

I-MOUVANCE

Édition de février 2008: Spécial Grands Chantiers de la danse III -
CONCERTATION ET GOUVERNANCE

SPÉCIAL
GRANDS CHANTIERS
DE LA DANSE

Table des matières

- > Mot de la présidente du RQD1-2
- > Dossiers Grands Chantiers2-8
- > Glossaire9
- > Témoignages10-11
- > Initiatives d'ici et d'ailleurs12-13
- > La danse sur le fil de presse13

© i-mouvance est édité par le Regroupement québécois de la danse.

Les articles signés expriment l'opinion de leurs auteurs et pas nécessairement celle du RQD.

R Q D
REGROUPEMENT
QUÉBÉCOIS DE LA DANSE

3680, rue Jeanne-Mance, bur. 440
Montréal (Québec) H2X 2K5
514 849 4003 - www.quebecdanse.org

Note éditoriale

Dans le cadre des Grands Chantiers de la danse qui mobilisera le Regroupement québécois de la danse (RQD) et la communauté de la danse professionnelle québécoise durant une année, il apparaissait nécessaire que le RQD dispose d'un outil de communication qui soit une fenêtre ouverte sur le projet, pour donner la mesure des travaux en cours. Telle est la nouvelle orientation du I-Mouvance cette année! Plus que jamais, le webzine bimensuel s'intéressera aux questions qui animent en profondeur la danse québécoise actuelle, avec des questions d'ordre autant artistique que social ou politique, à l'image des Grands Chantiers de la danse.

MOT DE LA DIRECTION

Vous attendiez avec impatience ce troisième numéro du I-Mouvance 2007-2008, consacré aux Grands Chantiers de la danse? Vous aviez raison, puisqu'il vous invite à entrer, illico, dans le vif du sujet. Inutile de le cacher plus longtemps : les Grands Chantiers de la danse sont hautement politiques dans leurs visées externes certes, mais également par rapport à une communauté qui fait le pari, et se met au défi, de se concerter sur une vision d'avenir de la danse.

Si l'objectif est clair et mobilisant, la trajectoire est imprévisible. Une fois lancé, le processus de concertation met en jeu une pluralité d'acteurs qui feront valoir leurs talents d'éclaireurs, de médiateurs, de leaders, d'orateurs, et feront agir leurs pouvoirs de persuasion, de conciliation et de conviction. Pour que tombent en place les éléments du Plan directeur, l'outil de conviction par excellence dans un travail de représentation, encore faut-il savoir pourquoi et comment navigu-

er dans les eaux de la concertation.

La concertation, ce « Sésame, ouvre-toi! », qui en connaît vraiment les principes, les règles, les mécanismes, les tenants et aboutissants? Je vous invite à lire sans complexes, après l'avoir imprimé, le condensé d'études fort bien documentées sur la question, avec ses applications aux Grands Chantiers de la danse : « La concertation - pour penser et agir collectivement ».

Autre pièce de résistance de ce *I-Mouvance*, le dévoilement de la structure de gouvernance élaborée pour baliser, sans le contraindre, le processus de concertation des Grands Chantiers de la danse. Prenez le temps de vous approprier l'organigramme qui vous est présenté, en vous référant aux explications qui vous sont fournies dans : « La structure de concertation des Grands Chantiers de la danse ». Retenez que cette structure sera portée et animée, à la base, par

une cinquantaine de personnes se partageant les responsabilités de consulter, de prendre acte, d'analyser, d'étudier et traduire en propositions d'avenir vos aspirations. C'est donc dire que vous serez appelés, au cours des prochains mois, à vous faire entendre : en remplissant le questionnaire d'un sondage, en participant à une table-ronde, en vous prêtant à une entrevue individuelle, ou semi-dirigée, dans le cadre d'une étude dont l'objet vous concerne au premier chef. Mais une règle d'or subsiste pour tous : la nécessité de se tenir informés de l'avancement des travaux des Grands Chantiers.

Histoire d'ajuster nos lexiques en matière de politique active, ce qui ne peut qu'aider à la bonne marche de l'opération des Grands Chantiers de la danse, imprimez les quatre premiers mots du dictionnaire évolutif des Grands Chantiers de la danse : « Glossaire en chantier ».

Vous doutez encore de la possibilité d'arriver, d'ici un an, à tenir les seconds États généraux de la danse?

Laissez-vous contaminer par la ferveur de Martin Faucher, le leader de ceux qui se sont tenus, en avril 2007, du côté du théâtre : « Martin Faucher - Regard sur les Grands Chantiers de la danse ». Poursuivez votre séance de réchauffement en prenant connaissance, dans Initiatives d'ici et d'ailleurs, du Dance Manifesto de Danse UK. Il s'agit d'un outil de représentation, parmi d'autres moyens de faire avancer la cause dans les officines du pouvoir, à l'usage de ceux qui ont participé à une opération de concertation qui nous ramène à la nôtre.

Enfin, trêve de bons conseils et d'arguments incitatifs, laissez-vous prendre par les faits et gestes de la danse d'ici, en parcourant « La danse sur le fil de presse ».

Bonne lecture!

Lorraine Hébert
Directrice générale du Regroupement québécois de la danse

DOSSIER GRANDS CHANTIERS DE LA DANSE

LA CONCERTATION – POUR PENSER ET AGIR COLLECTIVEMENT

On l'a dit, on l'a répété : les Grands Chantiers de la danse sont un vaste processus de concertation. Facile à dire, mais est-ce aussi facile à faire? Entre l'idéal démocratique et la réalité, une mise au point s'impose. On définit généralement la concertation comme un dispositif d'organisation d'une prise de décisions collective, comme un catalyseur d'initiatives porté par les acteurs d'un milieu. Qu'est-ce que la concertation? Pourquoi se concerter? Et comment s'y prend-on?

Pour répondre à ces questions, le RQD a concocté ce condensé, qui présente un ensemble d'éléments de réflexion pour mieux comprendre les fondements, la raison d'être et les mécanismes de la concertation. Voici donc des clés de lecture qui ouvrent sur une meilleure compréhension de l'idée de concertation qui sous-tend la mobilisation autour des Grands Chantiers de la danse.

