Total des réponses	20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

On dénombre tout de même 976 inscriptions pour des formations en danse traditionnelle internationale. Plus de la moitié des écoles regroupent cependant moins de 50 inscriptions. Le tiers en dénombre 51 à 100 et finalement deux écoles en déclarent de 175 et 228.

Tableau 19 — Nombres d'inscriptions pour des classes de danse traditionnelle internationale

Nombre d'inscriptions	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
50 et moins	56,2 %	9
51 à 100	31,2 %	5
101 à 250	12,5 %	2
251 à 500	0,0 %	0
Plus de 500	0,0 %	0
	Total des réponses	16

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Nombre d'enseignants formés en enseignement de la danse

Les directions d'écoles consultées étaient invitées à préciser le nombre de leurs enseignants à détenir une formation spécialisée en enseignement de la danse. Selon les 50 écoles qui ont répondu à cette question, le quart de leurs enseignants auraient une formation dite spécialisée en enseignement. Toutefois, lorsque l'on analyse les réponses plus en détail, on constate qu'une vingtaine de directions d'écoles reconnaissent la formation et l'expérience professionnelle de danseur comme une formation menant à l'enseignement. Plusieurs écoles n'ont pas précisé le type de formation obtenue par leurs enseignants. Par contre, si on élimine les enseignants avec une formation de danseur et non spécifiquement une formation en enseignement de la danse, le nombre d'enseignants potentiellement spécialisés en enseignement de la danse se réduit à 20 %.

Les formations reconnues par les répondants comme étant des formations spécialisées en enseignement de la danse sont :

- Pédagogie de la danse Simonson (NYC);
- Certificat en enseignement de la danse, cégep de Drummondville;
- Certificat Cecchetti;
- Diplôme en enseignement préscolaire et primaire avec des cours de danse.



Statut d'emploi des enseignants dans les écoles de danse, nombre d'heures travaillées et taux horaire

Quelque 42 écoles de danse ont accepté de préciser le statut des emplois d'enseignants, le nombre d'heures de travail offert à ces enseignants et le taux horaire rémunéré pour ce travail.

L'analyse des données recueillies (tableau 20) montre que dans la majorité des écoles de danse, soit plus de 40 % des écoles répondantes, les enseignants sont embauchés exclusivement à titre de travailleurs autonomes. Dans ces écoles, aucun poste d'enseignant n'a un statut d'emploi temps plein ou temps partiel. Deux écoles seulement n'offrent que des emplois à temps plein. Pour les autres écoles, la formule varie pour être une combinaison de postes à temps plein et à temps partiel ou encore de travailleurs autonomes. Ces résultats révèlent toute la précarité des postes d'enseignants dans les écoles de danse du secteur loisir.

Tableau 20 — Statut d'emploi des postes d'enseignants dans les écoles de danse

Nombre d'inscriptions	Pourcentage	Nombre d'écoles répondantes
Travailleurs autonomes seulement	41,5 %	17
Temps partiel seulement	17,1 %	7
Temps plein et temps partiel	14,6 %	6
Temps partiel et travailleurs autonomes	12,2 %	5
Temps plein et travailleurs autonomes	7,3 %	3
Temps plein seulement	4,9 %	2
Temps plein, temps partiel et travailleurs autonomes	2,4 %	1
Total des réponses		41

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Le nombre d'heures de travail est très variable. Il peut être d'une heure par semaine et aller jusqu'à un maximum de 42 heures semaines pour les postes temps plein et temps partiel. Pour les travailleurs autonomes, la charge de travail est semblable.

Quant au taux horaire, il s'avère que les enseignants à temps plein et les travailleurs autonomes ont des conditions relativement similaires, surtout au niveau du minimum payé. Les enseignants à temps partiel commencent avec un taux horaire minimum 25 % moins élevé qu'un enseignant à temps plein ou un travailleur autonome, mais finissent par atteindre une rémunération relativement similaire avec le temps et l'expérience.

Tableau 21 — Statut d'emploi des postes d'enseignants dans les écoles de danse

Nombre d'inscriptions	Taux horaire moyen minimum	Taux horaire moyen maximum
Enseignants à temps plein	24 \$	40 \$
Enseignants à temps partiel	18 \$	38 \$
Travailleurs autonomes	24 \$	42 \$
Total des réponses		41

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



3. Les défis de développement des compétences

La démarche de consultation mise en place visait à identifier les besoins de développement des compétences tant pour les directions d'écoles de danse du secteur loisir que de leurs enseignants afin que le RED puisse élaborer une programmation d'activités de formation continue qui permettra de répondre aux besoins qui touchent les écoles de danse en loisir du Québec.

Ce chapitre présente les résultats de la consultation entreprise auprès des écoles de danse recensées au Québec et qui ont accepté de participer à un sondage en ligne. D'abord, il y est fait état de leur vision quant aux enjeux de compétences pour les directions d'écoles de danse. Ensuite, il s'y trouve une présentation des besoins de formation des enseignants en danse pressentis par les directions d'écoles.

3.1 Les défis de développement des compétences pour les directions d'écoles de danse

Six principaux champs de compétences ont été mis de l'avant comme défis et enjeux de développement des compétences lors de la consultation préalable (tableau 22). Ce sont en ordre décroissant pour l'ensemble des répondants :

- Communication et promotion;
- Gestion et administration;
- Gestion pédagogique;
- Virage numérique;
- Gestion des ressources humaines;
- Conception et organisation de spectacles.

Notons que les écoles membres du RED font l'unanimité sur une priorité différente de l'échantillon global de répondants : le virage numérique. Vient ensuite le développement des compétences de communication et de promotion. L'ordre d'importance des autres champs de compétences est relativement semblable.

