



Canadian Dance Assembly

L'Assemblée canadienne de la danse

**L'ASSEMBLÉE CANADIENNE DE LA DANSE**

**PLAN STRATÉGIQUE**

**2009-2013**

# **L'assemblée canadienne de la danse**

## **Plan stratégique – 2009-2013**

### **Table des matières**

1. Sommaire de gestion
2. Vision, mission, mandat et valeurs
3. Structure
  - a. Incorporation
  - b. Adhésions
  - c. Conseil national
  - d. Effectifs
  - e. Ressources financières
4. Historique
  - a. Précurseurs de l'ACD
  - b. Étapes jalons de l'ACD
5. Orientations stratégiques et courbes de réalisations
6. Priorités stratégiques

## **Sommaire de gestion**

Le conseil national de l'Assemblée canadienne de la danse (ACD) a élaboré, en automne 2009, dans le cadre de son engagement continu de planification et d'évaluation, un processus de planification stratégique englobant les exercices futurs de 2009-2010 et de 2012-2013.

Organisme de services nationaux dans le domaine des arts, détenant le statut d'organisme de bienfaisance, *l'Assemblée canadienne de la danse* a été constituée en 2002 en vue de faciliter l'échange dynamique de renseignements appropriés à la danse professionnelle au Canada, quels qu'en soient l'esthétique et le style, créer une puissante voix nationale en faveur de la danse professionnelle au Canada et appuyer le développement de ressources de ce domaine d'expression artistique.

À ses débuts, l'ACD faisait face à une collectivité fragmentée et diversifiée qui n'avait pas été desservie depuis près de 15 ans par un organisme de services nationaux. Au cours des sept dernières années, en dépit de nombreux obstacles, l'ACD a su s'implanter comme intervenant principal dans le développement des secteurs de la danse et de la culture. Elle a élaboré efficacement à la fois son mandat et son orientation stratégique, brillamment desservi la collectivité et réussi à en promouvoir l'adhésion, et accentué son profil. L'ACD entre maintenant dans sa période de maturité et de direction nationale où, comme chef de file, elle apportera non seulement à ses nombreux membres mais au milieu étendu de la danse ainsi qu'à ses partenaires des secteurs artistiques et culturels, des bénéfices incontournables.

Ce plan est fondé sur cinq priorités stratégiques, possédant chacune ses propres objectifs de réussite clés, à savoir :

### ***1. Soutenir et renforcer la représentation et les initiatives d'intérêt public afin de :***

- Sensibiliser le public à la danse et développer la visibilité du secteur de la danse
- Contribuer à sensibiliser le public aux secteurs artistiques et culturels
- Développer le profil de l'ACD et de ses membres
- Augmenter le financement consacré à la danse
- Sensibiliser le public aux besoins de la collectivité de la danse et des secteurs artistiques et culturels

### ***2. Renforcer le réseau national de la danse de façon à :***

- Développer une écologie saine qui englobe sa diversité
- Réduire la duplication, le chevauchement et le désordre des services consacrés au secteur de la danse
- Réduire les situations d'isolement

### ***3. Développer une collectivité de la danse avisée et engagée en vue d' :***

- Aider à responsabiliser les particuliers et les organismes à s'acquitter de leurs fonctions
- Utiliser l'énergie collective du secteur comme levier

### ***4. Augmenter le nombre des membres pour :***

- Soutenir l'influence et l'action
- Accroître l'engagement
- Assurer que les membres constituent un réseau national
- Assurer que des liens existent sur toute l'étendue du secteur et qu'ils tiennent compte de sa diversité
- Générer des recettes

***5. Maintenir une culture organisationnelle saine et développer des ressources humaines et financières pour :***

- Appuyer la capacité de l'organisme à guider la collectivité nationale de la danse
- Assurer sa capacité afin de remplir son mandat de service de manière effective

Ces priorités stratégiques ainsi que les objectifs et les actions prévues pour les quatre années à venir ont pour but d'appuyer la réussite, le bien-être et la croissance de la collectivité nationale de la danse. Le conseil national de l'ACD les considère comme des priorités et s'est engagé à les réaliser, les jugeant l'aboutissement naturel des services envers ses membres.