Qu'est ce que la concertation?

Si les premières initiatives de concertation québécoise remontent au siècle passé, c'est au cours des 20 dernières années que sa pratique s'est généralisée. Aujourd'hui, le paysage québécois abonde en organismes ou en dispositifs ponctuels de concertation. La raison est simple : la concertation est un mode d'organisation démocratique qui permet la participa-

tion d'un petit comme d'un vaste ensemble d'individus à un « processus continu et participatif de prise de décisions rationnelles basées sur l'application des meilleures connaissances » (Kervarec *et al.*, 2006, p. 2).

Souvent présentée comme « un moyen d'échanger sur un territoire et sur les enjeux qui s'y rattachent » (Kervarec *et al.*, 2006, p. 2), la concertation s'articule autour du regroupement de personnes appartenant à un réseau d'organisations institutionnelles, publiques ou associatives. Ce regroupement se fait généralement au sein d'un mécanisme formel ou informel, sur un mode de concertation volontaire ou désigné. Ainsi l'expliquent Fontan et Lachapelle (2000, p. 5) :

« [...] Le regroupement se fait généralement au sein d'un **mécanisme** informel (concertation ponctuelle, sans contrat-cadre) ou formel (concertation structurelle, avec ou sans entente et contrat-cadre). Le dispositif de concertation demande peu de ressources si ce n'est le temps accordé par chaque représentant des organismes concernés. Le mode de participation à la structure de concertation est désigné ou volontaire. Par mode désigné, il est entendu des formules du type : une personne pour un organisme public, un organisme privé, une institution, un organisme associatif. Par **mode** volontaire, il est entendu une participation réalisée en fonction des intérêts d'acteurs de participer au projet de concertation [...]. »

Par la mise en place d'un mécanisme de concertation,

les acteurs qui initient le projet, soit les porteurs du projet, posent le cadre des négociations de la prise de décisions (formelles ou informelles, désignées ou volontaires). Par leur participation, les acteurs du milieu animent le processus de concertation.

Notons que la portée de la concertation peut varier :

- * Géographique : elle réunit des individus sur une base municipale, régionale, nationale.
- * Sectorielle : elle réunit des individus sur la base d'une question ou d'une situation sociale sur laquelle ils souhaitent intervenir.
- * Conjoncturelle : en fonction d'un projet ou d'un événement.
- * Objectif unique : elle regroupe des individus autour d'un objectif simple.
- * Objectifs multiples : elle regroupe des individus autour de plusieurs objectifs.

APPLICATION AUX GRANDS CHANTIERS DE LA DANSE

Porteurs du projet : Conseil d'administration du RQD et Comité directeur des Grands Chantiers.

Acteurs concernés : Membres de la communauté de la danse québécoise.

Portées de la concertation :

- * Conjoncturelle : élaboration d'un plan d'avenir pour la danse québécoise.
- * Objectifs multiples : concilier les intérêts des secteurs de pratique et des acteurs du milieu.

Mécanisme de concertation :

Formel : par la structure de gouvernance des Grands Chantiers.

Mode de concertation :

- * **Désigné :** dans la constitution des comités de la structure de gouvernance.
- * **Volontaire :** ouvert à la participation de la communauté à différentes étapes des Grands Chantiers.

Pourquoi se concerter?

De façon générale, « la concertation désigne un processus d'organisation d'une réflexion en commun sur un projet par différents acteurs concernés, dans le but d'optimiser ce projet dans ses objectifs et dans les réponses qu'il apporte » (Communauté urbaine de Lyon, 2006, p. 10). Elle a donc une double raison d'être. Non

seulement est-elle un bon moyen d'atteindre les buts d'un projet, mais elle tire également sa valeur du processus même de mise en commun qu'elle sous-tend. C'est cette participation démocratique à une prise de décisions collectives qui permet d'optimiser les retombées d'un projet.

En tant que processus de construction de choix collectifs, deux motivations peuvent conduire les acteurs à s'impliquer dans une démarche de concertation :

- * L'effectivité, car la concertation devrait faciliter la mise en œuvre des décisions, tous les acteurs étant informés.

- * La légitimité sociale des décisions, car la concertation devrait permettre de tenir compte de l'ensemble des intérêts jugés légitimes, dans les décisions collectives.

APPLICATION AUX GRANDS CHANTIERS DE LA DANSE

Raisons d'être de la concertation dans les Grands Chantiers :

But : permet d'optimiser les résultats de la réflexion, soit la recherche de solutions structurantes pour le milieu de la danse.

Processus : permet d'enrichir la compréhension de la situation de la danse au Québec, par la mise en commun des différentes expériences et points de vue sur la discipline.

Motivations des participants aux Grands Chantiers :

Effectivité de la mise en œuvre des décisions : Les Grands Chantiers vont offrir une plateforme de concertation menant à l'élaboration d'un plan d'avenir de la danse québécoise. Si les termes, modalités et solutions préconisées dans ce plan ont été élaborées collectivement, sa mise en application dans le milieu va gagner en efficacité.

Légitimité des décisions : Les recommandations proposées dans le cadre des Grands Chantiers seront légitimes parce qu'elles découleront d'une construction collective et d'un processus démocratique de prises de décisions.

Comment se concerter?

Comment un groupe d'individus peut-il arriver à faire des choix et prendre des décisions collectivement? Dans l'art et la manière de faire de la concertation, certains mécanismes sous-tendent la prise de décisions. Ils impliquent des **outils**, des **types** de concertation et

des **degrés de négociation**, mais également l'articulation de **temporalités**, de **savoirs** et d'**intérêts**.

De par son caractère collectif, un processus de concertation doit faire appel à des **outils** de communication, lesquels vont permettre le transfert d'information (communiqués de presse, articles, études, nouvelles, etc.), l'écoute (questionnaires, interviews, sondages d'opinion, etc.), le dialogue (réunions, comité de travail, forum, etc.) et la restitution (communiqués de presse sur les réalisations, publication des travaux, etc.).