Tableau 22 — Défis de développement des compétences

Champs de compétence	%	Nombre d'écoles répondantes (n=57)	%	Membres du red répondants (n=14)
Communication et promotion	70,2 %	40	85,7 %	12
Gestion et administration	64,9 %	37	71,4 %	10
Gestion pédagogique	59,6 %	34	57,1 %	8
Virage numérique	57,9 %	33	100 %	14
Gestion des ressources humaines	36,8 %	21	57,1 %	8
Conception et organisation de spectacles	35,1 %	20	64,3 %	9

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Dans les sections suivantes, nous présenterons une analyse détaillée des résultats du sondage pour chacun des champs de compétences couverts par l'enquête. Ces résultats seront présentés en ordre décroissant d'importance pour l'échantillon total des écoles répondantes.



3.1.1 Les besoins dans le champ de compétences « Communication et promotion »

Le développement des compétences en communication et promotion s'avère être un enjeu majeur pour 70 % des directions d'écoles de danse consultées. Il n'est donc pas surprenant de constater que les besoins dans ce champ de compétences soient nombreux et variés. Le tableau 23 montre que tous les éléments de compétences inclus dans le sondage en ligne ont suscité l'intérêt d'au moins 25 % des directions d'écoles, c'est-à-dire au moins dix à quinze directions d'écoles.

Cinq besoins principaux rejoignent toutefois près de la moitié des directions consultées. Deux des besoins exprimés par ces directions d'écoles visent particulièrement à développer leur capacité à élaborer des stratégies. D'abord, « une stratégie marketing Web afin d'utiliser le potentiel du Web et des médias sociaux pour promouvoir son école » et ensuite « une stratégie de communication la mieux adaptée aux types d'offre et aux différents types de clientèle ». Deux autres besoins sont plus de l'ordre des outils de communication, soit « dynamiser et nourrir sa page Facebook et optimiser la gestion de son site Web ». Enfin, les directions d'écoles sont préoccupées d'« optimiser leur budget de promotion par des choix judicieux ».

Tableau 23 — Compétences à développer en communication et promotion

Éléments de compétences		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Élaborer une stratégie marketing Web : utiliser le potentiel du Web et des médias sociaux pour promouvoir son école		59,0 %	23
Comprendre Facebook comme outil de communication : dynamiser et nourrir sa page Facebook		56,4 %	22
Optimiser la gestion de son site Web comme outil de communication		51,3 %	20
Optimiser son budget de promotion par des choix judicieux		51,3 %	20
Définir la stratégie de communication la mieux adaptée aux types d'offres et aux différents types de clientèle		48,7 %	19
Concevoir une publicité pour les médias traditionnels (radio, télévision, journaux, etc.)		38,5 %	15
Gérer les médias et les relations de presse		35,9 %	14
Savoir rédiger : pour le web, un communiqué de presse, une publicité et les médias sociaux		30,8 %	12
Développer du contenu pour une infolettre		25,6 %	10
Parler en public		25,6 %	10
Autre, précisez :		2,6 %	1
		Total des réponses	39

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



3.1.2 Les besoins dans le champ de compétences « Gestion et administration »

Près de deux directions d'écoles sur trois identifient des besoins de développer leurs compétences en gestion et en administration. Les besoins se situent dans tous les champs de compétences proposés. Toutefois, deux d'entre eux suscitent plus d'intérêt auprès de près de 65 % des directions répondantes (tableau 24). Les champs de compétences liés à la gestion sont vus comme légèrement plus importants par ces directions que ceux liés à l'administration.

Tableau 24 – Champs de compétences à développer en gestion et en administration

Champs de compétences	%	Nombre d'écoles répondantes (n=57)
Gestion stratégique et gouvernance	64,9 %	37
Financement	64,9 %	37
Gestion administrative courante des opérations	59,6 %	34
Gestion financière	49,1 %	28

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Les compétences de gestion stratégique et gouvernance

Trois préoccupations principales sont retenues par au moins une vingtaine des directions d'écoles de danse consultées (tableau 25). Ce sont des besoins de l'ordre de l'interaction avec les intervenants du milieu, soit :

- Former et consolider un réseau de partenaires publics et privés;
- Représenter son école de danse et agir comme porte-parole dans la communauté;
- Travailler avec les établissements scolaires.

Tableau 25 — Compétences à développer en gestion stratégique et gouvernance

Éléments de compétences		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Former et consolider un réseau de partenaires publics et privés		64,9 %	24
Représenter son école de danse et agir comme porte-parole dans la communauté		62,2 %	23
Travailler avec les établissements scolaires		56,8 %	21
Définir les orientations stratégiques et la programmation de l'école de danse		40,5 %	15
Rédiger un plan d'affaires		40,5 %	15
Travailler avec un conseil d'administration		13,5 %	5
Préparer et animer une assemblée générale		10,8 %	4
Rédiger des procès-verbaux efficaces		10,8 %	4
Autre, précisez :		8,1 %	3
Total des réponses			37

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2015



Un autre groupe de besoins plus précisément liés à la gestion de l'école de danse préoccupent une quinzaine des directions consultées. Ces besoins sont à deux niveaux stratégiques pour l'école de danse, soit :









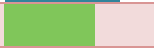
- Définir les orientations stratégiques et la programmation de l'école de danse;
- Rédiger un plan d'affaires.

Les compétences de financement

Le tableau 26 montre les résultats du sondage en regard des besoins identifiés pour l'acquisition ou l'amélioration des compétences liées au financement des écoles de danse. Cinq éléments de compétences sont retenus par près de 50 % des directions. D'abord, elles désirent apprendre à « *développer une vision à long terme du financement de leur école de danse* ». Enfin, elles manifestent un intérêt pour se doter d'outils pour assurer ce financement. Ces outils prennent diverses formes, dont :

- Générer des revenus autonomes;
- Rédiger des demandes de financement;
- Rechercher des commandites;
- Élaborer une campagne de socio financement.