**À propos du processus**

L'ACD a retenu les services de Barbara Richman, conseillère indépendante dans le domaine des arts et ancien membre du conseil national pour faciliter le processus et élaborer le document de planification. Elle a, par conséquent, fouillé dans les renseignements généraux concernant l'histoire de l'ACD et le rôle des organismes de services à l'échelle nationale et régionale dans le développement de la collectivité de la danse; procédé à des entrevues des parties intéressées, à l'interne comme à l'externe et élaboré le processus au cours d'une journée et demie de réunion des membres et des effectifs du conseil national, animée par un présentateur. Le conseil national, son directeur, les membres et le personnel des ressources externes ont examiné la version préliminaire des documents, et travaillé avec l'animateur sur les révisions.

## **Mission, mandat et valeurs**

### **Mission**

L'Assemblée canadienne de la danse existe en vue de faciliter l'échange dynamique de renseignements appropriés à la danse professionnelle au Canada, quels qu'en soient l'esthétique et le style, créer une puissante voix nationale en faveur de la danse professionnelle au Canada, et appuyer le développement de ressources de ce domaine d'expression artistique. Ce sont les membres de l'Assemblée canadienne de la danse qui, par leurs activités, leur expérience et leur participation fournissent le dynamisme et la synergie qui confèrent à cet organisme l'importance considérable qu'il exerce sur la scène artistique canadienne.

### **Mandat**

L'Assemblée canadienne de la danse (ACD), la voix du secteur professionnel de la danse au Canada, est le porte-parole qui défend ses intérêts en vue d'un environnement durable permettant à la danse professionnelle de se développer et de prospérer.

L'ACD est la source d'information actuelle fiable sur la danse au Canada, à la disposition des responsables des politiques et du public.

L'ACD encourage non seulement les rapports entre ses membres professionnels et les organismes de la danse à l'échelle nationale et leurs pairs, au moyen de communications, de forums, de conférences et d'ateliers, mais crée aussi des occasions de réseautage, de dialogue et d'échange sur des sujets pertinents au secteur de la danse au Canada.

### **Déclaration des valeurs**

L'Assemblée canadienne de la danse est une organisation dont l'orientation est déterminée par les membres, et dont les activités, programmes et services sont conçus et livrés de façon à renforcer les principes fondamentaux de collaboration, d'inclusion et de consultation d'un organisme non partisan proactif, diplomatique et transparent qui représente le milieu de la danse professionnelle dans toute sa diversité, dans toutes les régions du Canada.

## **Structures**

### **Incorporation**

L'ACD est un organisme de services nationaux dans le domaine des arts à but non lucratif, bilingue, détenant le statut d'organisme de bienfaisance enregistré. Compagnie constituée en personne morale en 2003, elle reçut, en 2006, le statut d'OSNA et d'organisme de bienfaisance. Son exercice va du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre.

### **Adhésions**

L'ACD sert à la fois les intérêts de ses membres individuels et des organismes sociétaires. Les membres proviennent de toutes les provinces canadiennes et représentent un vaste éventail de discipline et de pratiques en danse. Les membres habilités à voter sont actuellement constitués en sept conseils permanents :

- Le conseil permanent des consultants et pigistes
- Le conseil permanent des artistes indépendants
- Le conseil permanent de la recherche et publication/formation et éducation
- Le conseil permanent des compagnies de ballet
- Le conseil permanent des compagnies de danse
- Le conseil permanent de soutien logistique
- Le conseil permanent des diffuseurs en danse

auxquels s'ajoutent deux catégories de membres qui n'ont pas droit de vote, soit :

- les étudiants
- les gens d'affaires affiliés

### **Conseil national**

L'ACD est administrée par un conseil national de 15 membres au maximum composé présentement des présidents des sept conseils permanents qui sont élus et représentent leurs membres. Le conseil national nomme également un maximum de sept membres à titre personnel, afin d'équilibrer les diversités sectorielles, géographiques et culturelles et d'assurer que les compétences, les hommes et les femmes et les différentes générations y soient convenablement représentés. L'ex-président est membre d'office, sans voix délibérative. Le mandat des président(e)s des conseils permanents est de trois ans. Le mandat des membres nommés au conseil est d'une durée d'un an et peut être renouvelé. Les directeurs et directrices peuvent se prévaloir d'un mandat maximum de six années consécutives.

