

Extraits de l'étude « Analyse financière et structurelle du Festival Danse Canada et du Festival international de nouvelle danse »

31 mai 2005

Cette étude a été préparée pour le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada et le Conseil des arts et des lettres du Québec.

Avant-propos

Ce document présente un sommaire des extraits de l'étude « Analyse financière et structurelle du Festival Danse Canada (FDC) et du Festival international de nouvelle danse (FIND) » commandée et financée par le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada et le Conseil des arts et des lettres du Québec. Dans le but de respecter la confidentialité des informations fournies par les organismes aux bailleurs de fonds, certaines informations touchant directement les festivals ont été retirées, conformément à la Loi sur l'accès à l'information.

Les points de vue ou opinions qui y sont exprimés sont uniquement ceux de ses auteurs et ne représentent pas nécessairement ceux des bailleurs de fonds ni du gouvernement du Canada.

This document is also available in English.

Numéro de catalogue : CH52-3/2005F-PDF

ISBN : 0-662-74665-1

Présentation de la firme Gagné Leclerc Groupe conseil

La firme Gagné Leclerc, faisant affaire sous le nom de Gagné Leclerc Groupe conseil, est née de la fusion de Leclerc et Lacoursière, gestion conseil (1995), dirigé par André Leclerc, et de Les Productions du Compas, inc.(1993), dirigé par Sylvain Gagné.

Les membres de l'équipe réunis pour la réalisation de ce mandat totalisent plus de 80 ans d'expérience pertinente et offrent une combinaison d'expertise unique et de compétences exceptionnelles. Leur parcours professionnel témoigne de leur engagement constant à soutenir le développement des organismes et du milieu culturel au Québec, au Canada et à l'étranger.

Ils ont soutenu différents ministères, agences et municipalités, tant à l'étranger qu'au Canada et au Québec, dans l'élaboration et l'évaluation de politiques, de stratégies et de programmes afin de favoriser le développement des arts et de la culture.

Ils ont planifié et accompagné le développement de nombreux organismes culturels; ils ont contribué au redressement d'organismes en difficulté; ils ont travaillé avec des organismes associatifs du domaine des arts pour accroître l'efficacité de leurs interventions; ils ont également mis en œuvre différents projets majeurs.

Que ce soit en tant que gestionnaires, administrateurs ou consultants, ils ont su développer une expertise reconnue et une façon de faire rigoureuse appréciées de leurs nombreux clients.

- Au cours des dix dernières années, ils ont agi avec leur équipe dans le domaine de la recherche et des analyses dans le secteur des arts et de la culture, notamment pour le compte de différents paliers de gouvernement.
- Ils ont conseillé et accompagné dans des processus de planification stratégique ou de réorganisation divers organismes publics et privés.
- Ils ont aussi réalisé des projets majeurs en tant que gestionnaires de projets au Québec et à l'étranger.

La firme Gagné Leclerc Groupe conseil privilégie toujours une approche collégiale et un travail d'équipe où la réalisation du mandat de façon optimale et la satisfaction du client priment sur toute autre considération.

Remerciements

Nous tenons à remercier le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada et le Conseil des arts et des lettres du Québec de nous avoir fait confiance pour la réalisation de *l'Analyse financière et structurelle du Festival Danse Canada et du Festival international de nouvelle danse*.

Plus particulièrement, nous voulons souligner l'apport essentiel de monsieur Roger Gaudet, du ministère du Patrimoine canadien, et de mesdames Anne Valois et Nicole Doucet, du Conseil des Arts du Canada et du Conseil des arts et des lettres du Québec.

Enfin, nous ne saurions passer sous silence la contribution importante des membres du comité d'orientation de cette étude de même que des nombreuses personnes du milieu de la danse contemporaine et de la diffusion qui ont généreusement participé aux entrevues et groupes de discussion.

Pour toute question concernant cette étude, veuillez contacter M. André Leclerc, associé responsable du projet.

Danielle St-Georges
Directrice du projet

Ont participé à la réalisation de cette étude :

André Leclerc, associé responsable du projet

Sylvain Gagné, associé

Alexandrine Tétreault-Simard, responsable de la recherche et de la rédaction

Marie-Claude Giroux, recherche et rédaction

Vicky Boutin, recherche et rédaction

Brigitte Lavallée, coordination des entrevues et groupes de discussion

Ghyslain Boileau, analyste

Laurence Poirier-Bourdon, révision

Table des matières

Avant-proposI
Présentation de la firme Gagné Leclerc Groupe conseilII
RemerciementsIII
Table des matièresV
1. Contexte, mandat et présentation du rapport	3
1.1. Contexte	3
1.2. Mandat	4
1.3. Présentation du rapport	4
2. Méthodologie	9
2.1. Recherche documentaire	9
2.2. Consultation	9
2.2.1. Répartition régionale	10
2.2.2. Catégories de personnes rencontrées	11
2.3. Limites de l'étude	12
3. Quelques clés pour comprendre les festivals disciplinaires spécialisés	15
3.1. Écologie de la diffusion de la danse contemporaine	15
3.2. Définitions et typologies	18
3.2.1. Définitions	18
3.2.2. Typologies	19
3.3. Fonctions complémentaires ou contradictoires	21
3.4. Festivals, un environnement complexe	23
3.5. Cycle de planification et de réalisation d'un festival bisannuel canadien	25

3.6. Modèle économique	.26
3.6.1. Cycle bisannuel	.26
3.6.2. Caractère événementiel	.27
4. Analyse financière et structurelle du Festival Danse Canada (FDC) et du Festival international de nouvelle danse (FIND) (Retiré)	.29
5. Difficultés et défis communs rencontrés par le FDC et le FIND	.33
5.1. Tableau synthétique des constats relatifs au FDC et au FIND (Retiré)	.33
5.2. Défis reliés à la gestion interne	.33
5.2.1. Défi : gérer l'impact du caractère bisannuel des festivals	.33
5.2.2. Défi : composer avec le risque lié au financement public	.35
5.2.3. Défi: recruter des membres pour le conseil d'administration	.40
5.3. Défis reliés à l'environnement externe	.40
5.3.1. Publics	.41
5.3.2. Organismes subventionnaires	.42
5.3.3. Secteur privé	.45
5.3.4. Créateurs	.47
5.3.5. Médias	.51
5.3.6. Diffuseurs et lieux de diffusion	.52
6. Regard sur d'autres festivals	.61
6.1. Aperçu de l'expérience du Carrefour international de théâtre de Québec (CITQ) (Retiré)	.61
6.2. Festivals disciplinaires spécialisés de danse au Canada	.61
6.3. Principaux festivals internationaux de danse	.62
7. Besoins et attentes du milieu et des partenaires face aux festivals de danse	.67
7.1. Perceptions quant aux ingrédients du succès d'un festival disciplinaire	.67
7.2. Attentes par rapport aux festivals	.68

8. Quelques réflexions sur la redéfinition des festivals de danse contemporaine en place ou en devenir	73
8.1. Mandat et mission	73
8.1.1. Mandat et mission clairs et réalistes	73
8.1.2. Mandat et mission communiqués clairement et compris par les gens du milieu	73
8.1.3. Programmation artistique centrée sur l'excellence	74
8.2. Organisation	74
8.2.1. Leadership fort et gouvernance compétente et transparente	74
8.2.2. Permanence des ressources humaines	75
8.3. Public	75
8.3.1. Public au centre des préoccupations	75
8.3.2. Place du jeune public	76
8.4. Autres considérations	77
8.4.1. Localisation	77
8.4.2. Insertion dans le calendrier	78
8.4.3. Cohabitation avec d'autres disciplines	78
8.5. Financement	78
Bibliographie	81
Annexe 1 : Liste des acronymes	89
Annexe 2 : Liste des figures	90
Annexe 3 : Liste des tableaux	91
Annexe 4 : Liste des encadrés	92



1. Contexte, mandat et présentation du rapport

1. Contexte, mandat et présentation du rapport

1.1. Contexte

En novembre 2003, le Festival international de nouvelle danse (FIND) a mis fin à ses activités. En janvier 2004, le Festival Danse Canada (FDC) a annoncé à ses partenaires bailleurs de fonds qu'il se dirigeait vers un déficit important pour son édition de 2004. Le FIND et le FDC étaient subventionnés par le ministère du Patrimoine canadien (PCH) et par le Conseil des Arts du Canada (CAC), ainsi que par diverses sources de financement provinciales, régionales et locales, autant du secteur public que du secteur privé.

Le FIND était un festival de danse international mettant l'accent sur la danse contemporaine sans pour autant s'y restreindre, alors que le Festival Danse Canada est une célébration de tous les genres de danse contemporaine au Canada. Le FIND se tenait à Montréal et le FDC, à Ottawa.

Les deux faisaient face à des défis semblables :

- Le FDC et le FIND fonctionnaient tous deux sur une base bisannuelle, ont eu des difficultés à maintenir une présence dans leur communauté respective au cours de leur année de relâche et devaient reconstruire leur public au cours de l'année du festival.
- Le milieu de la danse considérait les deux festivals comme d'importants tremplins au chapitre de la visibilité et du développement des tournées. Les deux constituaient des moments privilégiés pour le milieu de la danse, qui en profitait pour se rassembler, échanger, voir de nouvelles œuvres et entreprendre de nouvelles collaborations.
- Les deux festivals éprouvaient beaucoup de difficultés à recueillir des fonds auprès du secteur privé et à développer des auditoires.
- Les deux étaient aux prises avec des coûts sans cesse croissants et une diminution des sources de revenus.

La réaction qu'a provoquée la fermeture du FIND dans le milieu de la danse et les efforts subséquents déployés par plusieurs organisations pour le remplacer mettent en relief la nécessité de combler le vide laissé par le FIND. De même, les compressions importantes dans la programmation du FDC de 2004 ont eu de profondes répercussions sur le milieu. Ces réactions soulignent le rôle de catalyseurs que jouent les festivals dans l'ensemble de la communauté.

Au cours des années où les festivals se sont hissés au rang d'institutions reconnues, les choses ont évolué dans leur environnement. Les besoins du milieu de la danse ont changé, plusieurs festivals régionaux ont vu le jour, les tournées, à l'échelle nationale et internationale, ont évolué, tout comme les modèles de fréquentation et la démographie des spectateurs. Enfin, le contexte du financement a lui aussi profondément changé.

Une institution de renom a cessé ses activités, l'autre éprouve actuellement des difficultés. Il est donc temps d'entreprendre une analyse rigoureuse du FIND et du FDC et de réévaluer le milieu dans lequel ces festivals de danse doivent évoluer avant de tenter de lancer de nouvelles initiatives ou de remodeler celles qui existent.¹

1.2. Mandat

Le mandat octroyé à la firme Gagné Leclerc Groupe conseil est divisé en deux plans de travail:

Plan de travail 1 – « Il est essentiel que le milieu de la danse, ses festivals nationaux/internationaux (nouveaux ou existants) et les partenaires bailleurs de fonds comprennent bien les défis que le FDC et le FIND ont dû relever sur le plan de la structure, de la programmation, de la logistique et des finances. »

Plan de travail 2 – « Il est également essentiel que le milieu de la danse, ses festivals nationaux/internationaux (nouveaux ou existants) et les partenaires bailleurs de fonds aient accès à une évaluation exacte et à jour du milieu de la diffusion de la danse contemporaine en ce qui a trait au milieu artistique et à ses organisations, au public et aux partenaires bailleurs de fonds. »²

Le présent document rapporte les résultats de nos recherches et analyses concernant le plan de travail 1. Les résultats de nos recherches et analyses concernant le plan de travail 2 font l'objet d'un autre rapport.

1.3. Présentation du rapport

Le rapport est organisé en huit sections, incluant celle-ci.

1. Conseil des Arts du Canada, Analyse financière et structurelle du FIND et du FDC, Analyse de l'environnement du milieu de la danse professionnelle au Canada, Demande de propositions, 14 juillet 2004.

2. Idem.

2. Méthodologie

Dans cette section, nous présentons notre approche, notre démarche, les sources documentaires utilisées, la consultation effectuée et les limites de l'étude.

3. Quelques clés pour comprendre les festivals disciplinaires spécialisés

L'objectif de cette section est de présenter les clés pour comprendre l'écologie des festivals disciplinaires spécialisés et de donner un cadre conceptuel pour faciliter la compréhension de l'analyse qui suit. Nous traiterons, dans cette section, de plusieurs éléments : l'écologie de la diffusion de la danse, les définitions et les typologies des festivals, leurs fonctions, les partenaires des festivals, les grandes étapes schématiques de la planification des festivals, de même qu'une brève présentation de leur modèle économique.

4. Analyse financière et structurelle du FDC et du FIND

Cette section a été retirée pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.

5. Difficultés et défis communs rencontrés par le FDC et le FIND

Cette section vise à comprendre les différents enjeux, défis et obstacles que le FDC et le FIND ont rencontrés. Pour se faire, nous présenterons, dans un premier temps, un tableau synthétique comparatif des différents constats posés sur les deux festivals. Puis, nous mettrons en relief les défis auxquels ils ont tous deux été confrontés en matière de gestion interne avant de nous pencher sur les enjeux que leur ont posés leur environnement et leurs partenariats. Cette dernière partie nous permettra également de souligner certains changements importants survenus dans l'environnement de la danse au Canada depuis les années 1980.

Une partie de cette section a été retirée pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.

6. Regard sur d'autres festivals

Cette section propose des commentaires et réflexions sur d'autres festivals que le FIND et le FDC, dans le but d'en tirer des enseignements utiles. Nous présenterons, entre autres, l'expérience du Carrefour international de théâtre de Québec (CITQ) grâce à des extraits choisis de son Plan de consolidation et de développement 2001-2004, nous établirons la liste des autres festivals de danse canadiens, et nous nous pencherons sur les festivals internationaux de danse considérés par le milieu comme les plus réussis.

Une partie de cette section a été retirée pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.

7. Besoins et les attentes du milieu et des partenaires face aux festivals de danse

Cette section vise à rapporter les perceptions du milieu quant aux ingrédients de succès d'un festival. Elle présentera également les attentes formulées par les différents types d'acteurs (milieu de la création, diffuseurs, bailleurs de fonds).

8. Quelques réflexions sur la redéfinition des festivals de danse contemporaine en place ou en devenir

Le rapport propose, dans cette section, quelques réflexions sur la redéfinition des festivals de danse contemporaine en place ou en devenir. Elles visent à attirer l'attention et servir de pistes de questionnement sur des facteurs de réussite et des écueils à éviter en ce qui a trait, notamment, au mandat et à la mission, à l'organisation, au public et à d'autres considérations.



2. Méthodologie

2. Méthodologie

Cette section offre une vue d'ensemble de la méthodologie utilisée pour recueillir les données et les perceptions nous permettant d'effectuer une analyse structurelle et financière du FIND et du FDC.

2.1. Recherche documentaire

Nous avons effectué une revue de la documentation relative aux difficultés et défis du FIND et du FDC pour chacun des objets d'intérêt pour l'étude, soit les finances, la structure, les ressources humaines, le leadership, la programmation artistique, le soutien de la communauté, le développement de l'auditoire, les communications ainsi que le contexte local et régional. La documentation pertinente comprend les documents publics et les documents de nature confidentielle que le Conseil des Arts du Canada, le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) nous ont fournis : demandes de subvention, plans de développement, plans de redressement, rapports d'activité, états financiers³, budgets, etc. Les extraits du rapport rendus public respectent le caractère confidentiel des informations fournies. Nous avons également effectué des recherches aux Archives nationales pour avoir accès aux documents publics du FIND. Une recherche documentaire sur la thématique générale des festivals culturels a aussi été menée de manière à tenter de cerner de manière plus globale ce phénomène.

2.2. Consultation

Nous avons également effectué une série d'entrevues sur ces mêmes sujets. Ces rencontres en entrevues ou en groupes de discussion ont eu pour objectif de recueillir les perceptions, les opinions et les attentes de membres des conseils d'administration (CA), de la direction, de membres du personnel, d'organismes « clients » et de professionnels des milieux au sein desquels évoluent le FIND, le FDC et les autres festivals retenus. Ces informations sont traitées de façon confidentielle dans le présent document et les résultats de la consultation sont présentés de manière à en préserver la confidentialité. La liste des personnes a été élaborée en collaboration avec le Conseil des Arts du Canada et validée par le comité de suivi de cette étude. Ces rencontres ont été effectuées à la fois dans le cadre du plan de travail 1 et du plan de travail 2. Pour une description de la portée de ces plans de travail, nous pouvons nous référer à la section « 1.2 Mandat » du présent rapport.

3. L'analyse des états financiers et des prévisions budgétaires s'est faite sur des cycles de deux ans en raison du caractère bisannuel des festivals étudiés. L'année fiscale du FDC se termine le 31 août et celle du FIND le 31 décembre.

Voici la répartition des personnes rencontrées selon le mode de rencontre :

Tableau 1 : Entrevues et groupes de discussion, mode de rencontre

Nombre de personnes rencontrées en entrevues individuelles	62
Nombre de personnes rencontrées en 11 groupes de discussion	79
Total des personnes rencontrées⁴	141

Nous avons tenu des groupes de discussion dans les principaux foyers de la danse contemporaine au Canada, soit à Montréal, Toronto, Vancouver, de même qu'à Ottawa.

2.2.1. Répartition régionale

Étant donné que cette étude est pancanadienne, nous avons eu le souci de nous assurer de la représentativité de l'échantillon de personnes rencontrées.