Tableau 26 — Compétences à développer liées au financement

Éléments de compétences		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Développer une vision à long terme du financement		54,1 %	20
Générer des revenus autonomes		54,1 %	20
Rédiger des demandes de financement		54,1 %	20
Rechercher des commandites		51,4 %	19
Élaborer une campagne de socio financement		45,9 %	17
Financer un spectacle de fin d'année		32,4 %	12
Réaliser différents types d'activité-bénéfice : soirées-bénéfices, tirage, encan, activité sportive		29,7 %	11
Instaurer le mécénat		24,3 %	9
Autre, précisez :		5,4 %	2
		Total des réponses	37

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



Les compétences de « Gestion administrative courante des opérations »

Près de 60 % des directions d'écoles de danse ont exprimé des besoins de formation continue en ce qui concerne la gestion administrative courante des opérations de l'école.

Le tableau 27 met en lumière plusieurs besoins identifiés par plus d'une dizaine de directions. Toutefois, un besoin principal ressort pour plus de la moitié des directions. Elles aspirent à acquérir des compétences qui leur permettront d'assurer l'« élaboration d'un tableau de bord de gestion pour une école de danse ». Cette préoccupation avait aussi été fortement soulignée lors du groupe de discussion.

Tableau 27 — Compétences à développer en gestion administrative courante des opérations

Éléments de compétences	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Élaboration d'un tableau de bord de gestion d'une école de danse	55,9 %	19
Gestion des dossiers d'élèves et du personnel	44,1 %	15
Écrire des procédures de travail : monter un procédurier	38,2 %	13
Bureautique	35,3 %	12
Organisation de l'échange d'information	35,3 %	12
Archivage	32,4 %	11
Gestion des bases de données	32,4 %	11
Gestion des agendas et des échéanciers de travail	29,4 %	10
Gestion quotidienne d'une école de danse	29,4 %	10
Rédaction des procès-verbaux	14,7 %	5
Autres, précisez :	8,8 %	3
Total des réponses		34

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Les compétences de « Gestion financière »

Même si les directions d'écoles de danse sont moins nombreuses à identifier des besoins de formation continue en gestion financière, elles sont quand même près de la moitié à le faire. De cette moitié, les deux tiers expriment leur désir d'apprendre à « instaurer un système de gestion comptable » pour leur école.

Enfin, une dizaine cible deux autres besoins en termes de gestion financière. Ces besoins sont :

- Établir et gérer un budget de fonctionnement;
- Lire et interpréter des états financiers.



Tableau 28 — Compétences à développer en gestion financière

Éléments de compétences	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Instaurer un système de gestion comptable	60,7 %	17
Établir et gérer un budget de fonctionnement	46,4 %	13
Lire et interpréter des états financiers	46,4 %	13
Comprendre la fiscalité d'un OBNL	32,1 %	9
Gérer les flux de trésorerie	32,1 %	9
Gérer les amortissements	28,6 %	8
Gérer ses liquidités (cash flow)	21,4 %	6
Préparer un plan d'immobilisations, des installations et des équipements	14,3 %	4
Autre, précisez :	3,6 %	1
Total des réponses		28

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

3.1.3 Les besoins dans le champ de compétences « Gestion pédagogique »

Deux directions sur trois ont exprimé des besoins de formation continue dans ce champ de compétences. Un besoin particulier émerge du tableau 29, et ce, pour deux directions sur trois ayant ciblé ce champ de compétences comme important. Il s'agit de développer sa capacité à :

- Évaluer les forces et les besoins de développement des enseignants.

Par ailleurs, la moitié des directions consultées expriment aussi le besoin de « mobiliser son équipe, les parents et les partenaires autour du projet pédagogique de l'école de danse ».

Tableau 29 — Compétences à développer en gestion pédagogique d'une école de danse

Éléments de compétences	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Évaluer les forces et les besoins de développement des enseignants	61,8 %	21
Mobiliser son équipe, les parents et les partenaires autour du projet pédagogique de l'école de danse	50,0 %	17
Accompagner et faciliter l'intégration professionnelle des enseignants en début de carrière dans son école de danse	38,2 %	13
Structurer une organisation pédagogique qui favorise la réalisation du projet de l'école de danse	38,2 %	13
Adapter ses programmes aux clientèles	26,5 %	9
Élaborer la programmation annuelle d'une école de danse	26,5 %	9
Autre, précisez :	5,9 %	2
Total des réponses		34

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



3.1.4 Les compétences en lien avec le virage numérique

Près de 60 % des directions participantes au sondage ont manifesté le besoin d'acquérir ou d'améliorer leurs compétences en lien avec le virage numérique. Parmi celles-ci, les directions des écoles membres du RED sont unanimes pour cibler le besoin de développer des compétences qui leur permettra de faire le virage numérique.

Les compétences en lien avec les logiciels

Au niveau informatique, les besoins se concentrent autour de trois types de logiciels (tableau 30) et ce, tant pour les membres que les non membres du RED :

- Logiciels de planification/calendrier partagé (ex. : iCal, Doodle);
- Médias sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn);
- Outils de partage de fichiers (ex. : DropBox, We Transfer).

Peu de personnes ont vraiment précisé le nom d'un logiciel précis.

Enfin, la suite Office (particulièrement Word et Excel) a aussi suscité une demande pour plus de 40 % des directions d'écoles et particulièrement dans les écoles membres du RED.

Tableau 30 — Compétences à développer en lien avec des logiciels

Logiciels	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Logiciels de planification/calendrier partagé (ex. : iCal, Doodle)	48,4 %	15
Médias sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.)	48,4 %	15
Outils de partage de fichiers (ex. : DropBox, We Transfer)	48,4 %	15
Logiciels de bureautique (ex. : Word, Excel, PowerPoint)	41,9 %	13
Logiciels de graphisme (ex. : Illustrator, InDesign, Photoshop, Pixel Mator)	35,5 %	11
Logiciels de montage audio (ex. : Sound Forge, Audacity, etc.)	35,5 %	11
Logiciels comptables de gestion (ex. : Acomba, Simple comptable)	32,3 %	10
Logiciels de base de données (ex. : FileMaker)	29,0 %	9
Logiciels de gestion de contenu Web (ex. : WordPress)	22,6 %	7
Skype (appels téléphoniques et vidéo via Internet, ainsi que le partage d'écran)	22,6 %	7
Autre, précisez...	3,2 %	1
Total des réponses		31

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



Les compétences en lien avec les technologies numériques

En ce qui concerne les technologies numériques, un seul besoin a été identifié par plus de 50 % des répondantes. Il s'agit de :

- Concevoir et mettre à jour un site Web.