### **Effectifs**

Sous la direction d'un directeur général (ou d'une directrice générale) le petit nombre des effectifs de l'ACD met en oeuvre les programmes de l'organisme. Le directeur général dispose d'un gestionnaire des programmes et des services à plein temps ainsi que d'employés et de prestataires de services contractuels qui sont embauchés en fonction du projet. Certaines activités du personnel sont déléguées en sous-traitance à des fournisseurs à l'externe. L'ACD offre des services de formation et d'orientation par le biais de services de mentorat combinés à des

occasions de perfectionnement professionnel qui s'adressent au directeur général ainsi qu'au personnel à plein temps.

**Ressources financières** – Le financement de l'ACD provient de différentes recettes, celles des secteurs public et privé auxquels s'ajoutent les recettes gagnées. Le secteur public contribue 68 % au financement, les recettes gagnées, provenant pour la plupart des cotisations, représentent 26 %, alors que le revenu provenant du privé, sous forme de dons, contribue les derniers 6 %.

## Historique

### Précurseurs :

- **De 1937 jusqu'aux années 70** : Les festivals de ballet ont joué un rôle moteur dans le rassemblement de la collectivité de la danse. L'Association canadienne des festivals de ballet, qui a fonctionné de 1948 à 1955, avait pour buts d'encourager les réalisations des groupes de danse présents et futurs, de susciter un intérêt pour la danse canadienne, de créer un domaine professionnel pour les danseurs et danseuses leur permettant de gagner leur vie au Canada et de mettre sur pied une compagnie de danse nationale. Ces objectifs furent présentés à la commission Massey au cours des années 1949-1951. En 1951, la Commission déposa un rapport, connu sous le nom de Rapport Massey, qui préconisait l'appui du gouvernement fédéral à un large éventail d'activités culturelles et proposait d'établir un Conseil des arts du Canada.
- **1957** : La formation du Conseil des Arts du Canada en 1957 servit à faire progresser le milieu de la collectivité artistique. Pendant sa première année, trois compagnies de danse reçurent des subventions du Conseil. Le Service de la danse qui faisait à l'origine, partie de celui du théâtre, ne devint une unité indépendante qu'en 1967.
- **De 1972 à 1989** : Un débat public sur les besoins de la collectivité de la danse et appuyé par le Service de la danse du Conseil des Arts du Canada mena à la création de **l'Association Danse au Canada (ADAC)**, un organisme de services nationaux dont le vaste mandat englobait les collectivités professionnelles et nonprofessionnelles de la danse, sans toutefois inclure la danse de société et les danse folkloriques.
  - L'ADAC s'occupa de convoquer périodiquement des festivals et des conférences, de publier sa revue trimestrielle *Dance In Canada*, et de lancer plusieurs initiatives telles que le Dancers Forum, le *Canadian Dancers Survival Manual*, un manuel destiné aux gestionnaires d'organismes de danse, et de mettre sur pied un programme de prix d'excellence.
  - Au cours de l'existence de l'ADAC, de nombreux organismes virent le jour soit indépendamment soit avec l'appui direct de l'ACAD ou pour satisfaire les besoins particuliers dont l'Association ne tenait pas compte. Parmi ces organismes clés figuraient les suivants :
    - L'ACOPD (active pendant les années de 1977 à 1996 et qui prit fin formellement en 2004) – l'ACOPD – l'Association canadienne des organismes professionnels de la danse – créée de façon informelle en 1977, et établie comme organisme en 1982 avait comme mandat originel de servir les organismes qui se sentaient insuffisamment desservis par l'ADAC. Au début, le nombre d'adhérents se limitait aux six ou huit organismes recevant un financement de fonctionnement du Conseil des Arts du Canada. À la fin des années 80, l'ACOPD proposait aux autres organismes de danse professionnelle de se joindre à elle et de devenir membres. Lorsqu'elle ferma ses portes, 35 organismes en faisaient partie. L'ACOPD arrêta ses activités lorsque le Conseil des Arts effectua des compressions aux programmes de financement des organismes de services nationaux. Logée temporairement dans les locaux de la Professional Association of Canadian Theatres (l'Association professionnelle des théâtres canadiens) alors que des membres dévoués de la collectivité