La cible de la concertation, soit le type d'acteur sollicité, va aussi influencer le mécanisme de la concertation. Trois **types** de concertation peuvent être impliqués, à différents moments, dans le processus :

Concertation institutionnelle : Elle a pour objectif d'informer, de consulter et de débattre avec des acteurs institutionnels. Elle permet d'orienter le projet et d'en garantir la cohérence pour l'ensemble des acteurs. Ce type de concertation se situe à un niveau décisionnel et s'engage dès la phase d'initialisation du projet.

Concertation technique : Elle permet de recueillir l'avis d'experts techniques sur des aspects spécifiques du projet. Cette concertation permet d'optimiser le projet et facilite la coordination des tâches réalisées dans le cadre du projet par différents groupes d'experts.

Concertation citoyenne : Ce mode d'organisation implique l'ensemble des acteurs d'une communauté concernée par le projet, comme les organismes privés, acteurs socioéconomiques, travailleurs culturels, artistes, etc. Cette concertation peut avoir plusieurs objectifs, par exemple informer, faciliter l'appropriation, enrichir le projet et le coproduire.

Autre dimension du processus de concertation : le **degré de négociation** offert aux acteurs de la communauté peut varier. En fonction du niveau d'influence sur la prise de décisions que les porteurs du projet peuvent accorder à la communauté, les dispositifs vont conduire à une construction plus ou moins partagée de la prise de décisions. Ainsi, le degré de négociation le plus faible « correspond à l'information du public et éventuellement à une validation par le public d'un programme préconstruit ». En outre, « le degré le plus élevé suppose une construction collective tout au long de l'élaboration du projet, du diagnostic à la mise en œuvre. Il existe entre ces deux degrés un continuum de situations possibles. » (Kervarec et al., 2006, p. 3.) Voici trois exemples de degrés de négociation :

Appropriation simple du projet

Dans ce cas, le degré de participation à la prise de décisions collective est plutôt fermé, car plusieurs éléments de concertation sont non négociables et jugés essentiels par l'ensemble de la communauté. Les porteurs du projet vont donc transférer l'information aux membres de la communauté. À ce niveau, l'écoute et le dialogue visent la compréhension du projet.

Enrichissement du projet

Si plusieurs éléments doivent être négociés entre les membres de la communauté, le degré de participation à la prise de décisions est plus ouvert. Les membres vont ainsi faire évoluer un certain nombre de points. La concertation utilise alors des procédés de consultation pour enrichir le projet.

Coproduction du projet

La communauté est invitée à participer à toutes les étapes du projet. Les objectifs servent à faire plus qu'informer et faire adhérer au projet. La concertation citoyenne va servir à construire l'ensemble du projet, de son initialisation à sa mise en œuvre.

En raison de la multiplicité des regards en jeu, le processus de concertation suppose trois types d'articulation : le temps, les savoirs et les intérêts. Une première articulation concerne le **temps de la concertation**. Globalement, on peut distinguer des éléments de long, moyen et court terme dans la concertation. Mais comme le soulignent Kervarec *et al.* (2006, p. 13), « en soi, le temps de la concertation est généralement long. La mise en évidence des enjeux, l'évolution vers une meilleure compréhension mutuelle entre les acteurs, le choix des décisions sont autant d'éléments qui nécessitent généralement plusieurs années ». De plus, quel que soit le mécanisme de concertation élaboré, les dispositifs et les outils mis en place seront répétés et adaptés dans le temps. Le processus de concertation n'est pas formé d'éléments se succédant dans un temps linéaire. Les séquences temporelles s'articulent et s'imbriquent entre elles, et parfois elles ramènent le processus en arrière.

Lorsque la concertation est associée à la conduite d'un projet, et donc circonscrite dans le temps, il est possible de découper le processus en plusieurs phases. Dans le tableau suivant, nous vous proposons deux façons de structurer le processus de concertation dans le temps.

STRUCTURE DU PROCESSUS DE CONCERTATION DANS LE TEMPS

On peut structurer le temps d'un processus de concertation en cinq étapes :

- * Initialisation.
- * Programmation.
- * Conception.
- * Réalisation.
- * Achèvement.

On peut structurer le temps d'un processus de concertation en trois moments :

Moments préalables

- * Construction d'une connaissance partagée de la situation.
- * Constitution du groupe de concertants en fonction de qualifications requises.
- * Modification de la constitution du groupe, en suivant l'évolution de la connaissance.
- * Désignation de personnes chargées de la coordination des groupes et du processus de concertation.
- * Etc.

Définition et transformation du projet

- * Se doter de ressource pour appuyer le travail concret.
- * Inscrire le projet dans une stratégie de développement – processus de planification stratégique.
- * Tenir compte des demandes des personnes concernées.
- * Se doter d'un mécanisme d'animation dynamique et de résolution de conflits.
- * Etc.

Changements organisationnels et sociétaux

- * Le travail de concertation permet de faire évoluer les mentalités, les méthodes, les organisations, etc.
- * Il permet de redéfinir les missions, rôles et places des institutions.

Source : Bonetti, Conan et Allen (1992), Communauté urbaine de Lyon (2006).

Dans tous les cas, il est important de rappeler que le processus de concertation doit suivre le rythme des décisions du projet. Selon les phases ou les étapes de ce dernier, la concertation sera plus ou moins active, en fonction des objectifs fixés et du niveau d'ouverture du dialogue entre les porteurs du projet et les acteurs de la communauté.

Une deuxième articulation concerne les **savoirs** particuliers de chacun, dans la construction d'un savoir commun. La concertation se fonde sur l'intégration des connaissances détenues par les acteurs de la concertation qui possèdent chacun des connaissances essentielles pour optimiser le projet. Cela dit, l'intégration de ces connaissances ne va pas de soi, cela suppose l'établissement d'un langage commun.

Dans les premiers moments d'un processus de concertation, les échanges mettent généralement « en évidence les divergences dans les approches et problèmes soulignés par les acteurs d'un territoire. Les participants consacrent alors la première phase du processus à entendre la diversité de leurs perspectives et à prendre acte de leurs regards croisés » (Kervarec et al., 2006, p. 2). Le processus de concertation implique donc un important travail d'harmonisation des différents référentiels, perceptions sectorielles et autres savoirs spécifiques, par un langage commun. Il est indispensable de « mobiliser une pluralité de savoir et de créer les conditions d'un apprentissage collectif afin de réduire les zones d'ignorance et de parvenir à une meilleure qualité de l'expertise et de la décision » (Kervarec et al., 2006, p. 2).