Tableau 31 — Compétences à développer en lien avec les technologies numériques

Technologies numériques	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Concevoir et mettre à jour un site Web	53,3 %	16
Créer et gérer sa page Facebook	46,7 %	14
Optimiser l'utilisation d'une tablette électronique et/ou d'un téléphone intelligent	43,3 %	13
Produire une capsule vidéo	43,3 %	13
Archiver en numérique	30,0 %	9
Référencement Google (SEO)	30,0 %	9
Démystifier l'infonuagique	26,7 %	8
Blogues	13,3 %	4
Autre, précisez :	6,7 %	2
Utiliser un appareil photo numérique	0,0 %	0
Total des réponses		30

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2015

Trois autres besoins de formation continue ont été retenus par près de 45 % des directions répondantes. Ce sont :

- Créer et gérer sa page Facebook;
- Optimiser l'utilisation d'une tablette électronique et/ou d'un téléphone intelligent;
- Produire une capsule vidéo.

Il y a lieu ici de faire le lien avec les priorités identifiées dans le champ de compétences lié à la « communication et à la promotion » présenté plus tôt. Le Web et les médias sociaux, particulièrement Facebook sont au cœur des préoccupations des écoles de danse consultées.

3.1.5 Les compétences en « Gestion des ressources humaines »

Seulement 37 % des directions d'écoles participantes ont déclaré ressentir des besoins de formation continue en matière de gestion des ressources humaines. Ces besoins visent une vingtaine d'écoles de danse qui ont identifié leur désir d'améliorer leur capacité à embaucher du personnel, à gérer leur personnel et le travail d'équipe.



Les compétences en lien avec l'embauche de personnel

Deux préoccupations principales sont soulevées par près de 64 % de ces directions d'écoles de danse (tableau 32). Elles veulent améliorer leur capacité à « élaborer et à négocier des contrats de travail » ainsi que « se doter d'un processus d'embauche efficace ».

Tableau 32 — Compétences à développer liées à l'embauche de personnel

Éléments de compétences		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Élaborer et négocier des contrats de travail		63,6 %	14
Se doter d'un processus d'embauche efficace		63,6 %	14
Clarifier les rôles et les responsabilités		59,1 %	13
Établir son branding d'employeur comme école de danse pour attirer les personnes recherchées		54,5 %	12
Rédiger un manuel de l'employé		40,9 %	9
Accueillir et intégrer un nouvel employé		36,4 %	8
Utiliser les médias sociaux comme outil de recrutement		31,8 %	7
Autre, précisez :		0,0 %	0
Total des réponses			22

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

D'autre part, un peu plus d'une dizaine d'entre elles voudraient apprendre à « clarifier les rôles et les responsabilités » et à « établir son branding d'employeur comme école de danse pour attirer les personnes recherchées ».

Les compétences en lien avec la gestion du personnel

Quant aux compétences liées à la gestion du personnel (tableau 33) moins de 40 % des directions ont dit vouloir se développer dans ce champ de compétences. Toutefois, il est intéressant de constater que, dans ce groupe, près de 64 % d'entre elles sont d'abord préoccupées par la « gestion des bénévoles ». Vient ensuite une préoccupation exprimée aussi lors du groupe de discussion, soit « élaborer une politique et une structure salariale équitable ».

**Tableau 33 — Compétences à développer liées à la gestion du personnel**

Éléments de compétences		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Gérer des bénévoles		63,6 %	14
Élaborer une politique et une structure salariale équitable		59,1 %	13
Apprécier annuellement la performance de son personnel		50,0 %	11
Connaître les lois et normes qui encadrent la gestion du personnel		50,0 %	11
Gérer des employés difficiles		45,5 %	10
Congédier un employé		40,9 %	9
Gérer les différences générationnelles (... , X, Y, baby-boomers)		27,3 %	6
Prendre en charge la santé et la sécurité dans une école de danse		22,7 %	5
Gérer et administrer la paie		13,6 %	3
Gérer les avantages sociaux dans un OBNL		13,6 %	3
Autre, précisez :		4,5 %	1
		Total des réponses	22

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Le tableau 33 fait aussi état de quatre autres éléments de compétences qui ont été soulevés par un petit groupe d'écoles de danse, soit une dizaine de directions.

Les compétences en lien avec la gestion du travail d'équipe

Enfin, en ce qui concerne la gestion du travail d'équipe, le tableau 34 ne montre pas une forte convergence des besoins. Il est ainsi difficile de dégager de réelles priorités.

Tableau 34 — Compétences à développer liées à la gestion du travail d'équipe

Éléments de compétences		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Instaurer une gestion participative efficace		45,0 %	9
Gérer des projets		40,0 %	8
Gérer des conflits dans une équipe		40,0 %	8
Gérer des horaires		35,0 %	7
Consolider son équipe		30,0 %	6
Autre, précisez :		0,0 %	0
		Total des réponses	20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



3.1.6 Les compétences en « Conception et organisation de spectacles »

Les compétences liées à la conception et à l'organisation de spectacles ne se révèlent pas être prioritaires aux yeux de deux directions d'écoles de danse sur trois. L'analyse des résultats montre aussi une faible convergence des besoins dans ce champ de compétences (tableau 35).