essayaient de maintenir des communications à l'échelle nationale et s'efforçaient de bâtir une nouvelle association pour représenter la danse avec le soutien de subventions de projet occasionnelles, l'ACOPD réussit à survivre comme entité juridique jusqu'en 2004, servant de structure officielle à la formation et aux activités de l'Assemblée canadienne de la danse (ACD) jusqu'à ce que cette dernière devienne une compagnie constituée en personne morale sous son propre nom.

- Le Rassemblement québécois de la danse (RQD) (1984), Dance Ontario (fondé en 1976, constitué en personne morale en 1985) et Dance Saskatchewan se détachèrent de L'ADAC pour devenir des organismes de services régionaux.
- Les années 1974–1991 virent la croissance d'organismes de services régionaux à partir d'initiatives locales dans différentes provinces. Dance Nova Scotia (fondé en 1974 et devenu personne morale en 1975), Dance Manitoba (1983), Alberta Dance Alliance (créé en 1984, et en 1996 (nommé officiellement organisme de services provinciaux dans le domaine des arts, The Dance Centre (1986), CADA-ON (1989), CADA-BC (1991)
  - 1985 – Formation du Centre de ressources et transition pour danseurs
  - 1986 – Fondation de Dance Collection Danse (DCD)
  - 1986 – Création du Festival Danse Canada (FDC) pour remplacer le volet Festival Danse de l'ADAC. L'ADAC disparut peu après en 1989 et, avec elle, le dernier numéro du magazine.
  - Plusieurs organismes virent le jour pour soutenir les différentes formes culturelles de la danse.
- **De 1989 à 2003** Suite à la disparition de l'ADAC, tous les nombreux organismes récemment créés, prirent la relève afin de mener à bien le développement de la collectivité de la danse canadienne, chacun par le biais de son mandat particulier. La plupart de ces organismes continuent d'exister et de poursuivre leur rôle spécialisé appuyant le milieu de la danse.
- **En 1992-1993** – Le Conseil des Arts du Canada étendit son financement à la diversité de formes et de styles de danse, alors que jusque là les subventions accordées par le Service de la danse ciblaient les compagnies de ballet et de danse moderne.
- **Début des années 90** – Association of Dance in Universities and Colleges in Canada (ADUCC)
- **Fin des années 90** – Le Québec organise une réunion en vue de rassembler la collectivité, les premières discussions ont lieu sur le besoin de créer un organisme de services nationaux dans le domaine des arts (OSNA)
- **1991 – 2006** – fFIDA, fringe Festival of Independent Dance Artists offre aux artistes de la danse d'ici et d'ailleurs des occasions de diffuser leurs oeuvres **1998** – Le magazine *The Dance Current* est publié pour la première fois
- **1999** – Le Conseil des Arts du Canada rétablit le programme de financement aux organismes de services nationaux dans le domaine des arts, ce qui ouvre la voie à la création d'un organisme ombrelle regroupant les OSNA
- **2000** – Formation de la Société des études canadiennes en danse (SECD) et du Réseau CanDance

- **2001** – Le Conseil des Arts aide à organiser la conférence « *La danse se fraie un chemin au Canada* », poursuit les discussions sur le besoin de créer un organisme ombrelle OSNA et contribue à la formation d'un groupe d'élaboration des principes fondateurs de l'Assemblée canadienne de la danse (ACD).
- **2002** – Fondation de l'ACD sous l'égide juridique de l'ACOPD qui avait maintenu son statut organisationnel et son compte bancaire.
- **2004** – l'ACD devient une entité juridique (personne morale) et l'ACOPD disparaît.