La prise de décisions collective met en jeu une troisième

articulation, celle des **intérêts** particuliers par rapport à l'intérêt général. Au cours de la concertation, des intérêts individuels et collectifs sont exprimés et défendus par les acteurs. Il convient dès lors de s'interroger sur la capacité de la démarche choisie à aboutir à des décisions d'intérêt général. Ainsi, dans un projet de concertation, les échanges entre les acteurs doivent favoriser, d'une part, l'adhésion des acteurs à l'intérêt général, d'autre part, la prise en compte par les décideurs des intérêts particuliers dans la poursuite de l'intérêt général.

Loin d'être un processus utopique, la concertation « permet de réaliser des objectifs et d'atteindre des résultats qui seraient irréalisables et qui ne pourraient être atteints par chacune des parties prises isolément » (Fontan et Lachapelle, 2000, p. 18). Finalement, il faut souligner que, pour éviter tout risque de blocage dans le mécanisme de concertation, les porteurs d'un projet doivent, dès le départ, répondre à certaines questions, dont celles de l'arbitrage final, des actions qu'entraînent le processus, des modalités de partage du pouvoir et des attentes des uns par rapport aux autres.

APPLICATION AUX GRANDS CHANTIERS DE LA DANSE

Outils de communication :

* **Transfert d'information** : Communiqué de presse, Nouvelles du RQD, etc.

* **Écoute** : Questionnaires, études commandés, etc.

* **Dialogue** : Comités de chantier, tables de discussion, etc.

* **Restitution**: Webzine I-Mouvance, etc.

Type de concertation :

* **Concertation institutionnelle** : Conseil d'administration du RQD.

* **Concertation technique** : Comité directeur, comités de chantier, comité-conseil, etc.

* **Concertation citoyenne** : Ateliers de lancement du Rendez-vous annuel 2007, questionnaires, tables de discussion, assemblées formelles, États généraux de la danse, etc.

Degré de concertation :

De l'enrichissement du projet à sa coproduction : Dans le processus de prise de décisions que mettent en place les Grands Chantiers, le degré d'ouverture à la négociation pour les acteurs du milieu vise prioritairement à faire évoluer le projet, à optimiser la recherche de solutions et à coproduire un plan d'avenir pour la danse.

Pour penser et agir collectivement, la concertation est un processus de prise de décisions démocratique qui cadre adéquatement avec le projet des Grands Chantiers. Notons toutefois que la capacité des porteurs de projets à « impliquer tous les acteurs et à maintenir leur implication au travers des différentes phases du projet peut constituer l'une des clefs de réussite d'un processus de concertation (Kervarec et al., 2006, p. 7). Fontan et Lachapelle (2000, p. 15) soulignent quant à eux huit facteurs clés pour une concertation efficace :

1) La concertation est plus que la somme des parties présentes.

2) La satisfaction d'intérêts personnels ou corporatifs est importante.

3) Il y a place pour une stratégie d'action et des activités concrètes.

4) L'enjeu central doit pouvoir se résumer en trois grandes demandes, sinon il est difficile de sensibiliser, d'éduquer, de mobiliser et d'organiser des personnes autour des actions à entreprendre.

5) Reconnaître à chacun ce qui lui revient en fait de contribution et d'apport au groupe de travail en relation avec ses moyens – ne pas occulter l'effort des petites contributions.

6) Se donner une organisation transparente où les règles et les procédures sont clairement établies.

7) Se doter de ressources pour appuyer le travail du groupe.

8) Maintenir le cap sur des objectifs clairs et ne pas se détourner en cours de route.

Voici pour la théorie.

Il ne reste plus maintenant qu'à agir et penser collectivement!

Bibliographie :

Kervarec, F., Philippe, M. et B. Queffelec, 2006, La concertation, pour quoi faire?, GECOREV, communication du colloque du 26-28 juin 2006, 17 pages.

Communauté urbaine de Lyon, 2006, Guide méthodologique : la concertation dans la conduite de projet, Comité Mission Concertation du Grand Lyon, 64 pages.

Bonetti, M., Conan, M. et B. Allen, 1992, Dével-

oppement social urbain – stratégies et méthodes, L'Harmattan.

Fontan, J.-M. et R. Lachapelle, 2000, Concertation / Partenariat, Institut de développement communautaire, Université Concordia, 23 pages.

LA STRUCTURE DE CONCERTATION DES GRANDS CHANTIERS DE LA DANSE

Afin d'assurer la réalisation des Grands chantiers de la danse, étape essentielle à la réussite des États généraux, le Conseil d'administration du Regroupement québécois de la danse (RQD) a fait le pari d'une démarche transparente, évolutive et ouverte à la participation du plus grand nombre. C'est pourquoi il a créé une structure de gouvernance qui permet la consultation, la concertation et la prise de décisions par délégation successive.

Les objectifs des Grands Chantiers sont les suivants :

* Développer une **compréhension commune** des réalités et des défis liés aux différents secteurs de la pratique professionnelle de la danse au Québec.

* **Favoriser un dialogue intersectoriel et intergénérationnel** et la recherche de **solutions** qui renforcent l'ensemble de la chaîne : formation, recherche, création, production, diffusion, services et conservation du patrimoine artistique.

* Trouver des solutions novatrices aux enjeux de **structuration et de consolidation** de la discipline dans ses diverses composantes.

* Développer un **argumentaire solidaire** sur les besoins, les projets et les solutions structurantes.

* Identifier les appuis nécessaires et les **stratégies** d'intervention.

Les travaux ont démarré lors du Rendez-vous annuel des membres (2007) par des ateliers préparatoires qui avaient pour but de consulter les membres du RQD sur les cinq thématiques des Grands Chantiers :

* Relève disciplinaire : continuité et mutations.

* Paradoxes et défis de la main-d'œuvre qualifiée en danse.