Tableau 2 : Entrevues et groupes de discussion, répartition régionale

Région	Nombre de personnes rencontrées
Colombie-Britannique	25
Alberta	8
Saskatchewan	2
Manitoba	2
Ontario	38
Québec	61
Maritimes	4
Étranger	1
Total	141

4. Puisque 13 personnes ont été rencontrées à la fois en entrevues individuelles et en groupes de discussion, 128 personnes différentes ont été rencontrés lors de ces consultations.

2.2.2. Catégories de personnes rencontrées

Nous avons également eu le souci de rencontrer divers intervenants du milieu canadien de la danse contemporaine. La répartition est la suivante :

Tableau 3 : Répartition des personnes rencontrées par catégorie

Catégorie de personnes rencontrées	Nombre de personnes rencontrées
Compagnies de création/production	
Petites	20
Intermédiaires	14
Majeures	6
Diffuseurs	
Spécialisés	19
Pluridisciplinaires	15
Festivals	31
Organisme de service	8
Artistes indépendants	3
Agents	2
Représentants d'organismes subventionnaires	15
Autres (formation, journaliste, consultant, réseau de diffuseurs)	8
Total	141

2.3. Limites de l'étude

Si nous avons eu accès aux archives du Conseil des Arts du Canada et du ministère du Patrimoine canadien et à certains documents du Conseil des Arts et des lettres du Québec, nous n'avons pas pu consulter l'ensemble des archives internes des festivals.⁵ Nous avons donc dû procéder en sachant que des informations nous échappaient.

Nombre de documents mis à notre disposition par les bailleurs de fonds provenaient de différentes sources. Nous avons donc été confrontés à de multiples formats différents lorsqu'il a fallu notamment comparer les divers budgets et plans de redressement avec les états financiers. Le travail considérable pour effectuer des comparaisons d'année en année a été d'autant plus ardu que le FDC a, d'édition en édition, changé de comptables pour ses états financiers, et que le FIND a, en 2003, modifié sa charte comptable. Nous n'avons, dans ces circonstances, pas pu effectuer certaines analyses et comparaisons budgétaires au degré de précision que nous aurions souhaité. Par ailleurs, plusieurs données importantes différaient d'une source à l'autre ou étaient même complètement absentes.

S'est ajoutée à ces problèmes méthodologiques, la difficulté d'être certain et garant de la fiabilité des données fournies par les organismes, notamment en ce qui concerne la fréquentation et les taux d'occupation des festivals.

Finalement, nous regrettons le fait qu'il ait été impossible de rencontrer en entrevue toutes les personnes engagées dans l'organisation des festivals.

5. Notons que seulement une partie des archives du FIND a été rendue publique par les Archives nationales du Québec. Le FDC, quant à lui, nous a fourni, sur demande, les renseignements pertinents lorsqu'ils étaient disponibles. Une partie des archives du FDC est introuvable.



**3. Quelques clés pour comprendre les festivals
disciplinaires spécialisés**

3. Quelques clés pour comprendre les festivals disciplinaires spécialisés

Cette partie du rapport offre des clés pour comprendre l'écologie des festivals spécialisés et traite brièvement de l'écologie de la diffusion de la danse contemporaine, des définitions et des typologies des festivals, de leurs fonctions, de leurs partenaires, des grandes étapes schématiques de la planification des festivals et de leur modèle économique.

Elle comprend les sections suivantes :

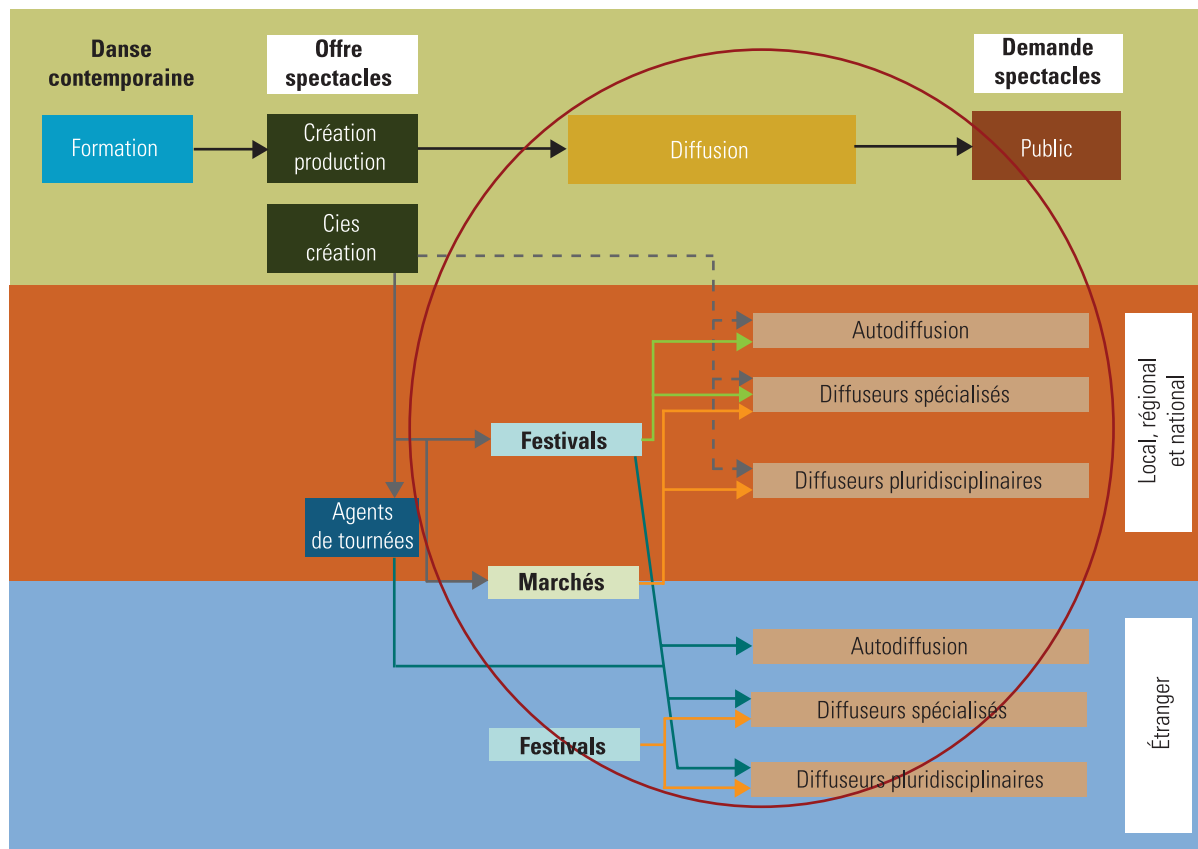
- l'écologie de la diffusion de la danse contemporaine;
- des définitions et typologies;
- des fonctions complémentaires ou contradictoires;
- des partenariats essentiels;
- le cycle de planification et de réalisation d'un festival bisannuel;
- un modèle économique.

3.1. Écologie de la diffusion de la danse contemporaine

Comme acteurs de la diffusion, les festivals de danse contemporaine sont avant tout des intermédiaires entre ceux qui offrent des spectacles et le public qui en demande. Ils s'insèrent et oeuvrent à l'intérieur d'un continuum formation – création – diffusion⁶. Ils constituent un maillon important de cette chaîne que ce soit au niveau local, régional, national ou international. La figure 1 illustre la place des festivals de danse dans cette écologie.

6. Notons que, comme nous le verrons plus tard, les festivals n'agissent pas qu'à titre d'acteur de la diffusion. Ils jouent aussi un rôle important à titre de promoteur, participant ainsi à développer la discipline et des échanges nationaux et internationaux.

Figure A : Écologie générale de la diffusion de la danse contemporaine



En plus de leur fonction première de diffusion, les festivals locaux, régionaux et nationaux de danse font office de pont, de relais entre différents acteurs :

- entre les compagnies de création locales et le public local qui assiste aux oeuvres présentées lors de l'événement;
- entre les compagnies de création locales et les autres diffuseurs locaux (spécialisés ou pluridisciplinaires) qui peuvent décider d'acheter les spectacles qu'ils auront vus et de les présenter devant d'autres publics;
- entre les compagnies de danse locales et des diffuseurs étrangers (y compris des festivals étrangers) si ceux-ci y ont assisté;
- et, éventuellement, entre les compagnies de danse locales et des publics étrangers si ceux-ci se sont déplacés pour y assister.

Les festivals internationaux tenus au Québec ou au Canada peuvent établir les mêmes relations que celles énumérées précédemment. En plus, ils agissent comme passerelles :

- entre les compagnies de création étrangères et les publics locaux qui assistent aux représentations;
- entre les compagnies de création étrangères et les diffuseurs locaux qui, s'ils achètent et diffusent des spectacles des compagnies vues, toucheront également d'autres publics locaux.

Les festivals internationaux organisés à l'étranger ont un impact sur la danse contemporaine québécoise et canadienne en agissant comme intermédiaires :

- entre les compagnies de création locales programmées et les publics étrangers;
- entre les compagnies de création locales programmées et les diffuseurs étrangers (y compris d'autres festivals);
- entre les compagnies de création étrangères et les diffuseurs locaux qui peuvent décider d'en faire venir au Québec ou au Canada.

Les festivals de danse contemporaine sont des acteurs importants de la diffusion, non seulement parce qu'ils présentent directement des œuvres aux publics, mais aussi parce qu'ils peuvent jouer un rôle de contact et d'articulation entre les compagnies de création et les autres diffuseurs. Ils sont donc en mesure de provoquer un effet multiplicateur pour la diffusion de la danse au niveau local et/ou international. En d'autres termes, outre un rôle normal de diffuseur auprès d'un public, les festivals de danse peuvent également agir comme agent catalyseur pour d'autres diffuseurs.

3.2. Définitions et typologies

3.2.1. Définitions

Sous le terme générique de « festival » on désigne une réalité extrêmement diverse sur tous les plans (objectifs, projet artistique, portée, taille, moyens, etc.). Selon les sources, les définitions varient grandement, ce qui illustre la difficulté d'aborder et de circonscrire précisément la réalité de ce phénomène relativement récent.

Selon la définition du Petit Robert, un festival est « une grande manifestation musicale » ou « une série de représentations où l'on produit des œuvres d'un art ou d'un artiste ». Pour le Multidictionnaire de la langue française, un festival correspond à « un ensemble de manifestations artistiques qui ont lieu périodiquement dans un endroit déterminé ». On remarquera que les ouvrages de référence en langue française n'envisagent les festivals qu'en termes « culturels ».

Selon le Collins, les festivals peuvent revêtir deux réalités. Ils sont, soit « *an organized series of events such as musical concerts or drama productions* », soit « *a day or time of the year when people have a holiday from work and celebrate some special event, often a religious event* ».

Comme il existe dans les faits des festivals à caractère non culturel, certains ont jugé bon de définir plus avant les festivals dits « culturels ». Ainsi, selon la définition de l'Institut de la statistique du Québec, un « festival culturel » est « une manifestation publique circonscrite dans le temps durant laquelle sont présentés des spectacles ou d'autres types d'activités culturelles ». La programmation de ces événements peut être articulée autour d'une discipline artistique – on les désignera alors comme des « festivals disciplinaires spécialisés » – ou autour de thèmes – on parlera dans ce cas de « festivals pluridisciplinaires ». « Ces manifestations sont qualifiées de « culturelles » en vertu de leur vocation première, qui est la diffusion de contenus artistiques ou culturels ».

Les membres du groupe de recherche sur « le phénomène des festivals dans l'espace culturel européen »⁷ établissent qu'au-delà de la présentation de spectacles et d'activités, les festivals doivent remplir d'autres critères pour être qualifiés de « festivals culturels », comme :

- avoir un objectif premier et des valeurs clairement artistiques;
- avoir une gestion professionnelle des opérations;
- avoir une durée d'approximativement une semaine ou plus;

7. Voir la description de tâche du groupe de recherche dirigé par Dragan Klaić (Pays-Bas) sur *The Festival Phenomena in the European Cultural Space*, mai 2004.

- utiliser un ou plusieurs sites pour la tenue de l'événement;
- avoir un statut juridique propre;
- être organisé à une fréquence régulière.

Pour poursuivre la réflexion et sans nous prononcer sur une définition, nous proposons une typologie générale de différents festivals qui permet de mieux cerner les différentes facettes du phénomène.

3.2.2. Typologies

Nous présentons, dans cette section, une typologie des festivals dans le but de mieux en distinguer les caractéristiques et de faciliter notre compréhension de cet univers complexe.

Notons également que les différents éléments de cette typologie pris individuellement ne prétendent pas par eux-mêmes décrire la globalité de la réalité d'un festival, mais que leur combinaison variable détermine généralement les différentes formes qu'il peut adopter.

Notons que si certaines des caractéristiques et distinctions sont clairement tranchées, d'autres le sont moins et impliquent de les aborder avec circonspection et nuances.

Les festivals culturels/non culturels

Un festival peut avoir comme objectif et mandats premiers la présentation de contenus culturels et/ou artistiques, (ex. : Festival de théâtre des Amériques (FTA), TD Canada Trust Vancouver International Jazz Festival, etc.) ou peut appuyer sa programmation sur d'autres bases, secteurs ou thèmes (ex. : *Vancouver International Wine Festival*, Internationale de montgolfières de St-Jean-sur-Richelieu, *Pumpkin People Festival*, etc.).

On abordera essentiellement dans ces pages les problématiques reliées aux festivals dits culturels.

Les festivals spécialisés/pluridisciplinaires

Un festival peut s'orienter autour d'une discipline ou sous-discipline artistique précise, il s'agit alors d'un « festival disciplinaire spécialisé » (ex. : Festival de Lanaudière, etc.), autour d'un public précis (ex. : Les Coups de Théâtre Festival international des arts jeune public), ou représenter diverses disciplines culturelles (ex. : Montréal en lumière, Festival des arts de Saint-Sauveur, etc.).

Les OSBL/OSBL soutenus ou gérés par structure à but lucratif

Un festival est généralement un organisme sans but lucratif qui peut avoir sa propre structure de gestion autonome (ex. : Carrefour international de théâtre, etc.) ou être organisé par des équipes d'organisateur d'événements professionnelles (ex. : Festival international de Jazz de Montréal et Équipe Spectra, etc.).

Les festivals annuels/biannuels

Pour être considéré comme un festival, la manifestation doit être tenue sur une base régulière pour ne pas être considérée comme un événement ponctuel. Un festival est généralement organisé sur une base annuelle ou bisannuelle.

Les festivals locaux/nationaux/internationaux

Lorsque l'on parle de festivals locaux, nationaux ou internationaux, on se base généralement sur la nature de la programmation des événements en identifiant sa portée la plus large. En d'autres termes, un festival sera qualifié d'international lorsqu'il a pour mandat de programmer des oeuvres étrangères même s'il diffuse également des compagnies locales et/ou nationales.

Notons également qu'un festival peut chercher à attirer des publics seulement à l'échelle locale ou aussi à l'échelle nationale ou internationale. Ces efforts peuvent traduire une volonté d'assurer au festival des retombées touristiques, une renommée, et/ou la présence de professionnels (notamment des diffuseurs).

Les festivals orientés vers la discipline/vers le public

Un festival peut avoir pour mandat de favoriser le développement professionnel d'une discipline artistique spécifique en mettant en valeur, par exemple, les derniers développements et tendances propres à faire avancer la discipline et le milieu professionnel lui étant associé. Il peut également se vouer au développement d'un public pour la discipline et à la satisfaction de ses demandes en programmant, par exemple, des oeuvres dites « accessibles ».

Les festivals proposant une vision artistique/un panorama

Un festival peut se donner comme mission d'offrir une programmation établie en fonction des choix avertis d'une direction artistique guidée par sa propre vision de la discipline ou peut se donner comme objectif d'offrir, à travers ses activités, un panorama qui soit représentatif de l'état de la discipline, soit sur plan de ses différentes formes ou tendances, soit au plan territorial/régional.

Les festivals de petite/moyenne/grande taille

La taille des festivals peut varier considérablement que ce soit en termes de chiffre d'affaires, de fréquentation, de nombre de représentations ou de compagnies programmées, de durée, etc.

Il existe donc des problèmes inhérents aux efforts visant à circonscrire clairement la réalité des festivals et l'ensemble de ses différentes caractéristiques. Cet exercice reflète, par ailleurs, toute la complexité du phénomène des festivals et la difficulté, pour l'observateur comme pour le bailleur de fonds, de l'appréhender dans toute son ampleur. S'il n'existe pas de classification précise pour ces festivals qui adoptent chacun leur propre formule et positionnement, il faut cependant veiller à les considérer en fonction de leur individualité.

3.3. Fonctions complémentaires ou contradictoires

Un festival peut assumer plusieurs fonctions. Parmi les fonctions que peut assumer un festival disciplinaire spécialisé, nous retrouvons des fonctions différentes selon que l'on considère le public, le milieu ou les bailleurs de fonds à vocation autre que culturelle.