Tableau 35 — Compétences à développer liées à la conception et à l'organisation de spectacles

Éléments de compétences		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Maximiser l'impact de l'ordre de présentation des numéros (pacing)		55,6 %	10
Chorégraphie de groupe (petit groupe, moyen groupe, grand groupe, "flash mob")		50,0 %	9
Élaborer la mise en scène et la scénographie d'un spectacle (costumes, accessoires, son, éclairage)		50,0 %	9
Droits de diffusion (musique)		44,4 %	8
Choisir le concept artistique d'une chorégraphie		38,9 %	7
Direction artistique		38,9 %	7
Gérer le costumier		38,9 %	7
Régie de spectacle		27,8 %	5
Composer des enchaînements de mouvements, préciser le style :		22,2 %	4
Sonorisation		11,1 %	2
Choisir le câbleur		5,6 %	1
Choisir les musiciens		0,0 %	0
Choisir le type de salle		0,0 %	0
Autre, précisez :		0,0 %	0
Total des réponses			18

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

À peine une dizaine de directions cible des éléments de compétences particuliers à développer. On ne peut donc pas conclure à des besoins de formation continue prioritaires dans ce champ de compétences. Nous verrons plus loin que les directions attribuent ce rôle à leurs enseignants.

3.2 Les défis de développement des compétences pour les enseignants dans les écoles de danse

Dans le cadre du sondage en ligne, les directions d'écoles de danse répondantes étaient invitées à se prononcer sur leur perception des besoins de formation continue des enseignants à leur emploi. Quarante-six directions d'écoles de danse, soit 84 % de l'échantillon global, considèrent que leurs enseignants ont besoin d'acquérir ou d'améliorer leurs compétences pour offrir un enseignement de qualité et sécuritaire pour les différentes clientèles desservies. Le groupe le plus important est issu des régions éloignées. En effet, la totalité des écoles répondantes des régions éloignées est d'avis que leurs professeurs de danse ont besoin d'améliorer leurs compétences, alors que près de 85 % des écoles localisées dans les régions proches des grands centres urbains font le même constat. Pour les écoles dans les grands centres, cette proportion est plutôt de 70 %. Ces proportions demeurent relativement semblables, quel que soit le genre de danse enseigné.



Les champs de compétences à développer sont en ordre décroissant pour l'ensemble des répondants (tableau 34) :

- Pédagogie de l'enseignement de la danse;
- Sécurité de l'enseignement de la danse;
- Perfectionnement technique;
- Préparation et présentation d'un spectacle.

Notons que la variation en termes de nombre de directions d'écoles de danse n'impose pas un niveau de priorité réellement différent entre ces quatre champs de compétences différents. La conclusion qui s'impose est qu'aux yeux des directions d'école de danse répondantes, il est important que leurs enseignants développent leurs compétences dans ces quatre champs. De même, les écoles membres du RED font quasi l'unanimité sur l'importance de tous ces champs de compétences dans le développement de leurs enseignants.

Tableau 36 — Défis de développement des compétences

Champs de compétences	%	Nombre d'écoles répondantes (n=46)	%	Membres du RED répondants (n=12)
Pédagogie de l'enseignement de la danse	97,8 %	45	91,7 %	11
Sécurité de l'enseignement de la danse	97,8 %	45	91,7 %	11
Perfectionnement technique	91,3 %	42	91,7 %	11
Préparation et présentation d'un spectacle	86,9 %	40	91,7 %	11

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

3.2.1 Les compétences des enseignants en « pédagogie de l'enseignement de la danse »

Sept éléments de compétences liées à la pédagogie de l'enseignement de la danse ont été ciblés comme besoins de formation des enseignants par plus d'une vingtaine des directions d'écoles de danse consultées (tableau 37). Ces besoins touchent différents aspects de la pédagogie de l'enseignement de la danse dont les plus importants sont :

- Gestion de classe – enfants;
- Élaborer un plan de cours et un plan de leçon;
- Évaluer les élèves en cours d'apprentissage et donner du feedback à l'élève;
- Détecter et développer le potentiel de chaque élève;
- Interactions efficaces avec les parents;
- Gestion de classe - petite enfance;
- Gestion de classe – adolescents;

Soulignons que la gestion de classe – petite enfance est vue comme la priorité numéro un par les directions membres du RED, suivie de la gestion de classe – enfants. Les autres besoins sont similaires en importance aux résultats du groupe total des directions répondantes.

**Tableau 37 — Compétences à développer en pédagogie de l'enseignement de la danse**

Éléments de compétences	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Gestion de classe - enfants	60,0 %	27
Élaborer un plan de cours et un plan de leçon	57,8 %	26
Évaluer les élèves en cours d'apprentissage et donner du feedback à l'élève	57,8 %	26
Détecter et développer le potentiel de chaque élève	55,6 %	25
Interactions efficaces avec les parents	53,3 %	24
Gestion de classe - petite enfance	51,1 %	23
Gestion de classe - adolescents	46,7 %	21
Gestion de classe - adultes	35,6 %	16
Enseignement d'un programme loisir de niveau débutant	28,9 %	13
Concevoir des instruments d'évaluation (critères, outils, etc.)	28,9 %	13
Enseignement d'un programme loisir de niveau intermédiaire (danse urbaine, jazz hip-hop, jazz urbain, ballet, contemporain)	26,7 %	12
Présenter et faire exécuter aux élèves les exercices à faire	24,4 %	11
Enseignement d'un programme d'éveil et danse créative	22,2 %	10
Écologie et histoire de la danse au Québec	17,8 %	8
Enseignement d'un programme loisir de niveau avancé (classique, hip-hop, danse urbaine, jazz, contemporain)	17,8 %	8
Gestion de classe - aînés	6,7 %	3
Enseignement d'un programme arts/études (ballet, jazz, contemporain, hip-hop)	6,7 %	3
Ethnologie et histoire de la danse traditionnelle québécoise	4,4 %	2
Autre, précisez :	0,0 %	0
	Total des réponses	45






Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

3.2.2 Les compétences des enseignants en « sécurité de l'enseignement de la danse »

Tous les éléments de compétences proposés dans le sondage ont été vus comme importants par au moins vingt directions répondantes (tableau 38). Pour 80 % de ces directions d'école de danse, leurs enseignants doivent d'abord développer leurs compétences pour être en mesure de prodiguer un enseignement axé sur la « *prévention des blessures* ». Il s'agit aussi d'un besoin jugé prioritaire par les directions d'écoles membres du RED.