* Les conditions du métier et les exigences de l'art.

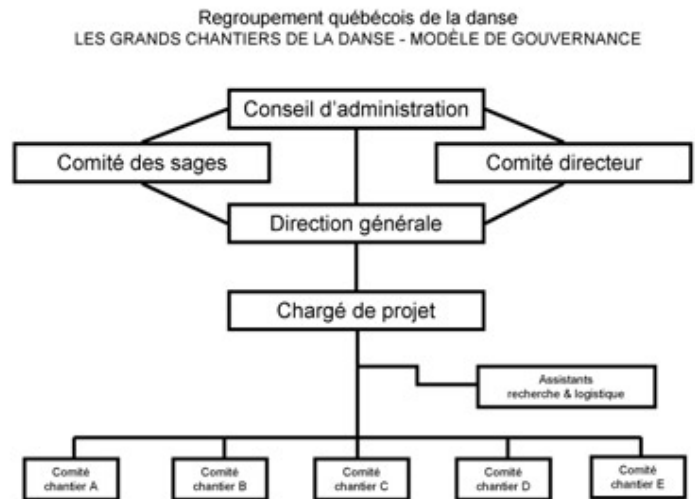
* Consolidation et régénération de l'infrastructure de la danse.

* Les territoires de la danse : ancrage et nomadisme.

Ces ateliers ont effectivement permis aux 80 personnes présentes de cerner les enjeux des thématiques proposées ainsi que d'exprimer leurs attentes par rapport aux travaux de comités de chantier.

La suite des travaux des Grands Chantiers se décline en trois mouvements et s'appuie sur un Comité directeur, cinq comités de chantier et un comité de sages.

Cette structure propre aux Grands Chantiers, à la fois rigoureuse et ouverte, répond au désir du RQD de mobiliser le plus grand nombre possible de professionnels de la danse à la définition d'une vision partagée des enjeux et des solutions d'avenir pour la discipline. C'est la raison d'être de ce que nous appelons « la structure de gouvernance des Grands Chantiers ».



Premier mouvement

Pour ouvrir la démarche de concertation à la communauté, le Conseil d'administration du RQD a délégué la conduite des travaux des Grands Chantiers à un Comité directeur.

Ce comité, composé de neuf personnes, constitue un groupe multisectoriel et multigénérationnel. Deux de ces personnes sont obligatoirement membres du Conseil d'administration. La présidence du Comité directeur est assurée par un des deux membres issus du Conseil d'administration. À ce titre, George Krump, trésorier du RQD, dirige les travaux du Comité directeur et fera rapport au conseil d'administration de l'avancement de ceux-ci. La présidente du RQD, Anik Bissonnette, et la directrice générale, Lorraine Hébert, sont par ailleurs invitées à participer aux travaux du Comité directeur à titre de personnes-ressources.

En tenant compte notamment des résultats des ateliers préparatoires, le Comité directeur oriente et assure le suivi des travaux pour chacun des comités de chantier. Il lui revient de statuer et de recommander au Conseil

d'administration les mandats qui devront être réalisés par chacun des comités de chantier ainsi que les personnes responsables de les présider.

Le Comité directeur, en confiant aux présidents de chantier des mandats spécifiques, leur délègue la direction des travaux de leur comité. Les présidents de chantier créent leur équipe de travail, composée de cinq à sept personnes, en tenant compte des avis du Comité directeur et de la chargée de projet.

C'est au Conseil d'administration que revient d'entériner la composition des comités de chantier. Ainsi, toutes les personnes nommées par celui-ci, qu'elles soient membres ou non du Comité directeur ou d'un comité de chantier, devront s'engager à respecter le code d'éthique des administrateurs du RQD.

Deuxième mouvement

C'est le moment où les comités s'engagent dans le travail de collecte d'informations, de consultation et de réflexion. Les présidents de chantier et leurs équipes prendront connaissance des mandats qui leur sont confiés par le Comité directeur. Au besoin, ils auront à lui suggérer de nouvelles pistes de réflexion qui pourront influencer, bonifier ou même modifier les mandats retenus.

Puis, les comités se doteront d'une démarche méthodologique adaptée à la réalisation de leurs mandats. De manière à enrichir les contenus, les comités de chantier documenteront leur thématique en consultant des ouvrages théoriques, des études existantes, des rapports statistiques, des constats et orientations de différents organismes, etc. Puis, ils procéderont à des consultations par des tables de concertation ou de discussion, des comités de travail, des questionnaires ou des entrevues individuelles qui impliqueront notamment les praticiens. Au besoin, les comités de chantier pourront faire appel à des ressources externes, consultants, experts, animateurs, chercheurs, conférenciers, etc.

Pour favoriser la mise en commun des savoirs, le brassage d'idées et le dialogue, les thématiques abordées feront l'objet d'articles dans le webzine bimensuel *I-Mouvance* (auquel près de 2 000 personnes sont abonnées). Libre aux lectorat de réagir aux contenus proposés! D'autres moyens de communication seront utilisés pour assurer le suivi des travaux en cours.

Cela va de soi que le succès de cette étape du processus de concertation dépend de la qualité de la participation tant des membres du RQD que des acteurs du

milieu. En conséquence, la responsabilité de la réussite incombe à chacun.

Afin d'assurer la cohérence de ce deuxième mouvement, les présidents de chantier se rencontreront de façon ponctuelle pour échanger sur leurs travaux et discuter de préoccupations communes. De plus, ils rendront compte au comité directeur de l'avancement de leurs travaux et porteront à son attention toute question soulevant des enjeux stratégiques.

Tout au long du processus, le Conseil d'administration fera appel à un comité de conseillers, le comité des sages, qu'il nommera afin d'orienter et de soutenir ses activités de représentation et d'alimenter la réflexion stratégique et politique. Cet « œil extérieur » est assurée par Anik Bissonnette, présidente du RQD.

À l'automne 2008, les comités de chantier soumettront au Comité directeur des rapports d'étape qui serviront à préparer le Rendez-vous annuel des membres du RQD.