- Fonctions du festival pour le public (grand public et public spécialisé)
 - Contribuer au développement de public
 - Faire la promotion de la discipline
 - Présenter une masse critique de spectacles (caractère événementiel)
 - Présenter une occasion unique de voir un ensemble de spectacles qu'on ne pourrait pas voir autrement
 - Célébrer la discipline

- Fonctions du festival pour le milieu disciplinaire (créateurs, diffuseurs et bailleurs de fonds « culturels »)
 - Présenter les nouvelles tendances observées de la discipline
 - Présenter ce qui se fait de meilleur et favoriser l'émulation
 - Contribuer à l'avancement et au développement de la discipline
 - Présenter des artistes en émergence
 - Présenter certains courants ou écoles de pensée spécifiques
 - Présenter un panorama de ce qui se fait

- Favoriser le réseautage, le maillage et contribuer aux échanges
 - Stimuler le développement professionnel et la formation
 - Diffuser les œuvres (selon le cas, compenser pour le manque de diffuseurs)
 - Prolonger la durée de vie des spectacles en contribuant au développement de marché pour les compagnies de création, tant au niveau national qu'international
 - Consacrer, consolider et lancer des carrières
 - Coproduire des œuvres
 - Offrir des résidences
- Fonctions du festival pour les bailleurs de fond à vocation autre que culturelle
- Avoir un impact économique
 - Avoir un impact touristique
 - Contribuer à l'image de marque d'une ville, d'une province ou d'un pays
 - Participer à la représentation internationale
 - Favoriser l'animation urbaine

Un festival disciplinaire spécialisé peut assumer de nombreuses fonctions. Compte tenu de cette multitude de fonctions et de rôles possibles, parfois contradictoires, un festival doit nécessairement établir des priorités et faire des choix. Des difficultés peuvent survenir si les ressources dont il dispose ne correspondent pas à l'importance des fonctions qu'il veut assumer ou encore si des partenaires externes ont des attentes qui ne correspondent pas au mandat que se donne l'organisation ou encore à ses ressources.

3.4. Festivals, un environnement complexe

Traditionnellement, au Canada, la création et le développement d'un festival repose sur l'initiative et la responsabilité d'un individu ou d'un groupe. Il est de la responsabilité des organisateurs de bien positionner leur événement et d'obtenir l'appui de nombreux partenaires.

Les festivals sont des entreprises complexes qui demandent des ressources considérables et l'engagement de plusieurs partenaires. Si la capacité de collaboration dont doit faire preuve l'organisation d'un festival est cruciale pour la réussite de l'événement, l'implication de différents partenaires soulève de nombreuses attentes et se traduit par des objectifs à atteindre qui peuvent, à un certain point, entrer de plus en plus en compétition, voire devenir incompatibles.

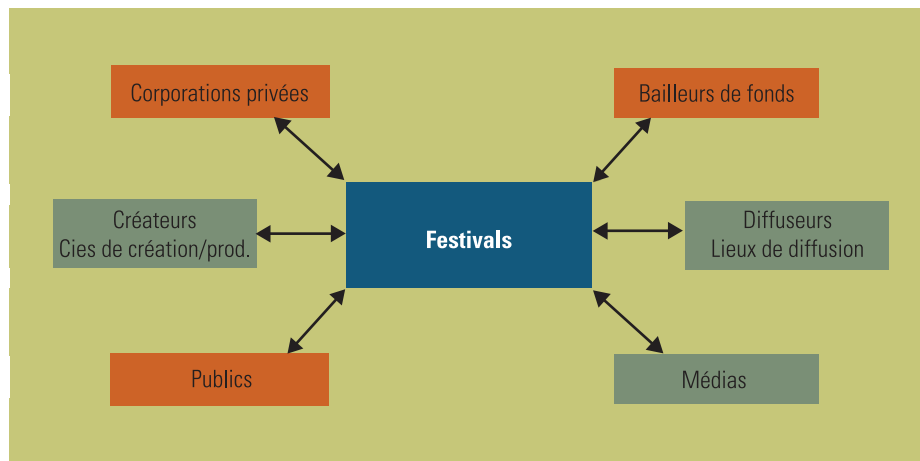
Les festivals sont donc aux prises avec de nombreux défis, pressions et sources de tensions, qu'ils doivent affronter et résoudre à l'interne, aux différents niveaux de l'organisation du festival (gouvernance, programmation artistique, gestion et ressources humaines, marketing, etc.) et à l'externe avec leurs partenaires.

Comme le montre la figure 2, les principaux partenaires avec lesquels doit composer un festival sont :

- les publics;
- les subventionnaires;
- les corporations privées;
- le milieu de la création;
- les diffuseurs locaux/nationaux et/ou internationaux et les gestionnaires de lieux de diffusion;
- les médias.

De ces partenaires, certains peuvent avoir un impact direct à très court terme sur les revenus de l'organisation, à savoir les bailleurs de fonds, les publics et les corporations privées. Les autres partenaires, créateurs, médias et diffuseurs, peuvent avoir une profonde influence à moyen et à long terme, notamment par l'impact qu'ils ont sur les bailleurs de fonds, les publics et les corporations privées.

Figure 2 : Festivals, un environnement complexe

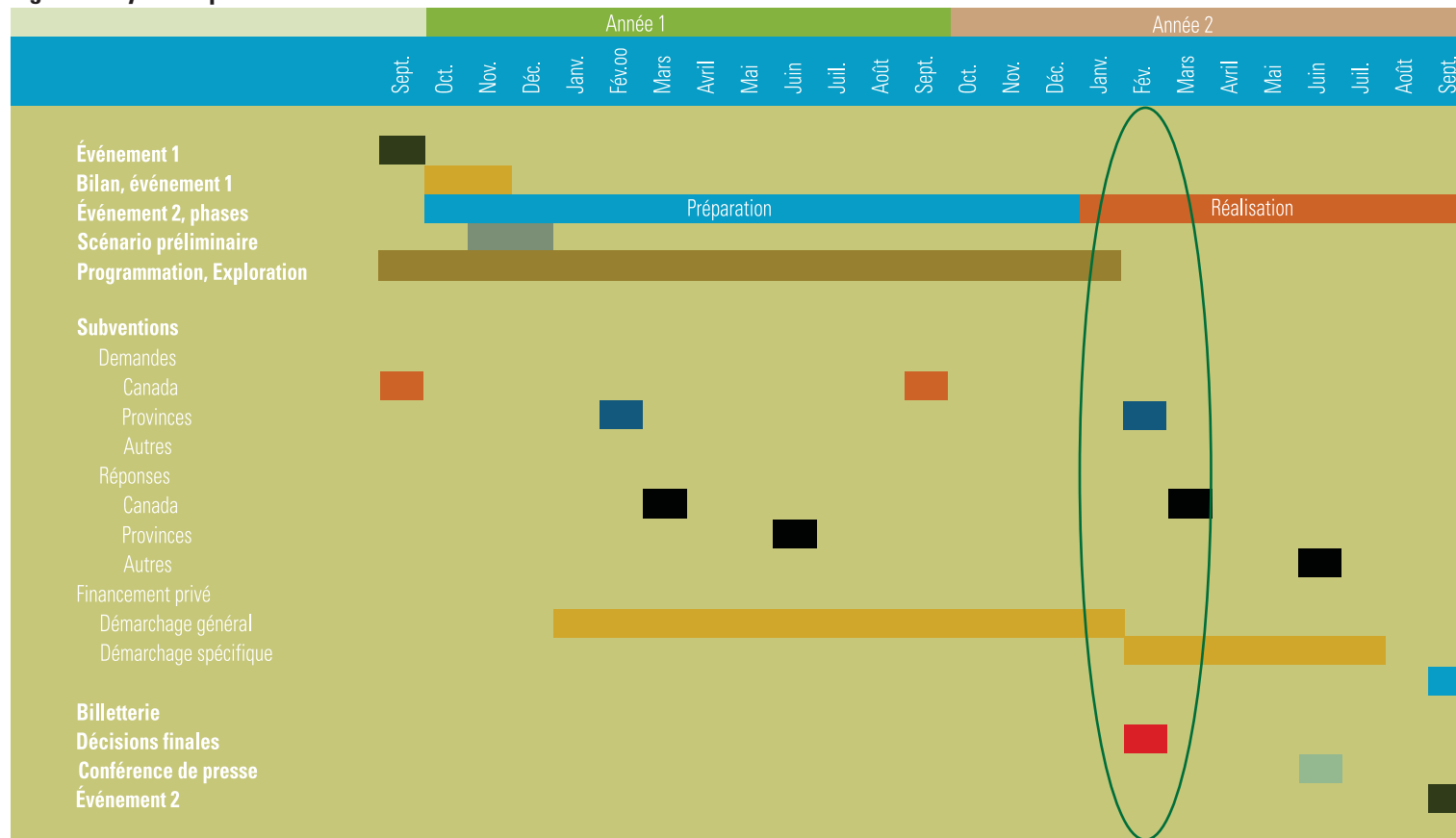


Il est de la responsabilité des organisateurs de festivals de bien positionner leur événement et d'obtenir l'appui de nombreux partenaires, soit les publics, les bailleurs de fonds, les corporations privées, le milieu de la création, les diffuseurs et les gestionnaires de lieux de diffusion et les médias. La capacité de collaboration dont doit faire preuve l'organisation d'un festival est cruciale pour sa réussite. Cependant, l'implication de plusieurs partenaires soulève de nombreuses attentes et se traduit par des objectifs à atteindre qui peuvent être générateurs de tensions. Les festivals doivent affronter et résoudre ces défis au niveau de leur organisation interne (gouvernance, programmation artistique, gestion et ressources humaines, marketing, etc.) et à l'externe avec leurs partenaires. Dans les faits, il suffit pour un festival qu'une de ses relations de partenariat pose problème pour que son développement soit freiné et que sa survie soit menacée. Les organisateurs ont donc la responsabilité de tisser et de maintenir, en tout temps, un réseau de partenariats riches, solides et structurants.

3.5. Cycle de planification et de réalisation d'un festival bisannuel canadien

La figure 3 illustre de façon très sommaire un cycle de planification et de réalisation d'un festival bisannuel canadien.

Figure 3 : Cycle de planification et de réalisation d'un festival bisannuel canadien



Immédiatement après la clôture d'une édition, ses organisateurs en réalisent généralement un bilan et préparent un scénario préliminaire pour l'édition suivante. Au cours des mois qui suivent, l'organisme est en mode « exploration ». Il développe une stratégie de financement, amorce des démarches auprès de partenaires publics et privés et présente plusieurs demandes de subventions aux partenaires publics et de dons et commandites à des partenaires privés. Il réévalue également ses stratégies de communication et de mise en marché.

De 6 à 8 mois avant la tenue de l'événement suivant, l'organisme bascule du mode « planification » au mode « réalisation ». Il doit confirmer sa programmation, embaucher des ressources humaines; bref, il doit engager la quasi-totalité de ses dépenses. Comme nous nous intéressons à des festivals bisannuels, il importe de rappeler qu'à ce point de bascule, près de 75 % des frais fixes reliés à l'administration de l'organisme sont déjà dépensés. Si les dépenses sont presque totalement engagées (les conséquences d'annuler des spectacles peuvent être très élevées sur le plan juridique ou encore sur le plan de la crédibilité), plusieurs revenus ne sont pas confirmés. Les revenus de billetterie sont entièrement à risque et, dans plusieurs cas, l'organisme est en attente de réponses pour des demandes de subventions ou de commandites. L'organisme doit donc évaluer le niveau de risque et prendre ses décisions en conséquence.

3.6. Modèle économique

Dans le cadre de cette étude, il nous apparaît utile de présenter deux caractéristiques du modèle économique des festivals : d'une part, l'impact de leur caractère bisannuel et, d'autre part, les conséquences de leur caractère événementiel.

3.6.1. Cycle bisannuel

Un festival disciplinaire spécialisé bisannuel représente une organisation complexe qui exige des ressources humaines polyvalentes et compétentes. Cet état de fait se traduit par une pression constante vers la « professionnalisation » de l'organisme ou vers le passage d'un statut de « comité organisateur d'un événement » à une organisation permanente et compétente, qui implique des ressources continues en matière de direction générale, de soutien administratif et de communication/marketing.

Pour la plupart de ces organisations, si les responsabilités sont permanentes, la charge de travail pour un événement bisannuel ne justifie pas nécessairement, dans tous les cas, la présence de toute une équipe permanente à temps plein. D'où le cycle des mises à pied/recrutement, même pour le noyau de base du personnel.

Cette pression explique que la plupart des festivals bisannuels cherchent à consolider leur organisation en tentant de présenter soit un événement annuel soit des événements spéciaux pendant l'année intercalaire.

La collaboration entre le Carrefour international de théâtre de Québec et le Festival de théâtre des Amériques est exemplaire à cet égard.


Deux autres motifs poussent les festivals bisannuels à être présents sur une base permanente : d'une part, le maintien de leur visibilité et, d'autre part, le développement de relations continues avec le secteur privé.

3.6.2. Caractère événementiel

Par définition, un festival présente un éventail plus ou moins large de spectacles, chacun diffusé pour une très courte série de représentations.

Pour un festival national ou international qui veut présenter les meilleurs spectacles, cela implique de payer des cachets élevés, d'assumer des frais techniques élevés et de ne jamais pouvoir générer de revenus suffisants pour couvrir les dépenses, même si le succès est atteint.

Le modèle économique qui sous-tend des festivals comme le FIND ou le FDC, est profondément conditionné par deux caractéristiques majeures, soit l'impact de leur caractère bisannuel et les conséquences de leur caractère événementiel. La nature bisannuelle d'un festival se traduit généralement par une pression constante sur les ressources humaines de l'organisme. Cette pression qui s'exerce en parallèle avec une recherche de plus de visibilité et un désir d'entretenir des relations continues avec le secteur privé, expliquerait que la plupart des festivals bisannuels cherchent à tout prix à consolider leur organisation sur une base annuelle et permanente. Le caractère événementiel, c'est-à-dire la présentation d'un éventail de spectacles pour une très courte série de représentations, suppose, quant à lui, qu'il est presque impossible pour un festival de générer suffisamment de revenus autonomes pour couvrir les dépenses inhérentes à la présentation de spectacles (cachets et frais techniques élevés, etc.).



4. Analyse financière et structurelle du Festival Danse Canada (FDC) et du Festival international de nouvelle danse (FIND)

Cette section a été retirée pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.



**5. Difficultés et défis communs rencontrés par le FDC
et le FIND**

5. Difficultés et défis communs rencontrés par le FDC et le FIND

Dans cette section, seront présentés plusieurs difficultés et enjeux communs qu'ont dû rencontrer le FDC et le FIND en ce qui a trait à leur gestion interne et au niveau de leurs relations avec leur environnement.

5.1. Tableau synthétique des constats relatifs au FDC et au FIND (Retiré)

Cette section a été retirée pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.

5.2. Défis liés à la gestion interne

L'analyse du FDC et du FIND nous a permis d'identifier des défis communs aux deux festivals. Ces deux organisations ont connu la nécessité de composer avec :

- le caractère bisannuel de leur événement;
- la diversification des sources de financement et l'appariement entre des sources fiables et prévisibles et la réalisation des activités reliées à leur mandat fondamental;
- des difficultés à recruter des membres pour leur conseil d'administration.

5.2.1. Défi : gérer l'impact du caractère bisannuel des festivals

Le FDC et le FIND ont dû composer avec un cycle d'exploitation bisannuel, lequel a un impact important sur les ressources humaines, la gestion de la trésorerie et la visibilité.

La présentation d'une édition tous les deux ans amène nécessairement l'organisation à vivre une alternance entre des phases de recrutement et de mises à pied du personnel, avec les conséquences que l'on sait sur le temps consacré au recrutement et à la formation du personnel, sur le roulement de personnel (perte des meilleurs éléments après avoir contribué à les former), sur le sentiment d'appartenance, etc. Compte tenu de la nature et du volume d'activités, cette situation est inévitable pour un bon nombre de fonctions reliées directement aux opérations et à la réalisation de l'événement (production, technique, activités de communications, etc.).

Toutefois, pour les fonctions de planification et de coordination, ce cycle pose problème, ces responsabilités étant permanentes. Rappelons que l'environnement complexe et le contexte spécifique des festivals exige une polyvalence et une compétence très élevée du personnel composant le noyau de base des organisations (direction générale, direction artistique, soutien administratif, direction des communications, etc.), d'où une pression pour consolider les organisations. L'évolution de l'environnement et, souvent, l'importance et le développement des festivals militent pour que l'organisation passe du stade du « comité organisateur d'un événement » (avec mises à pied massives après la tenue de l'événement) au stade d'une « organisation professionnelle permanente ».

Ce « passage obligé » exerce une forte pression sur les budgets des organismes. Lorsque le financement de base ne permet pas ce « passage », plusieurs organismes sont amenés à créer des projets pendant l'année intercalaire pour trouver du financement et maintenir en emploi un noyau permanent (qu'on pense aux Théâtres d'ailleurs du Carrefour international de Théâtre ou aux Théâtres du Monde du FTA) ou encore à vouloir présenter leur événement sur une base annuelle. Le FIND a cherché à plusieurs reprises à présenter son événement sur une base annuelle. C'était d'ailleurs l'un des axes importants de son plan de développement rendu public en mai 2003. De 1994 à 1997, il a organisé une saison de danse « Danse en Saison » et il a présenté certains événements comme « Danse à l'Usine » en 2000. Le FDC de son côté a lancé plusieurs initiatives, comme un programme pour soutenir des chorégraphes de la relève, un programme jeunesse, un programme pour des étudiants du secondaire, etc.

Le cycle bisannuel peut avoir également un impact majeur sur la gestion de la trésorerie des organismes. Les fluctuations des revenus et dépenses peuvent parfois créer des problèmes de liquidités (même dans une situation de surplus d'exploitation.) Dans d'autres situations, cela peut induire des erreurs de lecture ou de compréhension de la situation financière de l'organisme.