## **Directions stratégiques et courbes de réalisations**

En examinant le développement de l'ACD depuis ses débuts il ya sept ans, nous constatons qu'il ya des éléments qui se répètent au long de sa trajectoire de croissance. Les souches du positionnement et des activités stratégiques apparaissent au cours des deux années précédant la période de la perspective stratégique et deviennent plus marquées et mieux intégrées aux opérations courantes de l'organisme au cours des deux années suivantes.

### **1998-2001 – Développement conceptuel**

#### **2002-2004 – Formation**

Élaboration de la gouvernance et de la structure juridique  
Développement du processus opérationnel et des programmes de dotation  
Établissement des mécanismes  
Début de la planification stratégique  
Création d'identité  
Début du processus d'adhésion

### **2005-2007 – Développement de l'orientation**

Établir la communication comme priorité  
Développer et renforcer les capacités de bilinguisme  
Cibler le développement des adhésions  
Insister sur la représentation comme priorité  
Renforcer les activités de gouvernance et de dotation

### **2007-2009 – Établissement d'une présence nationale**

Augmenter la capacité et le profil de la représentation  
Bâtir un profil national  
Renforcer les communications  
Créer des liens intersectoriels  
Ouvrer en vue d'assurer une direction nationale  
Accroître le nombre de membres  
Mettre en place des structures pour les effectifs

### **Regards vers l'avenir**

Après avoir pris en considération l'évaluation à l'interne des orientations clés du conseil national et la progression naturelle des courbes stratégiques, nous constatons que les idées maîtresses dont il faudra tenir compte au cours des deux prochaines années, soit de 2010 à 2012, sont les suivantes :

### **2010-2013 – Développement en vue de devenir un chef de file national**

Bâtir la fonction de la représentation et étendre le rôle de chef de file de la représentation  
Accroître le nombre de membres et renforcer leurs liens avec l'ACD

Faciliter des entretiens à l'échelle nationale  
Perfectionner les relations de travail avec les régions

Renforcer les liens intersectoriels et les fonctions de chef de file

Renforcer le leadership et les structures internes

Renforcer les communications externes et le profil national/international

## **Priorités stratégiques**

Le conseil national de l'Assemblée canadienne de la danse a cerné les priorités stratégiques suivantes pour les années 2010-2013 :

### ***Priorité stratégique 1 : Soutenir et renforcer la représentation et les initiatives d'intérêt public***

#### **Buts :**

- Sensibiliser le public à la danse et développer la visibilité du secteur de la danse
- Contribuer à sensibiliser le public aux secteurs artistiques et culturels
- Développer le profil de l'ACD et de ses membres
- Augmenter le financement consacré à la danse
- Sensibiliser le public aux besoins de la collectivité de la danse et des secteurs artistiques et culturels

#### **Objectifs :**

- 1.1 Entreprendre des recherches pointues en vue de soutenir le développement de la représentation et des initiatives d'intérêt public
- 1.2 Bâtir des partenariats stratégiques en vue de renforcer la portée et l'influence des bailleurs de fonds, ainsi que des organismes de services nationaux et régionaux dans le domaine des arts.
- 1.3 Cibler, créer et élaborer des initiatives de lobbying et de représentation
- 1.4 Appuyer les efforts de lobbying et de représentation de nos partenaires régionaux
- 1.5 Développer le profil de l'ACD comme chef de file de la représentation
- 1.6 Bâtir des liens renforçant la représentation

## ***Priorité stratégique 2: 2. Renforcer le réseau national de la danse :***

### Buts :

- Développer une écologie saine qui englobe la diversité
- Réduire la duplication, le chevauchement et le désordre des services consacrés au secteur de la danse
- Réduire les situations d'isolement

### Objectifs :

#### 2.1 Fournir des occasions de réseautage et de soutien des pairs

- Oeuvrer en vue d'établir des conférences annuelles
- Augmenter l'efficacité de la programmation régionale en collaboration avec d'autres organismes de services
- Explorer de nouvelles méthodes de connectivité (services sur le Web et coprésence virtuelle; optimiser l'utilisation des conseils permanents)
- Créer des occasions de rencontres face à face en vue de discussions ciblées sur des sujets précis (Compagnies de ballet, autres conseils permanents ou groupes d'intérêts particuliers)