Le second besoin en importance, tant pour les membres du RED que les autres directions d'école de danse, porte sur l'« *anatomie du mouvement et biomécanique corporelle* ».

**Tableau 38 — Compétences à développer en sécurité de l'enseignement de la danse**

Éléments de compétences		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Prévention des blessures		80,0 %	36
Anatomie du mouvement et biomécanique corporelle		64,4 %	29
Formation RCR		46,7 %	21
Prévenir les atteintes à l'intégrité physique et psychologique des élèves (nutrition, hydratation, sommeil, image corporelle)		44,4 %	20
Autre, précisez :		2,2 %	1
		Total des réponses	45

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Enfin, une vingtaine de directions considèrent aussi comme important que leurs enseignants soient formés en matière de :

- Formation RCR;
- Prévenir les atteintes à l'intégrité physique et psychologique des élèves (nutrition, hydratation, sommeil, image corporelle).







Ces besoins sont majoritairement identifiés par les directions non membres du RED.

3.2.3 Le « perfectionnement technique » des enseignants

Membres ou non du RED, près de 70 % des directions d'écoles de danse (tableau 39) s'entendent pour prioriser le perfectionnement des techniques spécifiques aux différents genres de danse enseignés : ballet classique, jazz, jazz urbain, jazz Simonson, contemporain, hip-hop, danse urbaine, etc.

Certaines directions pensent aussi que les enseignants devraient expérimenter d'autres genres de danse que leur spécialité afin d'élargir leurs champs de compétences.

Tableau 39 — Perfectionnement technique des enseignants en danse

Éléments de compétences		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Genre(s) de danse et techniques spécifiques		69,0 %	29
Conditionnement du danseur		52,4 %	22
Improvisation		50,0 %	21
Rythme et musicalité		47,6 %	20
Technique de porté		38,1 %	16
Technique du câll		14,3 %	6
Autre, précisez :		0,0 %	0
		Total des réponses	42

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



Trois autres besoins sont retenus par près de la moitié des directions des écoles de danse. Ces besoins portent sur :

- Conditionnement du danseur;
- Improvisation;
- Rythme et musicalité.

Pour les directions membres du RED, l'« improvisation » a été ciblée comme le besoin de perfectionnement technique prioritaire.

3.2.4 Les compétences des enseignants en « préparation et présentation d'un spectacle »

Près de 70 % des directions d'écoles de danse (tableau 40) souhaiteraient que leurs enseignants améliorent leurs compétences pour préparer et présenter un spectacle. Deux directions sur trois recherchent que leurs enseignants soient en mesure de « choisir ou composer la chorégraphie en fonction des acquis des élèves et de leur âge ». C'est aussi le cas pour 45 % des écoles membres du RED.

Tableau 40 — Compétences à développer pour la préparation et la présentation de spectacles

Éléments de compétences	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Choisir ou composer la chorégraphie en fonction des acquis des élèves et de leur âge	67,5 %	27
Choisir la musique appropriée	52,5 %	21
Faire la mise en scène et gérer l'aspect technique d'un spectacle (costumes, accessoires, son, éclairage)	52,5 %	21
Diriger les répétitions	35,0 %	14
Faire un bilan suite à la représentation du spectacle	32,5 %	13
Apprendre un nouveau répertoire (classique, danse traditionnelle)	7,5 %	3
Choisir les musiciens	5,0 %	2
Organiser une veillée de danse traditionnelle	2,5 %	1
Autre, précisez :	0,0 %	0
	Total des réponses	40

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Deux autres besoins connexes à la réalisation d'une chorégraphie sont aussi vus comme importants par plus de la moitié des directions d'écoles de danse consultées. Il s'agit de :

- Choisir la musique appropriée;
- Faire la mise en scène et gérer l'aspect technique d'un spectacle (costumes, accessoires, son, éclairage).



3.2.5 Synthèse des besoins de formation continue des enseignants en danse

Les besoins de formation continue des enseignants identifiés par les directions d'écoles de danse consultées sont nombreux et variés (tableau 41). Notons toutefois que les besoins qui ressortent comme prioritaires ont, dans plusieurs cas, fait l'objet des formations dispensées par le RED. C'est probablement la raison pour laquelle les écoles membres du RED ont des préoccupations légèrement différentes des autres écoles de danse consultées. Par exemple, trois sujets ressortent à leurs yeux comme plus importants que les notions de sécurité ou le perfectionnement technique. Ce sont :

- Gestion de classe - petite enfance;
- Gestion de classe – enfants;
- Interactions efficaces avec les parents.

De plus, elles accordent une place plus importante au développement de la capacité de leurs enseignants pour de l'« improvisation ».

Elles partagent néanmoins certaines préoccupations communes avec les autres directions d'écoles de danse en ce qui concerne le perfectionnement technique, la préparation de chorégraphies adaptées aux élèves, l'évaluation des élèves en cours d'apprentissage ainsi que la détection du potentiel de ces élèves.