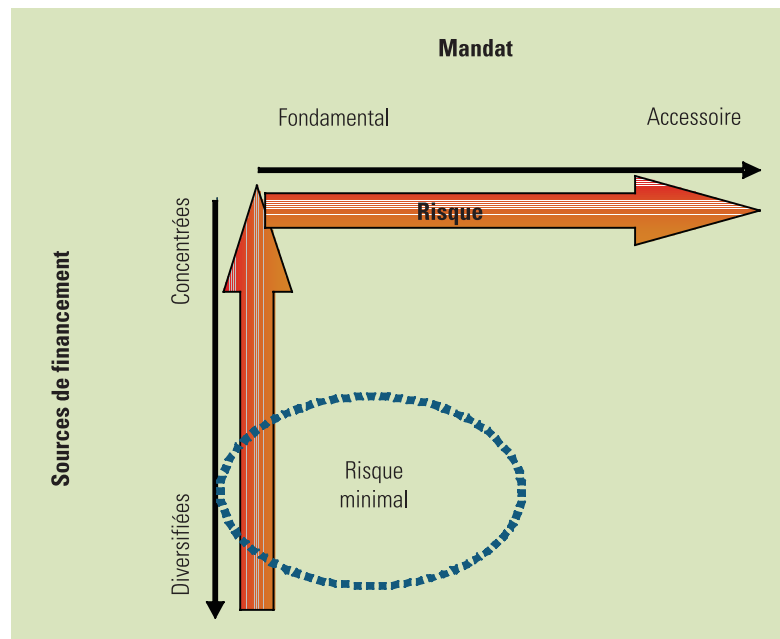
La présentation aux deux ans d'un festival a aussi de fortes conséquences sur la visibilité de l'événement, sur sa place « dans la cité ». Le public et les médias oublient vite. Il est difficile de créer et de développer un sentiment de fierté et d'appartenance lorsqu'une organisation est « présente » deux semaines, une année sur deux. Il est également difficile de créer et de maintenir des relations fructueuses avec le milieu des affaires et le milieu politique, ce qui a des conséquences sur la capacité de développer le financement.

5.2.2. Défi : composer avec le risque lié au financement public

Lors de leur dernière édition, le FDC et le FIND ont obtenu un soutien public important. L'importance relative, les sources et certaines caractéristiques du financement public peuvent, d'une part, contribuer ou freiner le développement d'un organisme et, d'autre part, accroître ou réduire le risque financier encouru par un organisme. Au cœur de cette réflexion, nous retrouvons les questions de la diversification des sources de financement et l'appariement entre des sources fiables et prévisibles et la réalisation des activités liées au mandat fondamental d'un organisme.

De façon générale, on reconnaît que la diversification des sources de financement public a tendance à favoriser la croissance de ce financement et à réduire le risque financier encouru par une organisation. Cette affirmation doit toutefois être nuancée en tenant compte de la cohérence entre les mandats de l'organisme et ceux des bailleurs de fonds. Ainsi, un organisme culturel dont le mandat fondamental est soutenu financièrement par un groupe diversifié de bailleurs de fonds dont le mandat est de soutenir la culture aura un niveau de risque financier généralement moins élevé qu'un organisme qui est soutenu par un groupe limité de bailleurs de fonds, ou encore par des bailleurs de fonds dont le mandat est autre que le soutien à la culture.

Figure 13. Financement public et notion de risque



FDC

Le tableau 24 présente en détail le financement public du FDC pour les cycles 1996, 2002 et 2004. De 1996 à 2004, le FDC a connu une légère croissance du financement public ; celui-ci passait de 463 000 \$ à près de 664 000 \$. Si nous excluons les 112 000 \$ de subventions ciblées versées pour permettre la tenue de l'édition 2004, la croissance aura été de quelque 110 000 \$, soit une hausse de près de 25 %. Remarquons qu'en 2004, 89 % du financement public, soit 588 000 \$ sur 663 000 \$, provenaient de bailleurs de fonds dont le mandat est de soutenir la culture, c'est-à-dire du Conseil des Arts du Canada, du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des Arts de l'Ontario (CAO). En 2002, cette proportion était de 81 %.

Tableau 24 : FDC, sources de financement public, 1996, 2002 et 2004

	Résultats vérifiés	Résultats vérifiés	Résultats vérifiés
	1996	2002	2004
Financement public			
Gouvernement du Canada			
Conseil des Arts du Canada	50 000 \$	246 715 \$	228 186 \$
Office des tournées du Conseil des Arts	70 543 \$	0 \$	0 \$
Conseil des RH dans le secteur culturel	0 \$	17 200 \$	4 430 \$
Ministère du Patrimoine canadien	205 000 \$	175 000 \$	294 480 \$
Ministère des affaires étrangères	25 000 \$	30 000 \$	5 000 \$
Total, gouvernement du Canada	350 543 \$	468 915 \$	532 096 \$
Gouvernement de l'Ontario			
Ministère des Affaires civiques, de la Culture et des Loisirs	27 500 \$	3 200 \$	5 000 \$
Conseil des Arts de l'Ontario	45 000 \$	46 200 \$	66 885 \$
Secrétariat aux Affaires intergouvernementales	7 500 \$	0 \$	0 \$
Total, gouvernement de l'Ontario	80 000 \$	49 400 \$	71 885 \$
Administration municipale			
Ville d'Ottawa	32 725 \$	42 000 \$	60 000 \$
Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton*	0 \$	14 000 \$	0 \$
Total, administration municipale	32 725 \$	56 000 \$	60 000 \$
Total, subventions publiques	463 268 \$	574 315 \$	663 981 \$

*Après la fusion, les sommes du budget de la municipalité régionale ont été intégrées au budget de la Ville d'Ottawa.

Soulignons que le principal acteur en matière de financement public pour le FDC est le gouvernement du Canada, qui a contribué au financement public du FDC dans une proportion de plus de 80 %, le gouvernement provincial et la région fournissant 20 %.

Si la structure de financement public du FDC est avant tout le fait d'organismes subventionnaires qui appuient la culture (ce qui réduit le risque financier), la quasi absence de financement du gouvernement provincial (en comparaison avec le FIND dans son contexte spécifique québécois) prive l'organisme de revenus qui pourraient être essentiels à son développement.⁸ Pendant que la contribution du gouvernement de l'Ontario au FDC passait de 80 000 \$ en 1996 à 71 885 \$ en 2004, celle du gouvernement du Québec au FIND passait de 430 000 \$ en 1995 à près de 1 M \$ en 2003. L'apport du gouvernement canadien aux revenus du FDC représentait une part importante de ses revenus totaux en 2004 et en 1996. Pour le FIND, ces proportions étaient moins élevées. La contribution majeure du gouvernement du Québec explique ces écarts importants.

FIND

Les tableaux 25, 26 et 27 présentent l'évolution de la structure du financement public du FIND pour les cycles 1995, 2001 et 2003.

Tableau 25 : FIND, sources de financement public – gouvernement du Canada, 1995, 2001 et 2003

	Résultats vérifiés	Résultats vérifiés	Résultats vérifiés, nov. 2003
	1995	2001	2003
Financement public			
Gouvernement du Canada			
Conseil des Arts du Canada			
Services de la danse	6 000 \$	190 000 \$	200 000 \$
Voyages	35 012 \$	1 490 \$	0 \$
Production audio-visuelle	0 \$	0 \$	0 \$
Fonds spéciaux du Millénaire	0 \$	150 000 \$	0 \$
sous-total, Conseil des Arts du Canada	41 012 \$	341 490 \$	200 000 \$
Ministère du Patrimoine canadien	265 000 \$	185 000 \$	200 000 \$
Diffusion (PIC, Volet III ou PAC)*	0 \$	0 \$	112 218 \$
Consolidation (2002-2003)	0 \$	0 \$	0 \$
PCAPC (fonds de stabilisation)	0 \$	0 \$	0 \$
Programme de commandites	0 \$	186 000 \$	155 412 \$
Développement économique Canada	43 339 \$	0 \$	0 \$
Emploi et immigration Canada (P.D.E/Défi)	55 250 \$	0 \$	0 \$
Département des ressources humaines	50 000 \$	35 000 \$	35 000 \$
Ministère des Affaires étrangères	0 \$	0 \$	0 \$
Ambassades et consulats	413 589 \$	406 000 \$	502 630 \$
sous-total, ministères canadiens			
Total, gouvernement du Canada	454 601 \$	747 490 \$	702 630 \$

*Du montant de 265 000 \$ indiqué pour le cycle 1995, 65 000 \$ constitue le dernier paiement d'une subvention reçue pour le cycle précédent.

8. Rappelons qu'entre les éditions 1996 et 1998, le Conseil des Arts de l'Ontario a subi des compressions budgétaires de l'ordre de 39,4 %.

De 1995 à 2001, le FIND a connu une importante croissance du financement public, celui-ci passant de 1,1 M \$ à 1,9 M \$. Cette augmentation de l'ordre de 800 000\$ (+72 %) a soutenu le développement de l'organisme. Toutefois, seulement 40,0 % des revenus supplémentaires provient des quatre bailleurs de fonds qui offrent un soutien relativement stable au secteur culturel, à savoir le Conseil des Arts du Canada (Programme d'aide aux diffuseurs en danse : aide pluriannuelle, annuelle et de projet), le ministère du Patrimoine canadien (PIC, Volet III ou PAC, le Conseil des arts et des lettres du Québec et le Conseil des Arts de Montréal (autrefois CACUM). Ainsi, 60,0 % de la croissance du financement public provient de sources diverses, généralement non récurrentes, qui appuient différents objectifs, légitimes en soi, comme le développement de l'emploi, le développement touristique, le développement économique ou encore l'animation urbaine. Pour le cycle 1995, les sources de financement « culturelles stables » représentaient 75 % du financement public alors que pour le cycle 2003, cette proportion a diminué à 61 %.

La part des revenus totaux du FIND provenant de sources publiques non récurrentes et visant des objectifs variés a augmenté entre 1995 et 2001 et légèrement diminué en 2003. Au cours de cette période, bien que le financement public ait augmenté substantiellement, la structure financière du FIND s'est paradoxalement fragilisée.

Tableau 26 : FIND, sources de financement public-gouvernement du Québec, 1995, 2001 et 2003

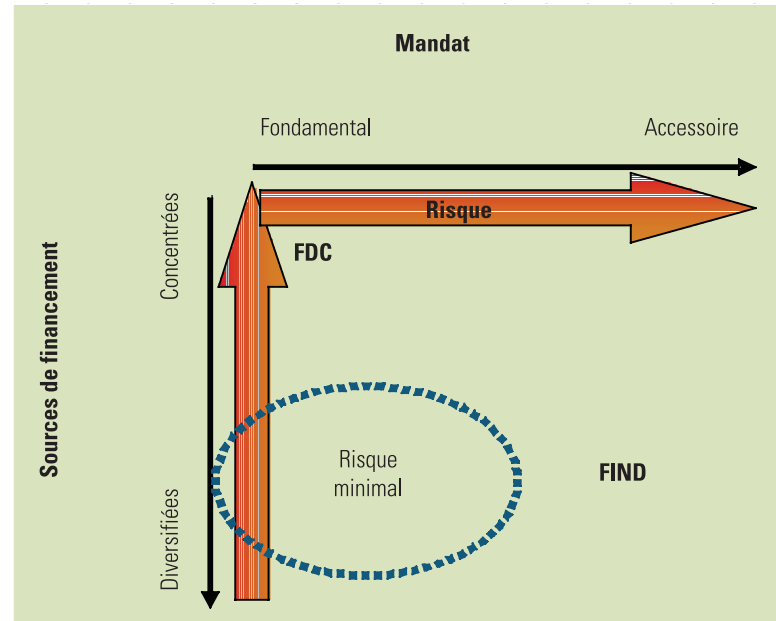
	Résultats vérifiés	Résultats vérifiés	Résultats vérifiés, nov. 2003
	1995	2001	2003
Gouvernement du Québec			
Conseil des Arts et des Lettres du Québec			
Fonctionnement	400 000 \$	578 200 \$	596 400 \$
Projets	0 \$	38 690 \$	0 \$
sous-total, CALQ	400 000 \$	616 890 \$	596 400 \$
Ministère de la Culture et des Communications	10 000 \$		
Aide spéciale	0 \$	0 \$	100 000 \$
Aide aux déplacements	0 \$	2 650 \$	47 200 \$
Fonds de stabilisation et de consolidation	0 \$	65 000 \$	28 000 \$
Bureau des saisons	0 \$	50 000 \$	0 \$
Programme d'emploi	0 \$	147 822 \$	87 445 \$
Emploi-Qc fonds de lutte à la pauvreté	0 \$	0 \$	19 844 \$
Ministère des Relations internationales	19 777 \$	50 000 \$	0 \$
Ministère des Affaires municipales et de la Métropole	0 \$	0 \$	100 000 \$
sous-total, ministères québécois	29 777 \$	415 472 \$	382 489 \$
Total, gouvernement du Québec	429 777 \$	1 032 362 \$	978 889 \$

Tableau 27 : FIND, sources de financement public – Ville de Montréal, 1995, 2001 et 2003

	Résultats vérifiés	Résultats vérifiés	Résultats vérifiés, nov. 2003
	1995	2001	2003
Ville de Montréal			
Bureau des festivals	30 000 \$	30 000 \$	30 000 \$
Autres (projets et aide spéciale)	10 000 \$	0 \$	4 287 \$
Conseils des Arts de Montréal			
Fonctionnement	160 000 \$	160 000 \$	160 000 \$
Autres (projets et aide spéciale)	20 000 \$	8 500 \$	20 000 \$
Total, Ville de Montréal	220 000 \$	198 500 \$	214 287 \$
Total, subventions publiques	1 104 378 \$	1 978 352 \$	1 895 806 \$

Finalement, la figure 14 illustre l'effet combiné de la diversification des sources de financement public et de la cohérence entre le mandat d'un organisme et celui des organismes subventionnaires sur le niveau de risque financier encouru par un organisme. Le FDC et le FIND se positionnent de façon très différente, le FDC étant soutenu par un petit nombre de bailleurs de fonds dont la mission est de soutenir la culture alors que le FIND était soutenu par un grand nombre de bailleurs de fonds dont une part importante soutenaient d'autres secteurs ou objectifs.

Figure 14 : Financement public et notion de risque – FIND et FDC



5.2.3. Défi : recruter des membres pour le conseil d'administration

Le FDC et le FIND ont, à plusieurs moments, éprouvé des difficultés à recruter des membres pour leur conseil d'administration. Il faut noter que ces membres assument des responsabilités importantes et y consacrent bénévolement temps et énergie. Le secteur d'activité des deux festivals étudiés, est une discipline peu reconnue dans le grand public et des difficultés importantes en matière de financement privé ont pu limiter l'intérêt de plusieurs candidats ou candidates à se joindre à l'un ou l'autre des deux conseils d'administration.

5.3. Défis liés à l'environnement externe

Comme nous l'avons déjà mentionné, les festivals disciplinaires spécialisés évoluent et œuvrent tous dans un environnement complexe au sein duquel ils doivent tisser de nombreux partenariats et répondre à des attentes multiples et parfois contradictoires.

Cette section permettra de présenter divers défis, obstacles et enjeux liés aux différentes relations que ces festivals spécialisés entretiennent avec leurs partenaires, à savoir :

- les publics;
- les organismes subventionnaires;
- les corporations privées;
- le milieu de la création;
- les diffuseurs et gestionnaires de lieux de diffusion;
- les médias.

Soulignons, par ailleurs, que ces partenaires eux-mêmes sont sujets aux perturbations et divers développements de leur environnement et qu'ils doivent constamment chercher à s'adapter au contexte mouvant.

Ils ont ainsi été confrontés, depuis le début des années 1980, aux changements radicaux qui ont marqué le milieu des arts et de la culture. Dans plusieurs disciplines, les compagnies de création ont foisonné et les réseaux de diffusion ont connu une remarquable expansion. Autour et à l'intérieur du milieu de la danse contemporaine et de ses festivals spécialisés, de profondes mutations ont eu lieu et de nouvelles dynamiques ont pris forme.

Nous ne prétendons pas ici tracer un portrait exhaustif des changements survenus dans l'environnement récent des festivals spécialisés de danse contemporaine⁹. Nous désirons, néanmoins, attirer brièvement l'attention sur certains phénomènes.

5.3.1. Publics

Défi : composer avec un public restreint pour la danse contemporaine

Les publics ont un double impact sur les budgets des festivals, car ils génèrent des revenus de billetterie et ont une influence majeure sur l'octroi de commandites.

Le bassin potentiel de spectateurs pour les festivals de danse contemporaine est nécessairement limité si l'on prend en considération que le public fidèle à la danse contemporaine est relativement restreint. Si l'assistance à des spectacles de danse contemporaine a augmenté au cours des deux dernières décennies, les festivals de danse contemporaine ne peuvent cependant pas tabler sur un public très nombreux. Au-delà des connaisseurs ou initiés à la danse, un festival dédié à cette discipline doit pouvoir également développer d'autres publics. On pense ici, mais non de façon limitative, aux amateurs d'autres formes d'art.

Défi : satisfaire un public hétérogène

Il faut, par ailleurs, considérer le public des festivals disciplinaires spécialisés en termes pluriels. En effet, on ne peut pas parler d'un public homogène pour ce type de festivals, mais de publics variés aux attentes différentes.