#### 2.2 S'efforcer de trouver un terrain d'entente et des préoccupations communes

- Développer des réunions intersectorielles entre les organismes de services nationaux et régionaux (OSNA/OSRA) afin de discuter des possibilités de recherche et de partage
- Aider à coordonner les activités sectorielles afin de réduire la duplication, le chevauchement et la tension (organiser une réunion intersectorielle entre les organismes de services nationaux et régionaux dans le domaine de la danse pour discuter de la planification du calendrier, du partage des conférences, des activités et des idées)

#### 2.3 Inclure la diversité du secteur de la danse (pratique artistique, régionale, culturelle, professionnelle, non professionnelle, genres, structures organisationnelles et taille)

### ***Priorité stratégique 3 : Développer une collectivité de la danse avisée et engagée***

#### **Buts :**

- Aider à responsabiliser les particuliers et les organismes à s'acquitter de leurs fonctions
- Utiliser l'énergie collective du secteur comme levier

#### **Objectifs :**

##### **3.1 Renforcer les communications afin d'informer et d'engager les membres**

- Développer le site Web comme outil d'information et de participation
- Maintenir le niveau de communications internes et les bulletins d'informations

##### **3.2 Fournir les outils, le matériel et l'information**

- Au moyen du site Web, des conférences, des activités des effectifs, du développement d'une base de ressources et d'activités de diffusion

***Priorité stratégique 4 : Augmenter le nombre des membres :***

**Buts :**

- Soutenir l'influence et l'action
- Accroître l'engagement
- Assurer que les membres constituent un réseau national
- Assurer que des liens existent sur toute l'étendue du secteur et qu'ils tiennent compte de sa diversité
- Générer des recettes

**Objectifs :**

**4.1 Offrir aux membres des bénéfices concrets**

- Programme national de subvention à la formation
- Occasions de perfectionnement professionnel qui ciblent les domaines mal desservis par d'autres organismes tels que ceux de la gestion et du développement du leadership

**4.2 Développer des partenariats stratégiques en vue d'adhésions partagées**

- Sensibiliser le public et l'éduquer concernant l'ACD et ses avantages
- Faire des choix stratégiques en matière de partenariats et les exécuter

***Priorité stratégique 5 : Maintenir une culture organisationnelle saine et développer des ressources humaines et financières***

Buts :

- Appuyer la capacité de l'organisme à guider la collectivité nationale de la danse
- Assurer sa capacité de remplir son mandat de service de manière effective

Objectifs :

5.1 Assurer une puissante direction au conseil national

- Élaborer un plan de relève qui s'applique à la direction et à la présidence du conseil national
- Assurer une plus grande diversité culturelle au conseil national

5.2 Assurer une puissante direction des effectifs

- Recruter et embaucher un nouveau directeur général ou une nouvelle directrice générale au leadership puissant, doté(e) des compétences et de l'expérience capables d'assurer la rentabilité et la viabilité de l'organisme, et diriger l'exécution du plan stratégique.
- Assurer que les nouveaux effectifs à la direction aient une transition efficace
- Augmenter le nombre des effectifs, le cas échéant, afin de soutenir la programmation

5.3 – Bâtir des rapports efficaces et productifs avec les parties prenantes et les partenaires à l'échelle :

- intersectorielle
- nationale
- régionale
- des bailleurs de fonds
- internationale

5.4 – Planifier et évaluer régulièrement afin d'assurer une vision claire et une action efficace

- examen et évaluation du plan stratégique annuel
- 2011-2012 – s'il y a lieu, examiner et réviser le plan

5.5 – S'assurer que les structures de gouvernance et les politiques mises en place remplissent le mandat et répondent aux attentes des membres

- Examen de la gouvernance
- Évaluation du système de conseils permanents et recherche d'autres modèles

5.6 – Assurer des recettes adéquates de différentes sources :

- Recettes gagnées provenant des cotisations et d'autres sources telles que les conférences
- Financement du secteur privé
- Financement du secteur public