Tableau 41 – Synthèse des besoins de formation continue des enseignants dans les écoles de danse du secteur loisir

Éléments de compétences	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Prévention des blessures	80,0 %	36
Anatomie du mouvement et biomécanique corporelle	64,4 %	29
Genre(s) de danse et techniques spécifiques	69,0 %	29
Gestion de classe - enfants	60,0 %	27
Choisir ou composer la chorégraphie en fonction des acquis des élèves et de leur âge	67,5 %	27
Élaborer un plan de cours et un plan de leçon	57,8 %	26
Évaluer les élèves en cours d'apprentissage et donner du feedback à l'élève	57,8 %	26
Détecter et développer le potentiel de chaque élève	55,6 %	25
Interactions efficaces avec les parents	53,3 %	24
Gestion de classe - petite enfance	51,1 %	23
Conditionnement du danseur	52,4 %	22
Gestion de classe - adolescents	46,7 %	21
Formation RCR	46,7 %	21
Improvisation	50,0 %	21
Choisir la musique appropriée	52,5 %	21
Faire la mise en scène et gérer l'aspect technique d'un spectacle (costumes, accessoires, son, éclairage)	52,5 %	21
Prévenir les atteintes à l'intégrité physique et psychologique des élèves (nutrition, hydratation, sommeil, image corporelle)	44,4 %	20
Rythme et musicalité	47,6 %	20

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



4. Le perfectionnement et le développement professionnel

4.1 Le perfectionnement et le développement professionnel des directions d'écoles de danse

Cette section du rapport vise à comprendre les perceptions des directions d'écoles de danse face à leurs besoins de formation continue.

4.1.1 Participation des directions d'écoles de danse à des activités de formation continue au cours des trois dernières années

Près de 55 % des répondants consultés ont participé à des activités de formation au cours des trois dernières années (tableau 42). Le tiers ont suivi une à trois formations et plus de 20 % en ont même suivi quatre et plus.

Tableau 42 — Participation à des activités de formation continue au cours des trois dernières années

Nombre d'activités		Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Aucune		44,6 %	25
1		19,6 %	11
2		10,7 %	6
3		3,6 %	2
4 et plus		21,4 %	12
Total des réponses			56

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2015

Les formations suivies sont très variées. Plusieurs sont des formations techniques en danse puisque plusieurs directions sont aussi enseignantes dans leurs écoles de danse. D'autres sujets de formation ont aussi été mentionnés, par exemple en lien avec la gestion et l'organisation d'un studio de danse, la planification annuelle, l'utilisation des médias sociaux (Instagram, Pinterest, Facebook, Twitter), déploiement d'un site d'inscriptions en ligne, coaching d'affaires, communication, gestion du personnel, gestion des bénévoles, etc. Tous des sujets qui ressortent encore comme importants.

C'est principalement auprès de formateurs spécialisés comme l'UQAM ou des formations en ligne que les directions ont développé ces compétences. C'est toutefois auprès du Réseau d'enseignement de la danse (RED) que la majorité des formations techniques en danse ont été suivies (tableau 43). Un petit nombre seulement ont assisté à des formations offertes par le RQD ou une école de gestion.



Tableau 43 — Organismes fournisseurs de formation

Organismes formateurs	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Réseau d'enseignement de la danse (RED)	32,0 %	8
Danse traditionnelle Québec (DTQ)	0,0 %	0
Regroupement québécois de la danse (RQD)	8,0 %	2
Conseil du patrimoine vivant (CQPV)	0,0 %	0
Conseil de la culture, précisez la région :	0,0 %	0
École de gestion (HEC)	8,0 %	2
Centre de formation continue dans ma région	8,0 %	2
Autres formateurs spécialisés, précisez :	72,0 %	18
Total des réponses		25

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

4.1.2 Les formules de formation les plus pertinentes pour développer les compétences des directions d'écoles de danse

Lors de la consultation en ligne, les directions d'écoles de danse devaient indiquer les 4 formules jugées les plus pertinentes pour assurer le développement de leurs compétences. Le tableau 44 présente les principales formules retenues par les répondants. On y constate que plusieurs formules ont été vues comme pertinentes par plus de 20 directions répondantes.

Tableau 44 — Formules de formation jugées les plus pertinentes

Formules de formation	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Classe de maîtres (formation transmise par un expert disciplinaire reconnu)	48,1 %	26
Atelier pratique (formation constituée autour d'une activité pratique)	44,4 %	24
Mentorat (une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne)	42,6 %	23
Programme de perfectionnement individualisé (programme court autour d'une compétence ciblée)	40,7 %	22
Formation en ligne	37,0 %	20
Séminaire (théorique et pratique)	33,3 %	18
Réseautage	29,6 %	16
Classe théorique	22,2 %	12
Classes d'entraînement	14,8 %	8
Coaching suite à une formation	14,8 %	8
Groupe de codéveloppement (approche de formation qui mise sur le groupe et sur les interactions des participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer la pratique professionnelle)	9,3 %	5
Total des réponses		54

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



L'analyse du tableau permet de constater que cinq formules sont privilégiées par environ 40 % des répondants et plus. Ce sont :

- Classe de maîtres (formation transmise par un expert disciplinaire reconnu);
- Atelier pratique (formation constituée autour d'une activité pratique);
- Mentorat (une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne);
- Programme de perfectionnement individualisé (programme court autour d'une compétence ciblée).
- Formation en ligne.

Il sera ainsi possible de varier les formules en fonction des sujets de formation à traiter.

4.2 Le perfectionnement et le développement professionnel des enseignants dans les écoles de danse

Cette section du rapport vise à comprendre les attentes des directions d'écoles de danse face aux besoins de développement professionnel de leurs enseignants.

4.2.1 Participation des enseignants à des activités de formation continue au cours des trois dernières années

Plus de 90 % des directions d'école de danse consultées ont dit que leurs enseignants avaient participé à des activités de formation au cours des trois dernières années. C'est aussi le cas pour 90 % des écoles membres du RED. Ces formations ont principalement été suivies à l'interne, au Réseau de l'enseignement de la danse (RED) ainsi qu'auprès d'autres formateurs spécialisés notamment la Société Cecchetti du Canada, lors d'ateliers divers au Canada et aux États-Unis ou lors de stages avec des professionnels.