Ces festivals attirent, dans un premier temps, les professionnels et initiés du milieu (créateurs, diffuseurs, etc.), qui veulent, à travers une programmation raffinée et originale et des activités connexes, pouvoir trouver leur compte en matière de nouvelles tendances, de développement et de formation professionnelle, de réseautage et d'exclusivité, etc. La renommée professionnelle du festival spécialisé au sein de sa discipline, que ce soit au niveau national ou international, repose sur la satisfaction de cette clientèle. En d'autres termes, pour être considéré comme un joueur majeur et incontournable de la discipline, un festival spécialisé se doit de recueillir, par sa qualité, l'adhésion de son milieu et des amateurs avertis de sa discipline. Par ailleurs, ceux-ci peuvent déjà profiter de programmations intéressantes en saison régulière (par exemple, la programmation des diffuseurs spécialisés en danse à Montréal et la Série Danse du CNA).

Le « grand public », quant à lui, peut vouloir assister à des spectacles « accessibles » ou de créateurs renommés, vivre une expérience enrichissante dans laquelle il se sent accueilli, touché et confortable, ou faire partie prenante de la célébration de la discipline. Comme les taux de fréquentation ont un impact direct sur les sources de financement autonome (billetterie, commandites, etc.) et de financement

9. Il s'agit de l'objet de la seconde étude que mène notre firme.

public (exigences des bailleurs de fonds de développer les publics, d'assurer des retombées économiques et touristiques, etc.), les festivals se doivent de tout mettre en oeuvre, notamment à travers la programmation, la promotion, le choix des lieux et des activités de développement de public, pour s'assurer que le plus grand nombre de spectateurs, en plus des membres du milieu, participent aux manifestations. Notons, de plus, que les festivals de danse contemporaine doivent être considérés comme un important outil de développement de public pour la discipline, et ce, au-delà de l'événement même. En présentant un programme riche et concentré d'événements de qualité, le festival peut représenter une inestimable occasion de mise en contexte et d'initiation pour un nouveau spectateur qui voudra éventuellement satisfaire sa nouvelle soif de connaissance de la discipline en fréquentant les spectacles en saison régulière.

Ces différents besoins et paramètres ont un impact majeur sur l'organisation de l'événement, notamment sur la formulation de sa programmation. En effet, soulignons, par exemple, que l'ambition de représenter les derniers développements de pointe d'une discipline artistique ou la recherche à tout prix de visiteurs étrangers (professionnels ou touristes), peut se retrouver en porte-à-faux avec le désir et le besoin d'attirer le grand public local. Soulignons que nous ne prétendons pas que, nécessairement, la recherche d'excellence et d'avant-garde et la volonté de plaire à un grand public s'excluent mutuellement. Seulement, il importe de prendre en considération que les différentes attentes des publics peuvent impliquer la mise en oeuvre de stratégies multiples et complémentaires.

5.3.2. Organismes subventionnaires

Défi : composer avec la bureaucratie et les inégalités régionales

Pour la plupart des festivals disciplinaires spécialisés, le financement public est la source de financement la plus importante.

Notons qu'il n'existe pas de guichet unique et de stratégies coordonnées pour les festivals qui doivent faire parvenir leurs demandes à plusieurs instances de différents paliers gouvernementaux (fédéral, provincial et municipal), chacun exigeant l'utilisation de son formulaire propre.

Le temps et les ressources consacrés à la recherche de financement et à sa gestion sont colossaux pour un festival culturel. Remplir les multiples demandes de subvention et les rapports exigés occupent une part importante dans l'agenda des organisateurs de festivals. Il est utile de souligner ici que, selon le *Rapport d'enquête sur 32 festivals et événements culturels du Québec, 2000-2001*¹⁰, les organismes promoteurs des 32 festivals étudiés (dont le FIND) consacraient en moyenne 240 jours – personne (1 682 heures) par année aux activités de recherche et de gestion du financement public et privé. Cet investissement colossal en temps équivaut globalement au travail fourni par un employé à temps plein pendant un an. La recherche de financement est en général effectuée par des employés des organismes promoteurs

10. Observatoire de la culture et des communications; « Rapport d'enquête sur 32 festivals et événements culturels du Québec, 2000-2001 »; Institut de la statistique du Québec, mars 2002.

(1 465 heures en moyenne par événement) ou peut être prise en charge par des sous-traitants (217 heures, mais essentiellement pour la recherche de financement privé).

De plus, selon leur position géographique, les festivals culturels ne disposent pas des mêmes programmes d'aide et les montants disponibles varient considérablement d'une province, voire d'une ville à l'autre. À ce sujet, il suffit de comparer les sommes allouées par le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal aux événements culturels et celles allouées par d'autres provinces et villes canadiennes pour comprendre que les festivals n'ont pas toutes les mêmes chances d'obtenir des subventions.

Défi : jongler avec une mosaïque de bailleurs de fonds aux mandats distincts et intérêts différents

De plus, il faut noter que les festivals culturels doivent cogner à la porte d'organismes subventionnaires dont la vocation porte globalement sur les arts (Patrimoine canadien, les conseils des arts, etc.), mais aussi à celle de bailleurs de fonds dont la vocation est tout autre et qui s'intéressent avant tout aux retombées des événements qu'ils appuient, que ce soit en termes économiques et/ou touristiques. Ainsi, plusieurs bailleurs de fonds potentiels concentrent leur soutien sur des festivals d'animation pluridisciplinaires ou non culturels. Une frange importante de festivals qui revendiquent un positionnement artistique ne trouve que peu ou pas écho auprès de certaines instances régionales ou locales. Notons, cependant, que certaines instances gouvernementales commencent à reconnaître de façon spécifique l'intérêt d'appuyer des initiatives « de créneau » d'avant-garde pour soutenir l'image de marque et le prestige d'une collectivité et son développement.

Les festivals font, par conséquent, l'objet d'exigences des pouvoirs publics qui leur demandent simultanément, entre autres :

- d'élargir leur public, leurs sources de financement autonome et privé, leurs retombées économiques et touristiques;
- de représenter un tremplin pour la relève et une plateforme pour le milieu artistique local;
- d'assurer la programmation d'œuvres destinées au grand public;
- de garantir la représentativité des différents courants et de réalités culturelle diverses.

Cette accumulation de demandes, parfois contradictoires, ne se rencontre pas seulement lorsque l'on compare les programmes entre eux, mais à l'intérieur même de certains programmes de subventions.

Si les organismes subventionnaires offrent aux festivals des subventions pour leur fonctionnement, celles-ci ne sont pas toujours pluriannuelles et la part des appuis financiers à des projets ponctuels tend à croître. En octroyant ainsi des subventions qui ne sont pas récurrentes, les bailleurs de fonds, globalement, tendent à maintenir dans la précarité et le déséquilibre les festivals spécialisés. En effet,

dans plusieurs cas, c'est plus de 50 % des subventions qui sont octroyées pour la réalisation de projets spécifiques, non récurrents. Cette situation est d'autant plus difficile à gérer pour les festivals bisannuels, qui lors des années intercalaires, disposent de moins de ressources financières et humaines et peuvent souffrir d'importants problèmes de trésorerie. Les festivals ont une tendance naturelle à la croissance et ont généralement des besoins financiers croissants. Il peut arriver que ces festivals développent des projets parce que des programmes de subvention existent et non parce qu'ils contribuent à la réalisation de leur mandat. Les attentes de certains bailleurs de fonds ont ainsi tendance à pousser et forcer les festivals bisannuels à programmer des activités connexes hors festivals et à maintenir un rythme d'activités constant. Certains bailleurs de fonds ont déjà cherché à résoudre ce problème en accordant un appui financier pluriannuel qui prend en compte le caractère bisannuel des organisations, mais des efforts sont encore à mettre en œuvre chez d'autres subventionnaires importants.

Étant donné toutes ces contraintes liées au montage financier, l'organisation de festivals disciplinaires peut être considérée comme une activité à haut risque. L'équilibre financier et la stabilité, si difficiles à obtenir, constituent le lot quotidien de ces festivals.

Pour les organisateurs des festivals disciplinaires spécialisés, cet état de fait peut avoir de nombreuses conséquences au point de vue de la programmation, des efforts consacrés au développement des publics, à la promotion et à la gestion (notamment au temps et aux ressources investis dans la recherche et la consolidation du financement).

Du côté de la programmation, les ambitions artistiques peuvent s'avérer inconciliables avec les attentes de certains partenaires publics pour qui les retombées économiques et touristiques, l'augmentation de la fréquentation, de la billetterie et/ou des dons privés, la venue de diffuseurs internationaux ou encore la présence de compagnies représentatives des différentes localités ou divers courants (par exemple, la relève ou la danse « folklorique ») passent avant le développement qualitatif de la discipline. De plus, les festivals doivent composer avec une foule d'exigences dont les objectifs ne sont pas cohérents entre eux et qui peuvent grandement influencer une programmation. Cette multiplicité des demandes peut éventuellement affaiblir la programmation artistique d'un festival, alors que de la qualité de celle-ci dépendent la notoriété et le succès de l'événement. En bref, la marge de liberté en matière de programmation artistique, et potentiellement sa qualité, peuvent être réduites par la multiplication des partenariats financiers dont les aspirations et exigences sont multiples et divergentes.

Les difficultés que rencontrent les festivals pour le financement de leurs activités ne sont pas sans avoir aussi une implication directe et importante sur le fonctionnement de leurs structures. Pour mener à bien les activités d'un festival tout en assurant un cadre financier équilibré, le personnel de base permanent ou semi-permanent est généralement réduit à un minuscule noyau de base et ce dernier ne peut compter que sur le recours au bénévolat, à des emplois temporaires et à des emplois subventionnés, qui nécessitent des efforts d'encadrement et de formation spécifiques.

En conclusion, soulignons qu'un festival culturel ne peut se permettre d'être déconnecté des réalités économiques et des demandes des bailleurs de fonds sous peine de conséquences importantes. Cet état de fait suppose une gamme d'ajustements et d'engagements, que ce soit en termes de programmation artistique, d'investissement en promotion des activités, ou de gestion professionnelle et de fonctionnement. S'il peut se sentir écartelé entre différentes exigences parfois contradictoires, un festival ne peut faire l'économie de maintenir un niveau de concertation extrêmement élevé, transparent et constant avec les différents bailleurs de fonds qui gèrent les fonds publics.

5.3.3. Secteur privé

Défi : tenter de répondre aux exigences des bailleurs de fonds reliées à l'obtention de financement privé

Bien que parfois difficile à développer dans certains créneaux artistiques de pointe, les relations avec le secteur privé sont importantes. D'une part, elles contribuent à accroître les ressources financières. D'autre part, très souvent, les bailleurs de fonds publics en font une exigence pour l'octroi de leurs subventions.

« Le mécénat des sociétés a pris la forme d'une association d'entreprises, où producteur et parrain tirent l'un et l'autre des avantages des sommes dépensées. Le parrain en attend de la reconnaissance, du rayonnement dans la communauté et une clientèle, ainsi qu'un contact avec un certain marché et une occasion de partager une présentation avec des clients éventuels. Le producteur artistique en reçoit des avantages monétaires ainsi que la reconnaissance de la communauté. »¹¹.

Le rapport *Les donateurs aux organismes artistiques et culturels au Canada*¹² a démontré que les 47,9 millions de dollars recueillis par des organismes culturels et artistiques en 2000 représentaient seulement 1,0 % des dons aux organismes sans but lucratif de tout genre au Canada. Le secteur des arts et de la culture représente, en effet, le parent pauvre en ce qui concerne les dons et partenariats du secteur privé.

En ce qui a trait aux commandites, les entreprises du secteur privé sont constamment sollicitées par des demandes d'appui de la part d'une myriade d'organisations aux missions et activités hétéroclites. Les festivals disciplinaires spécialisés, surtout lorsqu'ils sont tenus sur une base bisannuelle, sont nécessairement désavantagés puisque le secteur privé recherche généralement des événements qui ont une grande visibilité et touchent le plus grand public possible. Les entreprises du secteur privé souhaitent une augmentation de leurs ventes et désirent s'associer à des événements de prestige. Il est généralement admis que le secteur privé a tendance à s'associer à des valeurs sûres, médiatisées, et ne privilégie pas nécessairement l'audace.

11. *L'encyclopédie canadienne*, Fondation Historica.

12. *Les donateurs aux organismes artistiques et culturels au Canada*, Hill Strategies Recherche Inc., Monographies de recherche sur les arts, vol. 2, n. 2, janvier 2004.

Si l'on se rapporte au *Rapport d'enquête sur 32 festivals et événements culturels du Québec, 2000-2001*, les difficultés liées à la recherche de financement privé reposent sur différents motifs.

- Les commanditaires affirment qu'ils sont fortement sollicités.
- L'organisme promoteur manque de ressources pour faire la promotion de l'événement auprès de commanditaires potentiels.
- Le bassin des entreprises et des sociétés qui commanditent le secteur culturel est restreint (voire saturé), ce qui rend difficile la recherche de nouveaux partenariats.
- Il est difficile d'entretenir des contacts à long terme avec les agents dans les entreprises et sociétés parce que ceux-ci sont sans cesse remplacés par de nouvelles personnes. La grande mobilité des agents en place fait que les contacts sont toujours à refaire.
- L'organisme promoteur manque d'expertise dans la recherche de financement privé.
- La commandite n'est pas une priorité pour les entreprises et les sociétés.
- La visibilité offerte par l'événement n'atteint pas les exigences des commanditaires.
- Le public cible de l'événement n'est pas attrayant aux yeux des commanditaires.
- Les commanditaires potentiels subissent des compressions ou des restrictions budgétaires.
- L'événement est récent et peu connu.
- Le type d'événement n'est pas attrayant aux yeux des commanditaires ciblés.
- Les entreprises et les sociétés ciblées réorientent leurs politiques de financement.
- Le développement de financement privé implique un certain virage commercial qui n'est pas compatible avec la nature de l'événement.

Selon certains commentaires reçus, la composition des conseils d'administration des festivals culturels pourrait parfois poser problème, car il n'y aurait pas, dans certains cas, assez de membres issus du secteur privé pour assurer une campagne de financement privé optimale.

Notons, finalement, que selon cette enquête sur les festivals, 10 organismes parmi les 32 festivals étudiés faisaient appel aux services de sous-traitants pour la recherche de financement privé. L'Institut de la statistique du Québec évalue le montant moyen annuel déboursé pour les services de ces sous-traitants à environ 14 000 \$. Une des formes de rémunération les plus prisées serait le paiement aux sous-traitants d'une commission calculée en fonction du montant de financement recueilli par ces derniers. Il semble cependant que les ressources (financières et humaines) mises dans la recherche de financement privé ne rapportent pas toujours les résultats escomptés. L'investissement en temps et en argent consacré à la campagne de financement privé fonds peut, dans certains cas, se révéler supérieur aux sommes recueillies.

Si, en raison de leur nature, leur portée et leur fréquence, les festivals disciplinaires spécialisés se heurtent à des difficultés dans leur quête de commandites et de dons du secteur privé, ils doivent, pour assurer leur survie, continuer à intéresser le secteur privé. Cette recherche de financement privé impliquera peut-être pour les festivals de remettre en question leurs stratégies et approches et de redoubler d'ardeur, mais tous, organisateurs comme bailleurs de fonds, doivent se fixer des objectifs réalistes et réalisables. Remarquons finalement, qu'une fois l'appui d'une entreprise privée obtenu, un festival se doit d'œuvrer pour que son partenaire soit satisfait de cette collaboration et qu'il ne se désengage pas. En effet, la perte de tout commanditaire peut s'avérer catastrophique pour une organisation.

5.3.4. Créateurs

Défi : gérer les attentes multiples des compagnies

Les festivals disciplinaires spécialisés doivent nécessairement composer avec leur milieu artistique immédiat, à savoir les artistes et les compagnies de création. Or, ces dernières expriment diverses attentes vis-à-vis des festivals spécialisés et ces attentes peuvent entrer en contradiction entre elles ou avec d'autres fonctions de l'événement. Dans le milieu de la danse contemporaine, les compagnies de création, dont le nombre a connu une croissance importante depuis les années 1990 et qui souffrent, selon eux, de problèmes de « sous-diffusion », veulent, entre autres, qu'un festival spécialisé :

- serve la communauté artistique locale en inscrivant ses œuvres à sa programmation;
- leur permette d'augmenter leur visibilité et leur renommée;
- attire les diffuseurs locaux et internationaux pour qu'elles puissent obtenir du travail, partir en tournée et donc augmenter la durée de vie de leurs œuvres;
- leur permette de se positionner sur la scène locale, nationale et/ou internationale;

- constitue un haut lieu de développement professionnel en leur permettant de prendre le pouls de ce qui se fait de mieux dans la discipline et de participer à des activités de formation (classes de maître, ateliers, etc.);
- se charge de mettre en valeur la relève et les dernières tendances de la discipline;
- leur offre des cachets intéressants et équitables et des conditions de présentation optimales pour leurs créations;
- ne les desserve pas en imposant des contrats d'exclusivité trop sévères qui peuvent s'avérer prohibitifs pour la diffusion ultérieure de leur production ou les empêcher de roder au préalable leur performance devant public avant d'être présentée à des spécialistes et des diffuseurs;
- leur propose des contrats de coproduction;
- contribue au développement de publics pour la danse contemporaine;
- représente un événement festif qui leur permette de se créer des réseaux et de célébrer leur discipline, etc.