Troisième mouvement

Enfin, le Comité directeur procédera à l'analyse et à la synthèse des travaux et il traduira les recommandations issues des comités de chantier en propositions. Il soumettra au Conseil d'administration un cahier de charges composé de l'ensemble des contenus thématiques et des propositions retenues pour discussion et délibération lors des États généraux prévus pour avril 2009.

Dans un peu plus de 12 mois, et trois mouvements plus tard, soit au sortir des États généraux, le Conseil d'administration du RQD formera un comité de suivi à qui il confiera le mandat de soutenir l'élaboration du Plan directeur de la danse professionnelle au Québec qui sera porté par la vision de toute une communauté aux termes d'un processus de concertation rigoureux et ouvert.

LE COMITÉ DIRECTEUR

Membres votants : **Gilles Savary**, directeur général, Fortier Danse Création; **Daniel Soulières**, directeur artistique, Danse Cité; **Pierre Des Marais**, Codirecteur artistique, Danse Danse (LOMA); **Michèle Febvre**, chercheuse, Département de danse de l'Université du Québec à Montréal (UQAM); **Dominique Turcotte**, directrice générale et pédagogique, École de danse de Québec; **Miriam Ginestier**, directrice artistique, Studio 303; **Sylvain Emard**, directeur artistique, Sylvain Émard Danse; **George Krump**, trésorier, Conseil exécutif, RQD, directeur général, Louise Bédard Danse; **Roxane Duchesne-Roy**, Administratrice RQD, interprète, enseignante.

GLOSSAIRE EN CHANTIER

Un langage commun : une condition gagnante pour bâtir le projet collectif des Grands Chantiers. Pour ce faire, le RQD propose un petit glossaire qui sera constitué, à chaque numéro, de ces mots pour le dire, le penser et le réfléchir. Pour cette première mouture, quatre mots liés à la structure des Grands Chantiers et au processus de concertation.

Gouvernance : La gouvernance peut se définir comme l'ensemble des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décisions et la façon dont les citoyens font entendre leur voix (Institut sur la gouvernance, Canada). Elle fait aussi référence à un processus de coordination des acteurs et des groupes sociaux qui coopèrent pour atteindre des buts définis collectivement (Syrey, *Dictionnaire de sciences politiques et sociales*).

La structure décisionnelle et opérationnelle des Grands Chantiers repose sur quatre principes fondamentaux de la gouvernance, à savoir :

- * la responsabilité,
- * la transparence,
- * l'état de droit,
- * la participation.

Concertation : L'Office québécois de la langue française (OQLF) définit la concertation comme la confrontation d'idées et l'échange en vue d'une action.

S'entendre pour agir collectivement dans l'élaboration d'une vision commune et forte, voilà le défi de notre concertation.

Légitimité : La légitimité est la qualité de ce qui est juste, équitable et raisonnable (*Petit Robert*). Elle s'inscrit dans un rapport de consentement fondé sur l'adhésion libre des individus et caractérise, par exemple, les institutions qui reposent sur l'invocation de valeurs partagées par tous (Syrey, *Dictionnaire de sciences politiques et sociales*).

La légitimité des Grands Chantiers repose en effet sur un large consensus autour de la nécessité de se prendre en charge, de se donner les moyens d'agir collectivement et de se doter d'un plan d'avenir pour la danse.

Démocratie : Doctrine politique d'après laquelle la souveraineté doit appartenir à l'ensemble des citoyens qui la transforme en organisation politique afin de l'exercer.

La démocratie est participative lorsque les acteurs de la communauté interviennent directement dans la structure politique (référendums, budgets participatifs, etc.) et représentative lorsqu'elle permet une division des tâches entre des élus et les citoyens. Ces derniers ayant alors un rôle de contrôle sur les élus (Syrey, *Dictionnaire de sciences politiques et sociales*).

C'est au moment des États généraux, par un procédé inspiré de la démocratie participative, que la communauté de la danse précisera les axes qu'elle juge prioritaires pour l'avenir de la discipline.

TÉMOIGNAGE

Martin Faucher – Regard sur les Grands Chantiers de la danse



La rubrique Témoignages donne ce mois-ci carte blanche à Martin Faucher, un metteur en scène talentueux, danseur à ses heures, également président du Conseil québécois du théâtre (CQT) depuis 2005. Si le RQD lui a lancé, avec grande confiance, cette invitation à l'écriture, ce n'est pas seulement parce que Martin Faucher est un homme de vision, généreux et engagé. C'est également parce qu'il a présidé le Comité directeur des travaux préparatoires qui ont mené à la tenue des seconds États généraux du théâtre en octobre dernier. Il nous fait donc plaisir de diffuser son témoignage afin qu'il inspire celles et ceux qui croient aux projets rassembleurs et à la pertinence des Grands Chantiers.

Constats, conseils et élan du cœur de la part d'un jeune sage, passionné de danse et leader à l'énergie contagieuse.

En ce coin de terre d'Amérique, le Québec est un étonnant terreau propice à l'éclosion d'artistes aux paroles et aux univers des plus singuliers. Depuis cette grande ouverture sur la modernité que fut notre Révolution tranquille, des vagues successives de plasticiens, de musiciens, de gens de plumes et de gens d'images, de gens de scène, de théâtre et de danse, n'ont cessé de déferler afin de nourrir notre imaginaire collectif. De Paul-Émile Borduas à Yannick Pouliot, de Pierre Mercure à René Lussier, de Michel Tremblay à Olivier Kemeid, de Pierre Perrault à Manon Barbeau, d'André Brassard à Frédéric Dubois, de Jeanne Renaud à Mélanie Demers, une relation privilégiée entre artistes et publics s'est ainsi patiemment tissée au fil des ans, créant par le fait même un dialogue sensible, intelligent et mystérieux que seul l'art peut proposer au sein d'une société. Désormais, nous nous reconnaissons dans les univers que nous proposent nos artistes. Nous les fréquentons, nous les laissons nous interpeller, nous choquer, nous reconforter, nous apaiser et nous interroger, car ils nous

permettent de nous élever.