Tableau 45 — Organismes formateurs ayant dispensé des formations pour les enseignants au cours des trois dernières années

Fournisseurs de formation	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Autres formateurs spécialisés	53,8 %	21
Formation à l'interne dans votre école	51,3 %	20
Réseau d'enseignement de la danse (RED)	46,2 %	18
Un ou des organisme(s) de danse du secteur loisir	17,9 %	7
Conseil de la culture	12,8 %	5
Établissement d'enseignement universitaire	12,8 %	5
Établissement d'enseignement collégial	10,3 %	4
Regroupement québécois de la danse (RQD)	7,7 %	3
École supérieure en danse	7,7 %	3
Danse traditionnelle Québec (DTQ)	0,0 %	0
Total des réponses		39

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Peu d'enseignants des écoles de danse ont suivi des formations auprès d'autres organismes du Québec comme le RQD, les écoles supérieures en danse et les Conseils de la culture.



4.2.2 Obstacles limitant la participation des enseignants à des activités de formation continue

Quatre obstacles principaux limitant la participation des enseignants en danse aux activités de formation continue sont identifiés par les directions d'écoles de danse. Ce sont :

- Le coût des activités de formation;
- L'éloignement géographique des sources de formation;
- Manque de temps pour se perfectionner;
- La durée et le moment inadéquats de la formation.

Soulignons que, pour les écoles membres du RED, le facteur principal est différent. Il s'avère que la durée et le moment de la formation sont vus comme le plus grand obstacle pour deux écoles membres sur trois alors que le coût de la formation n'est un obstacle que pour une école sur trois.

Tableau 46 — Obstacles limitant la participation des enseignants à des activités de formation continue

Obstacles	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Le coût des activités de formation	46,2 %	24
L'éloignement géographique des sources de formation	44,2 %	23
Manque de temps pour se perfectionner	42,3 %	22
La durée et le moment inadéquats de la formation	36,5 %	19
Le manque d'information sur les formations disponibles	26,9 %	14
La non-disponibilité de la formation	11,5 %	6
L'offre de formation ne correspond pas aux besoins des enseignants	9,6 %	5
La formation est habituellement trop théorique au détriment de la pratique	7,7 %	4
Personnel enseignant trop nombreux pour offrir de la formation	7,7 %	4
Le choix inadéquat des formateurs	3,8 %	2
Les approches pédagogiques désuètes	3,8 %	2
La formation n'est pas une priorité pour mon école de danse	1,9 %	1
Le nombre insuffisant de places dans les formations offertes	0,0 %	0
Autre, précisez :	9,6 %	5
Total des réponses		52

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

L'éloignement géographique est vu comme un obstacle aussi très important.



4.2.3 Meilleur moment pour dispenser de la formation continue

La durée et le moment de la formation ont été identifiés par les membres du RED et d'autres écoles comme un obstacle à la participation des enseignants à des activités de formation.

Près de 85 % des directions d'écoles de danse consultées au cours du sondage en ligne se sont prononcées face au meilleur moment de la semaine qui leur convient le mieux pour former leurs enseignants.

Tableau 47 — Meilleur moment de la semaine pour offrir de la formation

Moment de la formation	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes
Sur semaine	8,3 %	4
Fin de semaine	47,9 %	23
Les deux	43,8 %	21
Total des réponses		48

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016

Les répondants se montrent presque autant favorables à participer à des formations qui ont lieu sur semaine ou en fin de semaine (tableau 47). Sur semaine, plusieurs pensent que les formations doivent alors avoir lieu durant la journée puisque les enseignants donnent des cours le soir. En fin de semaine, on privilégie le vendredi soir et le dimanche parce que les enseignants travaillent le samedi. D'autre part, plusieurs indiquent que durant la période d'été, il est plus facile de libérer les enseignants pour de la formation.

4.2.4 Les formules de formation les plus pertinentes pour développer les compétences des enseignants

Pour la moitié des directions consultées, trois formules prédominent pour la formation des enseignants. Ces formules sont :

- Atelier pratique;
- Classe de maîtres;
- Stage théorique et pratique.

Ces formules caractérisent déjà les approches privilégiées par le RED. Les guides et outils déjà existants en ballet classique, en contemporain et en jazz sont aussi vus comme une formule intéressante par le tiers des directions d'écoles de danse. Un peu plus du quart d'entre elles valorisent aussi la formation en ligne.



Tableau 48 — Formules de formation privilégiée

Formules de formation	Pourcentage	Nombre d'écoles de danse répondantes	Écoles membres du RED
Atelier pratique	57,4 %	31	8
Classe de maîtres	51,9 %	28	7
Stage théorique et pratique	48,1 %	26	9
Guides et outils	31,5 %	17	5
Formation en ligne	27,8 %	15	2
Programme de perfectionnement individualisé (programme court autour d'une compétence ciblée)	25,9 %	14	2
Coaching individuel	24,1 %	13	2
Mentorat (accompagnement par un pair expérimenté)	24,1 %	13	2
Classes d'entraînement	22,2 %	12	0
Formation continue créditée	22,2 %	12	4
Activités de réseautage	9,3 %	5	2
Cours magistral en salle de classe (théorique)	7,4 %	4	3
Groupe de codéveloppement	1,9 %	1	0
Total des réponses		54	13

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2016



Annexe 1 – Compétitions de danse

#	Noms des compétitions de danse
1.	EDance, Bravissimo, Hit The floor
2.	DansEncore, Hit The Floor, Rock The Beat
3.	On a déjà participé aux compétitions de Trois-Rivières, mais cela fait plusieurs années.
4.	Festival DansEncore
5.	Reprezent, Hit the floor
6.	Bravissimo, Reprezent Hit The floor...
7.	Bravissimo et DansEncore
8.	DansEncore, Fantasia
9.	Hit The Floor et Festival de dansEncore
10.	Showtime, HIT THE FLOOR GATINEAU, BRAVISSIMO