Défi : faire face à la croissance du nombre de compagnies

Le milieu de la danse contemporaine, qui connaîtrait une crise de développement importante selon plusieurs, met énormément d'espoir et a beaucoup d'exigences et de besoins vis-à-vis des festivals spécialisés. Beaucoup de compagnies de création souhaitent que les festivals programment leur travail, ce qui crée une pression importante sur ces derniers.

La création de nombreuses compagnies de danse au début des années 1980

Le milieu de la création en danse contemporaine au Québec et au Canada s'est développé à une vitesse vertigineuse. En vingt ans, le nombre de compagnies de création/production a littéralement explosé. Il suffit de voir l'évolution du nombre de compagnies canadiennes subventionnées par les principaux partenaires gouvernementaux (fédéral, provinciaux et municipaux) au cours des six dernières années pour constater l'ampleur du phénomène.

Si on parle généralement davantage de l'émergence de la création en danse contemporaine au Québec, les compagnies de danse contemporaine ont aussi fleuri à travers le Canada, particulièrement en Ontario et en Colombie-Britannique. Les grands pôles de la danse contemporaine sont aujourd'hui Montréal, bien sûr, mais aussi Toronto et Vancouver.

Cette prolifération de compagnies de danse au Québec et au Canada s'est accompagnée d'une reconnaissance de plusieurs compagnies sur les scènes nationales et surtout internationales. La qualité de la danse contemporaine au Canada, et au Québec en particulier, est établie et reçoit des éloges de par le monde. C'est donc un vent de dynamisme exceptionnel qui balaie le monde de la création en danse contemporaine québécoise et canadienne.

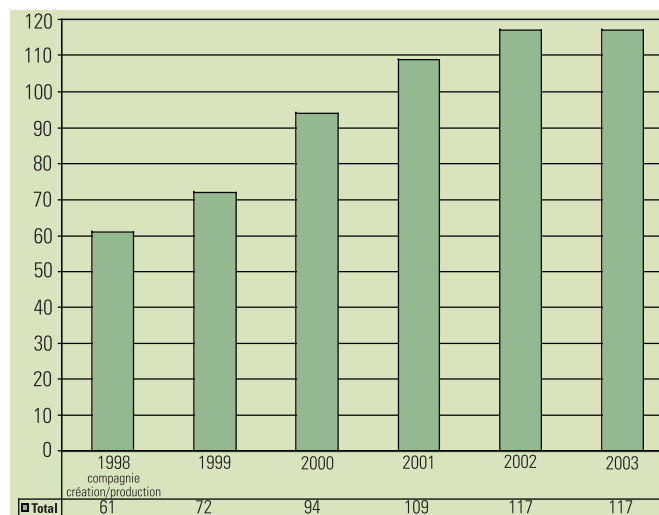


Figure 15 : Évolution du nombre de compagnies de création en danse contemporaine subventionnées, 1998 à 2003

Or, cette croissance exceptionnelle du milieu de la création n'est pas sans s'accompagner de questionnements et de défis à résoudre.

Si, au cours des vingt dernières années, plusieurs compagnies se sont développées, structurées et sont devenues de véritables institutions, notamment grâce à l'économie festivalière, aujourd'hui, les dizaines de compagnies qui

Tableau 28 : Évolution du nombre de compagnies de création en danse contemporaine subventionnées, 1998 à 2003

	YK	TNO	NU	CB	AB	SK	MB	ON	QC	NB	NE	IPE	TN-L	Total
1998	-	-	-	11	1	-	1	19	27	-	1	-	1	61
1999	-	-	-	12	2	-	3	27	25	1	1	-	1	72
2000	-	-	-	15	3	-	2	32	41	-	-	-	1	94
2001	-	-	-	23	2	-	3	33	44	1	2	-	1	109
2002	1	-	-	23	4	-	4	36	45	1	2	-	1	117
2003	-	-	-	24	3	1	4	34	49	-	2	-	-	117

composent la relève se font compétition et demandent à se faire voir et reconnaître, à avoir aussi leur place au soleil. Les festivals spécialisés se retrouvent ainsi devant des choix déchirants à prendre en ce qui concerne leur programmation. Non seulement ont-ils accès à une offre phénoménale de spectacles, mais ils peuvent choisir entre des compagnies établies reconnues et une multitude de jeunes compagnies qui portent les nouvelles tendances et qui réclament d'entrer dans le circuit de la diffusion.

Si la danse contemporaine comme discipline a, selon ce que le milieu en dit, besoin de festivals, les compagnies de création (et les interprètes) aussi en ont besoin. Elles sont de plus en plus nombreuses à se presser aux portillons des festivals, ce qui pose nombre de questions. En effet, les festivals peuvent-ils, dans ces conditions, éviter de mécontenter les nombreuses compagnies qui ne seront pas programmées? Peuvent-ils prétendre représenter l'ensemble de l'activité en danse contemporaine? Peuvent-ils encore parvenir à jouer, pour la relève, le rôle actif et structurant qu'ils ont pu jouer auparavant pour les compagnies aujourd'hui établies?

Défi : préserver la liberté de programmer

Pour un festival de danse contemporaine, pouvoir satisfaire toutes ces attentes en provenance du milieu artistique est difficile. En effet, comment concilier la volonté de développer et représenter dans toutes ses facettes le milieu culturel local tout en désirent attirer le grand public par les grandes vedettes de la discipline et présenter les nouvelles tendances les plus intéressantes, qu'elles soient locales ou étrangères?

Un festival spécialisé en danse contemporaine, par les choix artistiques qu'il effectue, ne peut prétendre parvenir à satisfaire toutes les compagnies de création. Il doit cependant tout mettre en œuvre pour recueillir le soutien du milieu artistique, un milieu en pleine effervescence, mais fragmenté et aux prises avec d'importants problèmes de diffusion. Cette difficulté est d'autant plus grande en danse contemporaine (par rapport à d'autres disciplines artistiques) que les espaces et organismes de diffusion en danse sont relativement peu nombreux. Notons par ailleurs qu'une partie du financement des festivals spécialisés de danse contemporaine est lié à une évaluation faite par des pairs qui donnent des recommandations à des bailleurs de fonds, notamment au Conseil des Arts du Canada.¹³

5.3.5. Médias

Défi : dépenser une proportion toujours plus grande de son budget en frais de promotion tout en préservant l'équilibre budgétaire

Les moyens qu'investissent les festivals dans la communication et la publicité prennent une part croissante des budgets. Est-ce qu'ils contribuent à augmenter les publics, à les fidéliser, à les toucher, à les informer? Rien n'est moins sûr. Il semble que ce phénomène soit perceptible dans tous les pays et auprès de tous les types de festivals¹⁴. On serait en train d'assister à une fuite en avant où chacun, pour faire relayer son message par les médias et ainsi attirer plus de publics, serait obligé d'en faire toujours plus pour pouvoir être entendu, pour pouvoir convaincre davantage que d'autres organisateurs.

Défi : susciter l'intérêt des médias et se démarquer malgré l'encombrement médiatique et l'absence de vedettariat

Or, non seulement les festivals voués à des disciplines de pointe comme la danse doivent-ils compétitionner dans un environnement marqué par une prolifération de festivals « grand public », mais ils doivent faire face à un désintérêt flagrant des médias qui ne se sentent pas concernés par la discipline. On ne saurait négliger les difficultés occasionnées par la place négligeable qu'occupe la danse contemporaine dans l'univers médiatique, en particulier télévisuel, qui offre au grand public et aux jeunes une connaissance de la danse des plus réduites. Un festival de danse contemporaine, pour attirer et rallier ses publics et potentiellement le secteur privé, doit intéresser des médias pour lesquels, le vedettariat importe souvent bien davantage qu'une programmation artistique de qualité.

13. Il serait important de communiquer aux festivals l'évaluation réalisée par les pairs. Ils pourraient ainsi avoir une idée claire du soutien dont ils bénéficient dans leur milieu et prendre des actions en conséquence.

14. « La musique a-t-elle besoin de festivals? », Acte du colloque de France Festival, 13 et 14 novembre 2003, publié en collaboration avec La Scène.

Force est de constater que les médias préfèrent de beaucoup pouvoir compter sur la présentation d'événements spectaculaires, de vedettes, de succès populaires. Ils tendent à vouloir relayer une information simple sans avoir à faire œuvre de pédagogie. Or, la discipline de la danse contemporaine, à bien des égards, ne s'y prête pas. La danse contemporaine est « secondaire » pour les quelques médias qui la couvrent en saison régulière. On ne peut donc pas s'attendre à ce qu'un festival de danse reçoive une couverture médiatique qui parviendrait à lui faire dépasser de façon spectaculaire le cadre des initiés ou des aficionados des arts. En bref, même s'ils doivent impérativement parvenir à rejoindre la population pour s'attirer du public, les festivals de danse contemporaine doivent composer avec le désintéressement général des médias vis-à-vis leur discipline.

5.3.6. Diffuseurs et lieux de diffusion

Défi : entretenir des liens harmonieux avec les diffuseurs

Encore davantage peut-être que pour d'autres disciplines, un festival spécialisé en danse contemporaine doit absolument entretenir des relations saines et fructueuses avec les diffuseurs locaux et internationaux, étant donné, entre autres :

- qu'on lui demande de remplir une fonction de relais entre les créateurs et les diffuseurs afin de stimuler les tournées subséquentes des compagnies sur le plan local, national et/ou international;
- qu'il peut entrer en compétition avec les saisons des institutions permanentes de diffusion locales qui programment des saisons de danse pendant l'année courante;
- qu'il peut constituer la seule vitrine dont disposent les diffuseurs locaux et nationaux pour voir de la danse contemporaine.

Une diffusion nationale et internationale de la danse contemporaine plus développée

Le milieu de la création en danse contemporaine souffre d'un manque important de moyens de diffusion¹⁵. On doit cependant noter que, depuis les années 1980, le milieu de la diffusion de la danse s'est développé, même si l'ampleur de cette structuration n'a pas nécessairement suivi le même rythme que la multiplication des compagnies de création, et n'est pas égale entre les différentes régions. Ainsi, si les organismes de diffusion de danse contemporaine ont commencé à occuper de plus en plus de place sur la scène montréalaise et internationale, la tendance s'est avérée beaucoup plus discrète dans le reste du Canada. Quoique jugée encore insatisfaisante pour combler les besoins du

milieu, cette croissance a néanmoins changé de manière marquante la donne pour le milieu de la création et les festivals spécialisés québécois et canadiens.

Remarquons brièvement, dans un premier temps, que des lieux de diffusion spécialisés en danse, comme l'Agora et Tangente, ont vu le jour à Montréal¹⁶. Ces organismes/lieux ont fait en sorte que la diffusion des artistes québécois à Montréal a été favorisée. Après l'expérience réussie de Danse en Saison, Danse-Danse a été créé et offre, depuis 1998, une saison montréalaise de spectacles québécois, canadiens et étrangers de haut calibre en danse contemporaine. Par le fait même, il sert de plateforme de réciprocité aux tournées nationales et internationales des compagnies

Tableau 29 : Représentations des compagnies de danse canadiennes en tournée à l'étranger, 2002-2003

2002-2003	Représentations totales	Représentations demeure		Représentations tournée au Canada		Représentations tournée à l'étranger	
	n	n	%	n	%	n	%
Petite	1 131	800	70,7 %	233	21 %	160	14,1 %
Moyenne	1 280	650	50,8 %	171	13 %	137	10,7 %
Grande	685	278	40,6 %	168	25 %	172	25,1 %
Total	3 096	1 728	55,8 %	572	18 %	469	15,1 %

Source: Statistique Canada, Enquête sur les arts d'interprétation, 2002-2003
À noter que ces statistiques incluent les compagnies de danse de tout type (ballet, contemporaine, folklorique, etc.)

¹⁵ Comme notre firme l'analysera plus spécifiquement dans son prochain rapport sur l'Analyse de l'environnement de la diffusion de la danse professionnelle contemporaine au Canada.
¹⁶ Notons également la création de La Rotonde à Québec.

québécoises. Au cours des dernières années, on a, en outre, assisté à la naissance de nouveaux festivals canadiens de danse contemporaine et à la programmation de spectacles de danse contemporaine par des festivals pluridisciplinaires (ex. : Festival Montréal en lumière, Festival des Arts de Saint-Sauveur, etc.).

Parallèlement, la diffusion sur le territoire québécois s'est aussi mieux organisée. La préoccupation de mieux diffuser la danse sur l'ensemble du territoire québécois, exprimée dans la politique de diffusion des arts de la scène du gouvernement du Québec, s'est incarnée dans le développement et la mise en œuvre du projet *La danse sur les routes du Québec*. En 2002-2003, les diffuseurs pluridisciplinaires partenaires du programme ont ainsi programmé 27 spectacles qui ont été présentés 92 fois et ont touché 17 146 spectateurs¹⁷.

Fait marquant pour la danse contemporaine, de nombreux chorégraphes québécois de toutes générations ont connu une reconnaissance majeure sur la scène internationale. Aujourd'hui, les réseaux internationaux de diffusion constituent un terrain de prédilection pour les compagnies québécoises et canadiennes. La participation à des festivals internationaux et la présentation sur des scènes étrangères ne constituent plus l'exception, mais bien une réalité pour de nombreuses compagnies de création qui y recueillent d'ailleurs une part de plus en plus importante de leurs revenus.

17. Données internes compilées pour *La danse sur les routes du Québec*, 2004.

Plusieurs compagnies sont parvenues à établir des partenariats avec différents diffuseurs internationaux leur ayant permis de faire des coproductions internationales et des plans de tournées plus exhaustifs. On remarque même, surtout au Québec, que plusieurs compagnies font appel à des agents pour développer leurs marchés étrangers et coordonner leurs tournées.

Si les créateurs québécois et canadiens font aujourd'hui face à de plus en plus de concurrence (par exemple, des pays de l'Europe de l'Est) sur la scène internationale, des réseaux de contact efficaces ont été établis et la diffusion à l'international représente, plus souvent qu'autrement, une priorité pour les compagnies de danse (en particulier les québécoises), entre autres parce qu'elles y obtiennent des cachets plus élevés que ceux offerts au Québec et au Canada.

Le milieu de la création en danse contemporaine évolue donc dans un environnement de diffusion tout autre que celui qui prévalait au début des années 1980. Même s'ils sont toujours en nombre insuffisant et ne parviennent pas du tout à couvrir l'ensemble des besoins (certaines provinces expérimentant des problèmes encore plus importants que les autres), les acteurs de la diffusion se sont développés, diversifiés et structurés au niveau régional, national et international. La diffusion de la danse contemporaine n'est plus le monopole de quelques joueurs; elle est éclatée entre divers partenaires qui cherchent, dans la mesure de leurs moyens et chacun à sa manière, à présenter de la danse et à en développer les publics.

Une offre de spectacles de danse plus grande sur les scènes canadiennes

L'augmentation spectaculaire du nombre des compagnies québécoises et canadiennes ainsi qu'un meilleur réseau de diffusion a engendré une augmentation remarquable de l'offre de spectacles. L'offre de spectacles en danse s'est multipliée tant pour les spectacles québécois et canadiens que pour les spectacles en provenance de l'étranger. En termes de spectacles et d'offre de sièges, l'importance relative de la danse contemporaine dans le paysage canadien des arts de la scène a beaucoup augmenté.

Cette offre remarquable doit être prise en compte car les festivals spécialisés dans la discipline, comme le FIND et le FDC, n'ont plus le statut d'acteurs uniques qu'ils avaient à leur création. À titre d'illustration, alors que le FIND présentait 40 % de l'ensemble des représentations de danse offertes à Montréal à la fin des années 1980, il n'en présentait plus que 6,8 % en 1999 et 13,8 % en 2001. Le FIND présentait pourtant cette année-là sa plus grosse édition.

Le développement exponentiel du milieu de l'organisation d'événements et de festivals à vocation culturelle et non culturelle et ses métamorphoses

La multiplication des festivals et leur importance croissante

Au cours des 20 dernières années, les festivals sont devenus incontournables. Ils constituent désormais non seulement une composante significative de la vie culturelle des communautés mais aussi une part importante de l'activité économique et touristique. La croissance du nombre de festivals a pris une telle ampleur que le calendrier annuel de certaines villes (comme Montréal) est presque totalement comblé. Cette abondance crée un dynamisme et attire les touristes. Elle positionne également le Québec et le Canada sur le marché international et leur assure une visibilité dont bénéficient probablement les différentes manifestations. Néanmoins, ce pullulement de festivals n'est pas sans poser problèmes et nuire aux organisations et aux festivals artistiques de plus petite taille comme le FIND et le FDC.

Non seulement les festivals culturels font-ils concurrence aux saisons régulières des institutions artistiques permanentes, mais ils se livrent une chaude lutte entre eux, que ce soit en ce qui a trait à l'assistance, aux programmations, au financement public, aux commanditaires, à la période, etc. Cette compétition est d'autant plus féroce

que les festivals disciplinaires coexistent avec une myriade de grands événements à vocation non artistique ou plus « populaires » ayant des retombées économiques et touristiques majeures¹⁸, et qui canalisent bon nombre de spectateurs, de commandites et de fonds publics. Dans ce contexte de prolifération exponentielle de festivals et d'événements, le secteur privé, les bailleurs de fonds gouvernementaux, le public et les médias sont constamment sollicités. L'offre est telle qu'il est légitime de se demander si le marché n'est pas menacé par la saturation (du moins en été), d'autant plus que les festivals et événements culturels évoluent dans un contexte de raréfaction des ressources. Soulignons que si les changements législatifs sur la publicité et la commandite dans l'industrie du tabac et la fin du programme fédéral des commandites ont porté un dur coup à l'organisation des événements culturels au Canada, les grandes manifestations ont réussi à se repositionner et à mettre en valeur l'impact touristique et économique de leur événement. Elles ont pu convaincre les pouvoirs publics de mieux les soutenir financièrement dans leur développement (ministères et organismes à vocation économique, Société des événements majeurs internationaux (SÉMIQ) au Québec, etc.).