Les arts et les artistes sont une richesse pour notre société québécoise, c'est un fait indéniable. Malgré cela, nos gouvernements peinent encore et toujours à reconnaître concrètement la richesse que nous représentons en se montrant bien incapables de soutenir adéquatement, et de manière éclairée, notre développement et notre rayonnement. À nous donc, encore et toujours, de nous retrousser les manches afin de faire en sorte que l'art puisse s'épanouir à la hauteur de notre talent et de notre potentiel dans le Québec d'aujourd'hui et de demain.

Nous venons de vivre dans le milieu du théâtre une intense période de réflexion qui a trouvé son aboutissement ultime en octobre dernier avec la tenue des Seconds États généraux du théâtre professionnel québécois : *Le théâtre plus que jamais!* Ayant eu l'honneur de présider le Comité directeur au cœur de tous les travaux préparatoires qui se sont échelonnés d'avril 2006 à octobre 2007, je peux témoigner des innombrables effets positifs qu'ont générés les rencontres et tables de concertation à Québec et à Montréal, ainsi que la tenue elle-même de ces États généraux où plus de 400 personnes sont venues pendant trois jours et demi participer aux débats, ateliers et assemblée plénière avec un enthousiasme réjouissant, voire étonnant. En effet, sans être pour autant divisés, les différents joueurs de notre milieu théâtral sont devenus au fil des ans plutôt indifférents aux problématiques et défis vécus par les uns et les autres, chacun étant trop préoccupé par sa propre survie artistique et financière. L'exercice démocratique et rassembleur qu'auront été ces États généraux, ainsi que les travaux qui les ont précédés, aura donc permis à tous les praticiens du théâtre québécois, tant artistes que travailleurs culturels, d'échanger, de se confronter et de retrouver une grande solidarité afin que nous puissions tous ensemble, haut et fort, mieux rêver le théâtre québécois d'aujourd'hui et de demain au sein de sa société.

Le milieu de la danse québécoise a connu un essor ni plus ni moins que fulgurant au cours des 30 dernières années, faisant en sorte que différentes générations de chorégraphes, d'interprètes et de compagnies se côtoient aujourd'hui dans la plus grande diversité esthétique, et ce, pour le bonheur des différents publics qui fréquentent désormais assidûment cet art exigeant où l'audace et la rigueur règnent. Mais là encore, nos instances gouvernementales se montrent malheureusement bien peu enclines à comprendre et à répondre aux besoins pourtant criants d'un milieu essentiel à la vitalité artistique québécoise. Vous, du milieu de la

danse québécoise, êtes à l'aube d'un processus similaire à ce que nous avons vécu dans le milieu théâtral. Je ne peux que vous encourager à plonger de plain-pied dans cette formidable aventure qu'est la tenue d'États généraux. Je ne vous cacherai pas qu'elle est des plus exigeantes, parfois épuisantes mais, en bout de course ô combien stimulantes! Elle ne peut qu'être un tremplin pour mieux assurer l'avenir.

Je souhaite donc à Anik Bissonnette et à Lorraine Hébert, à Sophie Préfontaine et au Comité directeur, ainsi qu'à l'équipe du RQD tout le courage et la chance nécessaire dans la préparation de ces États généraux afin que ceux-ci soient à la hauteur des attentes et aspi-

ration d'un milieu qui ne mérite que ce qui lui est dû, c'est-à-dire le meilleur.

Bien à vous,

Martin Faucher
Président
Conseil québécois du théâtre (CQT)

INITIATIVES D'ICI ET D'AILLEURS

Dance Manifesto

Ce mois-ci, le RQD vous invite à prendre connaissance du *Dance Manifesto*, une opération de représentation initiée par Dance UK à l'issue d'un vaste processus de concertation. Nous y joignons deux autres documents, *Basic Lobbying Information Kit, A Guide for the Dance Sector*, un mode d'emploi sur la mise en branle d'une campagne de lobbying, ainsi que des notes d'une rencontre tenue par Dance UK, qui présente différents exemples d'application réussie du manifeste.

Cette opération de représentation, qui tire sa force d'un argumentaire convaincant, fournit avec évidence des munitions à la communauté de la danse britannique pour se faire entendre des élus. Il s'agit d'une initiative qui donne à réfléchir sur l'impact des actions concertées et le pouvoir d'une planification stratégique! Grands Chantiers, quand tu nous inspires...

Dance UK

Avec pour slogan « The national voice for dance », Dance UK est un organisme qui regroupe plus de 1 000 membres individuels et quelque 140 membres corporatifs. Fondé en 1982, d'abord sous le nom de National Organisation for Dance & Mime (NODM), l'organisme devient Dance UK en 1991. Sa raison d'être, qui s'apparente à celle du RQD, touche aux points suivants :

- * Lobby politicians and funders
- * champion healthier dancers and a healthier dance economy,
- * advocate for the increased profile of dance in all its diverse and dynamic forms,
- * develop and facilitate networks for the profession,
- * nurture and encourage career development,
- * provide information and guidance for the public and professionals.

Source : www.danceuk.org

Le manifeste

C'est le 10 juillet 2006 que Dance UK, accompagné d'une délégation composée de figures de proue du paysage de la danse britannique, remet son Dance Manifesto au ministre de la Culture britannique, David Lammy. Symbole d'un discours uni et solidaire de la communauté de la danse, le manifeste est accueilli avec enthousiasme par le gouvernement. Les signataires

du manifeste, parmi lesquels on retrouve Arts Council England, Dance Umbrella, DanceXchange, English National Ballet, Laban, Royal Opera House, Sadler's Wells, etc. (et le nombre ne cesse de croître depuis), se sont entendus sur ce qu'ils nomment les quatre ambitions pour la danse.

« We want dance to be :

- * supported and developed as an art form,
- * an integral part of every young person's education,
- * available for everyone to watch and participate in,
- * a sustainable and healthy profession. »

Dans ce manifeste d'une douzaine de pages, à l'allure d'une brochure de spectacles colorée, chacune de ces quatre ambitions est brièvement mise en contexte, chiffres à l'appui, et suivie d'une série de recommandations. Photos de danse, citations de directeurs artistiques phares et statistiques éloquentes sont autant de moyens dont il use pour séduire et convaincre le lecteur.