18. Mentionnons aussi la politique de gratuité aux sites et aux spectacles des grands festivals.

Des festivals artistiques à la spécialisation pointue à des festivals plus polymorphes et tentaculaires

Les grands événements sont en train de redéfinir ce qu'on entend par festivals culturels. Ils tendent à déborder la programmation estivale initialement prévue de façon ponctuelle ainsi que leur mandat. Cette tendance semble être généralisée puisqu'on a observé, en Europe, qu'après une période de spécialisation très étroite, « les festivals, de plus en plus généralistes et polymorphes, couvrent un

spectre de plus en plus large, ouvrent leur répertoire et établissent des passerelles »¹⁹.

En bref, la croissance des grands événements et festivals et leur développement récent ont eu tendance, au cours des dernières années, à fragiliser les festivals à vocation artistique de plus petite taille et à les contraindre à redéfinir leur mission et leur rôle.

Les diffuseurs assistent à des festivals spécialisés non seulement pour connaître de nouvelles œuvres, pour faire des choix pour leur programmation future, mais aussi pour « tester » devant public les différentes performances. Ils choisissent de se déplacer à tel ou tel festival en fonction de la qualité de la programmation présentée, de son originalité (œuvres qu'ils ne peuvent pas voir ailleurs), des manifestations qui ont déjà fait leurs preuves et qui ont su se construire une renommée et une image auprès des professionnels, des publics et des médias. Ils veulent pouvoir voir un maximum d'œuvres et faire de nombreuses rencontres (autres diffuseurs, artistes, etc.) dans un court laps de temps et voir des œuvres dans leur intégralité (par opposition aux marchés et « showcases »).

Les diffuseurs désirent que les organisateurs de festivals collaborent avec eux dans une logique bénéfique aux deux parties. En ce sens, certains diffuseurs voudraient que des liens de coopération soient établis afin que la programmation des festivals ne nuise pas à leur saison régulière de danse et que les festivals n'exigent pas de contrats d'exclusivité trop contraignants. Une collaboration festivals – diffuseurs pourrait éventuellement déboucher sur des partenariats de diffusion, sur l'utilisation des festivals comme têtes de pont d'un réseau de diffusion qui permettrait de faire circuler davantage les œuvres et de rationaliser les coûts. Par ailleurs, les diffuseurs spécialisés locaux ne sont pas nécessairement favorables à la prise en charge par les festivals d'activités ou de saisons « hors événement » qui pourraient interférer avec leur propre travail.

Comme acteurs importants de la chaîne de diffusion, les festivals spécialisés doivent travailler de pair avec les autres diffuseurs qui programment de la danse contemporaine afin de dépasser la simple compétition stérile et de déboucher sur une collaboration fructueuse pour chacun d'eux et le milieu disciplinaire en général.

19. « La musiquea-t-elle besoin de festivals? », Acte du colloque de France Festival, 13 et 14 novembre 2003, publié en collaboration avec *La Scène*.

Défi : faire face à la concurrence entre les festivals

Il ne faut pas mésestimer le fait que la concurrence entre les nombreux festivals internationaux combinés aux ressources financières limitées des diffuseurs s'accompagne de la nécessité pour les festivals spécialisés d'attirer les diffuseurs en leur offrant des conditions avantageuses. Les festivals de danse se voient dans l'obligation d'investir d'importantes ressources que ce soit en termes de transport, d'hébergement et de billets de faveur.

Il se dégage de ce portrait des défis externes communs aux festivals disciplinaires spécialisés qui sont donc constamment appelés à se redéfinir et à se repositionner pour s'adapter aux nouvelles réalités et aux paramètres qui conditionnent leur importance, leur rôle et leur capacité de survie.

Tout festival doit donc évoluer à travers un faisceau d'attentes multiples et souvent contradictoires, elles-mêmes influencées par le contexte en constante mutation. Le salut des festivals disciplinaires spécialisés ne passe pas sans une mobilisation des différents acteurs et sans la conciliation nécessaire de leurs différents objectifs et besoins.

En résumé :

- en ce qui a trait aux publics, la nécessité de composer avec un public restreint pour la danse contemporaine et de satisfaire un public hétérogène;
- en ce qui concerne les organismes subventionnaires, la difficulté de composer et de jongler avec une mosaïque de bailleurs de fonds aux mandats et intérêts distincts, aux processus d'obtention de subventions et de reddition de comptes différents;
- pour ce qui est du secteur privé, la difficulté de répondre aux exigences et besoins des entreprises ou corporations à but lucratif pour obtenir du financement privé;
- relativement aux créateurs, les problèmes de gérer les attentes multiples des compagnies, de faire face à la croissance du nombre de ces compagnies tout en préservant la liberté de la direction artistique de programmer;
- par rapport aux médias, la nécessité d'investir dans la promotion tout en préservant son équilibre financier, de susciter l'intérêt des médias et de se démarquer malgré l'encombrement médiatique et l'absence de vedettariat dans la discipline;
- au sujet des diffuseurs et lieux de diffusion, le besoin d'entretenir avec eux des liens harmonieux et de ne pas nuire à leur programmation tout en tentant de les attirer dans un contexte de concurrence importante entre les festivals.



6. Regard sur d'autres festivals

6. Regard sur d'autres festivals

Cette section propose des commentaires et réflexions sur d'autres festivals que le FIND et le FDC dans le but d'en tirer des enseignements utiles. Nous présenterons, entre autres, l'expérience du Carrefour international de théâtre de Québec, nous établirons la liste des autres festivals canadiens de danse et nous pencherons sur les festivals internationaux de danse considérés par le milieu comme les plus réussis. Évidemment, toutes comparaisons a ses limites puisque chaque festival oeuvre dans un contexte qui lui est propre.

6.1. Aperçu de l'expérience du Carrefour international de théâtre de Québec (CITQ)

Cette section a été retiré pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.

6.2. Festivals disciplinaires spécialisés de danse au Canada²⁰

Tableau 32 : Liste des festivals disciplinaires spécialisés en danse au Canada

Festival	Ville	Province	Fréquence	Durée de la programmation en danse	Programme		
					locale	canadienne	internationale
Dancing on the Edge Festival	Vancouver	BC	Annuel	7-16 juillet 2005	x	x	x
Vancouver International Dance Festival*	Vancouver	BC	Annuel	8-26 mars 2005	x	x	x
Canada Dance Festival / Festival Danse Canada*	Ottawa	ON	Biannuel	3-12 juin 2004	x	x	
Dusk Dances	Toronto	ON	Annuel	ND	x	x	
Festival of Interactive Physics	Toronto	ON	Annuel	23-27 juin 2005	x		
Fringe Festival of Independent Dance Artists	Toronto	ON	Annuel	9-21 août 2005	x	x	x
Guelph Contemporary Dance Festival*	Guelph	ON	Annuel	31 mars – 3 avril 2005	x	x	
Moving Pictures Festival of Dance on Film and Video	Toronto	ON	Annuel	4-7 nov. 2004	x	x	x
Square Zero	Ottawa	ON	Biannuel	10-12 juin 2004	x	x	
Atlantic New Dance Festival	Halifax	NS	Biannuel	ND	x	x	
Festival International Danse Encore	Trois-Rivières	QC	Annuel	9-12 juin 2005	x	x	x
<i>Moving Pictures Festival of Dance on Film and Video</i>	Toronto	ON	Annuel	8-26 mars 2005			
<i>Canadian Dance Festival*</i>	Toronto	ON	Biannuel	19-27 fév. 2005			

*membre de CanDanse

20. Cette liste ne comprend pas d'autres festivals qui présentent de la danse comme, par exemples, le Festival des arts de Saint-Sauveur ou le Festival Montréal en lumière.

On note que :

- plusieurs de ces festivals sont situés en Ontario;
- l'émergence de festivals régionaux est un phénomène récent;
- plusieurs personnes de la Colombie-Britannique ont souligné la disproportion entre le soutien financier accordé aux festivals de l'Ouest, par rapport à ceux du « centre »;
- il semble qu'il y ait peu de liens ou de dialogue entre les divers festivals.

6.3. Principaux festivals internationaux de danse

Les personnes interrogées ont identifié les festivals suivants comme étant des festivals à succès.

- Dance Umbrella, Festival de danse d'Edimbourg, de Glasgow (Royaume-Uni)
- Festival Impulstanz, Vienne (Autriche)
- Festival de danse de Munich, Tanz im August de Berlin (Allemagne)
- Madrid en Danza (Espagne)
- Biennale de Venise (Italie)
- Festival international de Montpellier-Danse, Rencontres chorégraphiques Seine Saint-Denis, Festival d'Aix-en-Provence, d'Avignon, de Rouen, de Lyon (France)
- The Holland Dance Festival, Springdance in the Netherland, Springdance Utrecht, Juli-Dans (Pays-Bas)
- Dansa Na Cidade, Lisbonne (Portugal)
- Four Days in Motion, Prague (République Tchèque)
- Festival internacional de Londrina (Brésil)
- Festival Cervantino (Mexique)
- Tokyo Performing Arts Market (Japon)

- Adelaide Festival of the Arts(Australie)
- Festivals de Pologne, de Moscou, de Slovénie, de Zagreb

Force est de constater que les festivals européens de danse prédominent dans cette liste d'événements cités par le milieu comme étant des modèles de réussite.

Quelques caractéristiques des festivals internationaux qui ont du succès


Pour expliquer le succès de ces festivals, les raisons suivantes ont été évoquées lors des entrevues et des groupes de discussion.

- Ils ont su établir une grande notoriété et la préserver au fil des ans.
- Leurs gestionnaires démontrent une capacité d'adaptation aux changements, ce qui est requis dans une discipline qui bouge rapidement.
- Ils ont un positionnement clair.
- Ils ont une programmation mondiale de qualité et présentent les bonnes compagnies dans les bonnes salles. Ils présentent un mélange intéressant entre petites, moyennes et grandes compagnies. Ils savent prendre des risques.
- Ils font référence à un contexte local, tout en s'inscrivant dans des préoccupations de nature plus globale.
- Certains ont des résidences ou coproduisent, ce qui permet d'accompagner le développement des chorégraphes.
- Ils comportent un volet éducatif très développé et de nombreux outils d'échange.
- Ils sont bien implantés dans leur communauté.
- Le public suit, les salles sont pleines.
- Ils semblent bien s'en sortir financièrement.

Il est important de noter que plusieurs intervenants ont mentionné que la plupart des festivals étrangers devaient faire face à des défis similaires à ceux que le FIND et le FDC ont dû rencontrer.

Par ailleurs, les intervenants ont noté que très peu de diffuseurs canadiens assistent aux festivals internationaux. Cet état de fait est apparemment dû au peu de pertinence de le faire considérant leur incapacité d'assumer le risque financier associé à la présence d'une compagnie internationale dans leur salle. Seule une poignée de diffuseurs au Canada se déplacerait à l'étranger.

Notons seulement que cette situation illustre bien l'importance du FIND, qui permettait, d'une part, aux diffuseurs canadiens de voir des œuvres de l'extérieur du pays et de suivre l'avancement de la discipline à l'international et, d'autre part, d'assurer une certaine réciprocité avec l'étranger et d'être ainsi un gage que des artistes canadiens puissent être programmés par les diffuseurs internationaux.



7. Besoins et attentes du milieu et des partenaires face aux festivals de danse

7. Besoins et attentes du milieu et des partenaires face aux festivals de danse

Cette section vise à rapporter les perceptions du milieu quant aux ingrédients du succès d'un festival. Elle présentera également les attentes des différents types d'acteurs (milieu de la création, diffuseurs, bailleurs de fonds).

7.1. Perceptions quant aux ingrédients du succès d'un festival disciplinaire

Les festivals, nous l'avons déjà dit, sont des organisations complexes qui oeuvrent dans un environnement tout aussi complexe. Selon les intervenants consultés, plusieurs éléments doivent donc faire partie d'une recette gagnante. Nous les avons regroupés par thèmes.

Le leadership

Un festival incarne la vision de son dirigeant. La personne à la tête de l'organisation est donc un ingrédient fondamental du succès ou non de l'organisme. Les leaders d'un festival doivent être des visionnaires et doivent entretenir des relations empreintes de respect avec leur milieu, leurs employés, leurs partenaires. Ils doivent travailler à long terme et s'adapter aux changements.

La programmation

Dans le contexte où la discipline est, par définition, la raison d'être d'un festival disciplinaire, la programmation artistique est un élément central du succès d'un festival. Pour la plupart des intervenants, celle-ci doit évidemment être de qualité. Plusieurs créateurs vont cependant plus loin et mentionnent que la programmation doit être audacieuse, prendre des risques, être diversifiée. Certains soulignent que la programmation doit donner accès à des compagnies de tailles différentes, en incluant la relève. Finalement, la programmation doit différer de ce qui est présenté en saison régulière et doit comporter des expériences marquantes.

Les activités entourant le festival

Un festival qui a du succès non seulement crée une programmation de qualité, mais organise également de nombreuses activités autour de sa programmation officielle, que ce soit une programmation parallèle (*off*), des ateliers ou des conférences. Il doit également offrir plusieurs lieux et occasions de faire du réseautage.

Le public

Un festival qui a du succès attire le public (et, soulignent les bailleurs de fond, bénéficiera donc de bonnes recettes de billetterie). En lien avec le public, plusieurs chorégraphes soulignent la nécessité de ne pas présumer de ce que le public va aimer et de plutôt se préoccuper de créer une expérience. Quelques personnes ont souligné qu'un festival à succès se doit d'offrir un service à la clientèle impeccable.

Le milieu

L'insertion et la collaboration avec le milieu ont été maintes fois soulignées : un festival est un outil collectif qui doit s'insérer dans son milieu et en respecter l'écologie. Idéalement, il rallie les forces vives du milieu. Il doit respecter ses partenaires locaux et internationaux. Il doit également pouvoir compter sur un appui politique et financier pour le soutenir.

La gestion

Tous s'entendent pour dire qu'un festival doit avoir un mandat clair et doit être géré de façon financièrement responsable.

7.2. Attentes par rapport aux festivals

Nous avons demandé aux différentes personnes interrogées quelles étaient leurs attentes par rapport aux festivals. Évidemment, les attentes exprimées diffèrent selon le statut des interlocuteurs. Dans cette section, nous présenterons les attentes exprimées par les créateurs, les diffuseurs et les bailleurs de fond.

Les créateurs

Essentiellement, les créateurs veulent :

- une plateforme leur permettant d'être remarqués par des diffuseurs d'ici ou de l'étranger afin d'obtenir du travail, augmenter leur crédibilité et leur prestige;
- des cachets intéressants et des conditions de présentation de leurs œuvres qui en respectent l'intégrité artistique;
- pouvoir se comparer avec d'autres artistes et se positionner sur la scène québécoise, canadienne ou internationale, prendre le pouls de ce qui se fait dans la discipline;
- avoir des fonds pour créer des œuvres (coproduction);
- pouvoir se développer professionnellement en assistant à des activités comme des ateliers ou des classes de maître, et échanger avec des artistes d'ici et d'ailleurs (pour ce faire, désirent rester plus de 2 jours);

- avoir un festival qui bénéficie d'une vision artistique forte et une direction artistique qui prend des risques;
- une célébration de la danse, un événement festif;
- certaines personnes, surtout de l'Ontario, ont mentionné que les festivals doivent inclure toutes les formes de danse.

Les diffuseurs

Essentiellement, les diffuseurs veulent :

- voir le meilleur de ce qui se fait dans la discipline, soit pour voir ce qu'ils vont programmer, soit pour voir ce qu'ils ne pourraient pas voir autrement;
- réseauter et pouvoir échanger avec des collègues diffuseurs;
- rencontrer des artistes;
- voir beaucoup d'œuvres et faire de nombreuses rencontres dans un court laps de temps;
- voir les œuvres dans leur intégralité et non, pas seulement des extraits, de façon à savoir exactement ce qu'ils achètent;
- être traités respectueusement par la direction du festival;
- collaborer avec quelqu'un avec qui il sera possible de travailler dans une logique bénéfique aux deux parties.

Les organismes et bailleurs de fonds

Les organismes et bailleurs de fonds souhaitent :

- que les festivals produisent des résultats et que ces résultats soient alignés avec les objectifs des organismes subventionnaires;
- qu'ils aient une programmation de qualité;
- qu'ils soient accessibles pour le public;
- qu'ils soient bien gérés et stables financièrement;
- qu'ils accueillent de façon appropriée les invités étrangers;
- que leurs dirigeants soient faciles d'accès et compétents.



8. Quelques réflexions sur la redéfinition des festivals de danse contemporaine en place ou en devenir

8. Quelques réflexions sur la redéfinition des festivals de danse contemporaine en place ou en devenir

Dans cette section, nous proposons quelques réflexions sur la redéfinition des festivals de danse contemporaine en place ou en devenir. Elles visent à attirer l'attention et à jeter un éclairage sur des facteurs de réussite et des écueils à éviter.