Le but de l'opération? S'entendre sur des recommandations prioritaires, assurément, mais surtout élaborer un formidable argumentaire disciplinaire qui sache mettre en relief la contribution particulière de la danse au développement des individus et des communautés. L'ensemble des recommandations contenues dans le manifeste vise à canaliser les efforts et à concerter les actions dans l'amélioration des conditions des pratiques de la danse ainsi que dans son plus grand rayonnement.

>> Télécharger ici : http://www.danceuk.org/media/cms_page_media/104/Dance%20Manifesto.pdf

Le mode d'emploi

Les élus, nous le savons bien, suivent un agenda politique intéressé. Comment faire pour positionner la danse dans le palmarès convoité des priorités? C'est ce que propose le mode d'emploi original produit par Dance UK, *Basic Lobbying Information Kit, A Guide for the Dance Sector*. How to achieve a co-ordinated campaign to raise the profile of dance with local and national politicians. Le document contient une foule de renseignements pratiques pour quiconque veut faire avancer les revendications de la danse dans l'appareil politique. Quelles sont les grandes étapes d'une campagne de représentation? Comment écrire un communiqué? Comment trouver les coordonnées des élus? Une lecture pratico-pratique sur l'ABC du lobbying!

>> Télécharger ici: http://www.danceuk.org/media/cms_page_media/210/Finished%20Baisic%20Lobbying%20Information%20Kit%20for%20Dance%20updated%2006.02.07.doc

>> Télécharger ici : http://www.danceuk.org/media/cms_page_media/210/Dance%20Manifesto%20and%20Training%20Transcript%20Oct%2006.doc

Le partage des bons coups

Autre document inspirant : une transcription de témoignages d'acteurs de la communauté de la danse britannique réunis pour partager leurs bons coups en représentation politique. L'intérêt de cette transcription : présenter une série de situations et de cas illustrant une diversité de façons de faire du lobbying. Bien entendu, les exemples sont intimement liés aux structures politiques et administratives britanniques. Néanmoins, le tout fournit de bonnes idées sur les moyens et les chemins à emprunter dans l'appareil politique en mesurant bien les attentes qu'on peut nourrir avec ce genre d'intervention.

L'opération de représentation mise en place par Dance UK, grâce au Dance Manifesto, rappelle l'importance de définir ce qu'est la danse et ce qui la distingue des autres pratiques artistiques, sans tomber dans son instrumentalisation ni vouloir la traiter comme un produit de consommation. Il rappelle également l'importance de nourrir un argumentaire solide sur l'apport de la danse à la vie culturelle et sociale. Plus que tout, la défense de la valeur de la création, du temps alloué à la recherche et, surtout, la capacité des artistes à être de véritables médiateurs culturels sont des priorités à ne pas perdre de vue.

Bonne lecture!

LA DANSE SUR LE FIL DE PRESSE

Afin de vous permettre de suivre l'actualité de la danse québécoise, le RQD met en ligne, dans cette rubrique, des communiqués qui lui ont été transmis et qui concernent les activités de ses membres. Vous trouverez ici une large sélection allant de décembre 2007 à février 2008.

CODE UNIVERSEL- première compagnie de danse contemporaine québécoise invitée lors d'un Festival International de danse en Équateur (18/02/2008)

Une Nuit de travail à l'UQÀM (18/02/08)

Nouvelle brève de Diagramme: VOIR annonce son Top Danse 2007 (15/02/08)

Nouvelle brève de Diagramme: Bouge de là, résidence et tournée! (14/02/08)

Mise en ligne du nouveau

Répertoire de La danse sur les routes du Québec (14/02/08)

Le flamenco contemporain s'installe à Tangente (11/02/08)

Le bulletin de l'Agora de la danse (février 2008)

Nouvelle brève de Diagramme: Daniel Léveillé poursuit sa tournée européenne en Allemagne (07/02/08)

Appel de projets OFF.T.A

Orphée et Eurydice, nouvelle oeuvre de Marie Chouinard (05/02/08)

Nouvelle brève de Diagramme: Rubberbandance Group et Martin F.Bélanger (31/01/08)

CLASH au travail, de Lynda Gaudreau (30/01/08)

Transformation Danse , un stage intensif à Montréal du 26 mai au 6 juin 2008

La danse sur les routes du Québec: Pierre-Paul Savoie recevra le Prix Hom-

mage 2008 de RIDEAU (23/01/08)

IMPRUDANSES: nouvelle formule 5 à 7 du dimanche (18/01/08)

M.Corps.7, de Margie Gillis, en première mondiale à MONTRÉAL EN LUMIÈRE (15/01/08)

Le prestigieux festival Les Étés de la danse de Paris reçoit les Grands Ballets canadiens de Montréal au Grand Palais (15/01/08)

Premier concours chorégraphique des Grands Ballets canadiens de Montréal (15/01/08) Téléchargez les modalités de participation

Diagramme Gestion culturelle et Zia Artists présentent Danse Québec (10/01/08)

Eryn Flynn au Gesù à l'occasion de la Nuit Blanche (09/01/08)

Marie Chouinard nommée Officier de l'Ordre du Canada (07/01/08)

Collaborations nippones pour la chorégraphe Lucie

Grégoire (03/01/08)

La Traversée d'Héloïse Rémy, en France (21/12/07)

Nouvelle brève de Diagramme: Daniel Léveillé Danse à New York au Danspace Project (20/12/07)

Les Ballets Jazz de Montréal: BJM Express de décembre (18/12/07)

Le Théâtre de Baie-Comeau accueille PPS Danse et Cas public en résidence de création (12/12/07)

Agora de la danse : la saison hiver 2008 est maintenant disponible en ligne! (10/12/07)

Des nouveautés pour la session d'hiver 2008 de L'École de danse de Québec ! (07/12/07)

Nouvelle brève de Diagramme : Mélanie Demers en résidence au Kenya (22/11/07)

R Q D

REGROUPEMENT
QUÉBÉCOIS DE LA DANSE

3680, rue Jeanne-Mance, bur. 440
Montréal (Québec) H2X 2K5
514 849 4003 - www.quebecdanse.org