Nous avons regroupé ces éléments autour des thèmes suivants :

- le mandat et la mission;
- l'organisation;
- le public;
- d'autres considérations;
- le financement.

8.1. Mandat et mission

8.1.1. Mandat et mission clairs et réalistes

Les festivals doivent se donner des mandats clairs et réalistes. Les mandats doivent être circonscrits et explicites afin d'éviter au maximum les sources d'empiètements, les malentendus ou les attentes inappropriées.

En effet, compte tenu de la multitude des fonctions que les festivals peuvent exercer, un mandat peu clair constitue un puissant générateur de tensions, qui peut amener un festival à être constamment écartelé entre diverses priorités et, surtout, peut générer des attentes que le festival ne pourra satisfaire.

8.1.2. Mandat et mission communiqués clairement et compris par les gens du milieu

Il est important que les festivals communiquent clairement leur mandat, leur mission et contribuent à bien gérer les attentes exprimées à leur endroit. Bien qu'ils fassent partie intégrante de l'écologie de la diffusion de la danse, les festivals ne sont pas des « bons pères de famille » pour l'ensemble du milieu.

8.1.3. Programmation artistique centrée sur l'excellence

La programmation artistique d'un festival est indissociable de son mandat et de sa mission. Ce qui conditionne le succès, la fréquentation et la pérennité d'un festival disciplinaire spécialisé c'est la capacité de sa direction artistique d'offrir un programme de qualité et original. La discipline est la raison d'être et elle doit donc en demeurer la préoccupation centrale. La programmation est un art et non une science. Proposer une programmation réussie « relève d'un travail de spécialiste dont la liberté de programmer est une condition sine qua non »²¹. Évidemment, à la liberté de programmer se juxtapose la nécessité de programmer dans le cadre de ses moyens. En définitive, il s'agit d'un jeu d'équilibriste.

8.2. Organisation

8.2.1. Leadership fort et gouvernance compétente et transparente

Il importe de s'assurer que le conseil d'administration d'un organisme responsable du succès d'un festival soutienne activement l'organisme dans la mise en oeuvre de sa mission. Il le fera grâce à sa composition diversifiée, à son indépendance, à la disponibilité de ses membres, à ses relations avec les milieux d'affaires et à sa sensibilité aux préoccupations artistiques. Les mécanismes doivent être mis en place pour garantir toute la transparence nécessaire entre le conseil et la direction de même que leur dialogue permanent.

Un festival doit impérativement être appuyé par une direction générale forte. Elle doit être permanente et faire preuve de compétences recon- nues en matière d'administration et de gestion culturelle.

Au sujet du leadership, nous ne saurions assez insister sur l'importance, pour un festival, d'établir, de maintenir et de renforcer ses relations avec l'ensemble de ses partenaires. Il suffit de rappeler ici que tout festival, pour réussir et assurer sa viabilité, se doit, entre autres :

- de recueillir un appui important du milieu artistique, qui doit se reconnaître en lui, et de faire consensus autour des fonctions qu'il assume et des objectifs qu'il poursuit;
- d'établir des relations fortes et constructives avec les autres diffuseurs et lieux de diffusion et de travailler en partenariat avec eux;
- d'assurer un dialogue constant et transparent avec l'ensemble de ses bailleurs de fonds;
- de cultiver une image de marque, susceptible d'intéresser le secteur privé.

21. Luc Bénito dans « La musique a-t-elle besoin de festivals? », Acte du colloque de France Festival, 13 et 14 novembre 2003, publié en collaboration avec *La Scène*, p.47.

8.2.2. Permanence des ressources humaines

Un festival d'envergure nationale ou internationale, même s'il se déroule sur une base bisannuelle, a nécessairement besoin d'une équipe de base permanente et professionnelle pour assurer le suivi minimum de l'organisation (entre autres les liens qu'ils doivent maintenir avec les différents partenaires) et lui assurer une continuité dans le temps, à travers les différentes éditions. Les postes clés devraient être assumés par des ressources humaines professionnelles et du plus haut calibre, ce qui suppose toutefois de mettre en place des conditions de travail compétitives et un niveau de rémunération en conséquence. Évidemment, l'organisme doit rechercher un équilibre entre la nécessité d'avoir le personnel requis pour mettre en œuvre sa mission et la nécessité de générer suffisamment de revenus pour maintenir un budget équilibré. La structure des ressources humaines doit être adaptée à l'envergure du festival.

8.3. Public

8.3.1. Public au centre des préoccupations

Les festivals constituent nécessairement un lieu de rencontre privilégié entre la création et le public. Ce dernier ne peut et ne doit pas être négligé dans l'équation, ni par les organismes subventionnaires, ni par les organisateurs, ni par les créateurs. Un festival spécialisé, tout en tenant compte de la spécificité de son mandat, se doit d'attirer le maximum de spectateurs possible pour quatre raisons principales :

- permettre à un maximum de personnes de connaître la danse et de l'apprécier;
- offrir aux créateurs un public devant qui exprimer leur talent et créativité;
- générer des revenus propres pour l'organisation;
- permettre aux contribuables d'avoir accès à des œuvres qu'ils contribuent à financer.

Cependant, la question se pose : quel niveau de fréquentation peut-on espérer atteindre pour un festival? Les ambitions des organismes subventionnaires et des organisateurs d'attirer les plus grands auditoires possibles sont légitimes. Tous doivent néanmoins rester réalistes dans leurs attentes lorsqu'il s'agit d'un festival spécialisé autour d'une discipline telle que la danse contemporaine.

Il convient donc, en ce sens, de s'interroger sur certaines pratiques.

- Certains bailleurs de fonds doivent-ils principalement concentrer leur attention sur les taux de fréquentation des festivals disciplinaires spécialisés lorsqu'ils évaluent ces derniers?
- Quelle part des ressources et des efforts doit être consacrée aux activités et projets de développement de public?
- Quelle part des dépenses doit être consacrée aux dépenses de marketing et promotion?

La problématique se pose aussi en termes de programmation. Une programmation pointue et à l'affût des nouvelles tendances se fait-elle nécessairement au détriment d'une programmation plus « grand public »? N'est-il pas possible de faire le pont entre des œuvres plus « spécialisées » et des œuvres plus « accessibles »? Ne doit-on pas miser sur la curiosité qui amène le grand public à fréquenter un festival de danse contemporaine pour lui permettre d'accéder à un vaste choix d'expériences différentes? La direction artistique d'un festival ne devrait-elle pas veiller à faire en sorte que le grand public ne soit pas rebuté ou mis de côté par une programmation qui ne serait que « de pointe »? Il faut donc, en d'autres termes, s'interroger sur la façon de penser au public sans niveler vers le bas.

Une chose est sûre cependant, un festival, pour être reconnu et avoir du succès, doit être guidé par une vision artistique forte et originale. Toute volonté d'attirer davantage de public ne peut se faire que dans ce cadre, sous peine de perdre la base de clientèle fidèle du festival.

En bref, il faut que les publics soient au cœur des préoccupations d'un festival. Les moyens mis en œuvre pour les attirer doivent être mesurés et évalués en fonction de ses mandats, de ses ressources et du potentiel réel de fréquentation. Ceci étant, il serait réducteur de ne vouloir évaluer le succès d'un festival qu'en ne tenant compte que du nombre de spectateurs.

8.3.2. Place du jeune public

Étant donnée l'importance du développement de public non seulement pour la fréquentation des festivals, mais aussi pour le développement de la discipline de la danse en général, les festivals disciplinaires spécialisés auraient intérêt à s'interroger sur la place à accorder au jeune public, tant du point de vue de la programmation que des activités de formation.

8.4. Autres considérations

8.4.1. Localisation

Où les festivals doivent-ils être organisés? Quelle est la localisation la plus propice à leur tenue?

Il n’y a pas de réponse unique à cette question. A priori, la localisation idéale d’un festival est dans un bassin riche du milieu disciplinaire dans lequel il s’inscrit. En effet, un festival bénéficie ainsi d’infrastructures et de la proximité des acteurs importants du milieu. De plus, l’existence d’un partenaire majeur est un atout important pour la réussite d’un festival. Par ailleurs, il existe des exemples de festivals à succès qui sont situés dans des endroits isolés.²² À la limite, on pourrait affirmer que l’élément clé est plutôt la détermination de l’équipe de direction et l’appui des partenaires locaux.

Dans le cadre de nos entretiens, plusieurs personnes, surtout de l’Ouest ou des Maritimes, ont exprimé le souhait de voir le FDC adopter un caractère itinérant.

S’il apparaît à certains qu’un FDC « itinérant » pourrait favoriser l’accès de publics de partout au pays à la discipline, il faut toutefois comprendre que cela n’aurait probablement aucun impact structurant, le développement de public étant nécessairement inscrit dans la durée. S’il était décidé que le FDC, comme certains le préconisent, devienne itinérant, cela aurait des conséquences majeures sur l’organisation du Festival :

- la lourde perte du Centre national des Arts comme principal partenaire aux plans financier, matériel et administratif;
- la nécessité de rechercher du financement privé dans des nouveaux marchés et donc d’avoir continuellement à créer de nouvelles relations;
- des difficultés accrues au niveau de la logistique entre autres en raison du changement périodique des fournisseurs du Festival (partenaires médias, location d’équipements, hôtels, etc.).

22. Qu’on pense au *Sundance Film Festival* et au Festival du cinéma international en Abitibi-Témiscamingue, pour ne nommer que ceux-là.

8.4.2. Insertion dans le calendrier

De façon générale, les festivals doivent trouver leur place dans un calendrier événementiel déjà très chargé, se positionner dans un espace médiatique souvent saturé et ne pas irriter les festivals d'autres disciplines en leur faisant concurrence.

De façon spécifique, les festivals doivent tenir compte des saisons des diffuseurs de danse et des cycles de production des organismes de création, afin de s'insérer dans l'écologie et de servir de véritable outil de développement de la discipline.

8.4.3. Cohabitation avec d'autres disciplines

Doit-on envisager de fusionner plusieurs festivals disciplinaires spécialisés pour créer un seul festival? Ce scénario permettrait d'atteindre une masse critique plus importante, de rationaliser les ressources et d'avoir un impact plus grand auprès du public, du secteur privé et des médias. Si cette formule a connu certains succès importants dans le monde²³, il est toutefois de mise de l'envisager avec circonspection ici, à l'heure actuelle. D'une part, plusieurs personnes dans le milieu de la danse contemporaine ne sont pas favorables à l'idée. Ils craignent que, dans un tel scénario, la danse ne soit pas reconnue comme un art majeur et soit de ce fait, reléguée à une position secondaire par rapport à d'autres disciplines. D'autre part, il faudrait vérifier le calendrier des manifestations culturelles et la disponibilité des infrastructures de diffusion afin de voir s'il est possible d'envisager, dans le temps et dans l'espace, l'insertion d'un tel événement majeur.

Quoiqu'il en soit, si une telle formule de festival devait être retenue, il importerait avant tout de s'assurer :

- que la danse contemporaine occupe une place importante dans la programmation, dans la promotion et au point de vue des ressources disponibles;
- qu'il y ait une direction artistique autonome.

8.5. Financement

Avoir un mandat clair et réaliste est une chose, s'assurer qu'il est soutenu de façon conséquente par les bailleurs de fonds en est une autre.

Compte tenu de l'importance relative du financement public dans la structure des revenus des festivals disciplinaires spécialisés, il est impératif que la mission, leur mandat et leur plan d'action soient ajustés au point de vue du financement public prévisible et qu'inversement

23. On pense notamment au Festival d'Édimbourg au Royaume-Uni. Bien que l'échéancier de la présente étude ne nous permette pas de le faire, il pourrait être intéressant d'effectuer d'autres recherches afin d'approfondir notre connaissance de l'historique du développement de ce festival.

les exigences des bailleurs de fonds soient cohérentes avec les ressources qu'ils mettent à leur disposition. Il est également fondamental, pour éviter des attentes inutiles, que le milieu et les partenaires aient une bonne compréhension des mandats et plan d'action en question.

Dans une optique de saine gestion des fonds publics, il va de soi que les festivals ont la responsabilité de produire les résultats escomptés et que les bailleurs de fonds ont la responsabilité d'évaluer ces résultats.

La question du sous-financement des festivals ne se pose pas de façon isolée. En effet, la question n'est pas de savoir si un festival est sous-financé, mais de savoir si, compte tenu du mandat et du plan d'action du festival, le soutien fourni est suffisant.

Toujours au chapitre du financement, les festivals doivent aussi pouvoir compter sur des subventions stables qui les soutiennent dans leur fonctionnement et qui peuvent permettre de réduire significativement la part de risque, de même que le temps et l'énergie investis dans la recherche de revenus. Un financement pluriannuel, même s'il n'est pas un soutien au fonctionnement, mais « à projet », représente également une voie à explorer.

Un financement au fonctionnement récurrent et à long terme des festivals devrait être établi dans un délai raisonnable pour assurer leur viabilité et ce financement devrait tenir compte du caractère bisannuel des événements. Les bailleurs de fonds se doivent de considérer le soutien aux festivals bisannuels dans leurs années intercalaires.

Pour ce faire, une collaboration constante entre les festivals et les bailleurs de fonds, et entre les bailleurs de fonds eux-mêmes doit être établie.

En conclusion

Ces quelques remarques ne prétendent représenter l'ensemble des défis potentiels et réels qui entourent la problématique de la redéfinition des festivals de danse contemporaine en place ou en devenir. Elles constituent un exercice sommaire visant à mettre en relief quelques pistes de questionnement possibles, qui peuvent baliser et guider la réflexion.

Au-delà des défis et obstacles qui entourent l'organisation des festivals de danse contemporaine, il importe, avant tout de rappeler, en guise de conclusion, l'importance vitale de ces festivals pour le milieu artistique et pour la discipline. On ne saurait assez insister sur la nécessité de disposer de ces instruments et d'optimiser leur fonctionnement et leurs retombées pour s'assurer que la danse contemporaine au Canada continue d'évoluer et de représenter un de nos fleurons culturels internationaux les plus éclatants.

Bibliographie

« La musique a-t-elle besoin des festivals? », Actes du colloque de France Festivals, 13 et 14 novembre 2003, publié en collaboration avec *La Scène*.

AIR-BÉLANGER, Jocelyne, « Lettres – Merveilleux FIND », *Le Devoir*, 3 février 2004.

APOSTOLSKA, Aline, « Festival de danse contemporaine de Munich. De la Bavière de Sissi à la danse contemporaine », *La Presse*, 26 octobre 2004.

APOSTOLSKA, Aline, « Festival de nouvelle danse. Le bilan de 20 ans d'engagement », *La Presse*, 15 septembre 2001.

APOSTOLSKA, Aline, « Le FIND est mort! Vive le FIND! », *La Presse*, 20 décembre 2003.

BAILLARGEON, Stéphane, « Dommages collatéraux », *Le Devoir*, 24 novembre 2001.

BAILLARGEON, Stéphane, « Huit chorégraphes et un festival. Des créateurs se prononcent en faveur d'un événement international à risque », *Le Devoir*, 30 septembre 2004.

BAILLARGEON, Stéphane, « Le paradoxe du danseur », *Le Devoir*, 18 novembre 2004.

BAILLARGEON, Stéphane, « Pourquoi résorber le déficit des Grands ballets canadiens et pas celui du FIND », *Le Devoir*, 19 décembre 2003.

BAILLARGEON, Stéphane, « Québec affirme être intervenu pour sauver le FIND », *Le Devoir*, 18 décembre 2003.

Banfield-Seguin Ltd, *FDC Marketing and Communications Report 2003-2004*, 28 février 2003.

BÉLAIR, Michel, « L'effet 11 septembre », *Le Devoir*, 24 novembre 2001.

BENITO, Luc, « États des lieux de l'activité 2002 des festivals membres de France Festivals », France Festivals, novembre 2003.

BÉRUBÉ, Stéphanie, « La fin du FIND », *La Presse*, 17 décembre 2004.

BIERNATH, Sonya, « Libre opinion : La mort du FIND, pourquoi ce silence? », *Le Devoir*, 29 janvier 2004.

BOUCHER, Guylaine, « Toute la nouvelle danse. Montréal est devenue avec le festival une plaque tournante incontournable selon la directrice générale du FIND », 16 septembre 2001.

BOUHEY, Jeanne, « A case study in cultural diplomacy. The France Moves Festival », *The Platform*, Vol. 2, num. 2, 2001.

CAPACOA, « News and views – The Canada Dance Festival », CAPACOA, Printemps 2004, vol. 17, num. 1.

Conseil des arts et des lettres du Québec « Communiqué – Le Conseil des arts et des lettres du Québec réagit à l’annonce de la fermeture du FIND », 16 décembre 2003.

CRABB, Michael, « FINDing answers in dance festival’s demise : *Could 20-year-old Montreal event have been saved?* », *National Post*, 19 janvier 2004.

CROP, *Festival international de nouvelle danse – Étude de clientèle*, novembre 2001.

Danix Management Limited, *2004 Canada Dance Festival Audience Participation Survey Report*, août 2004.

DANSEREAU, Suzanne, « La fête est finie pour les festivals », *Les Affaires*, 2 août 2003.

DESCÔTEAUX, Bernard, « Une disparition regrettable », *Le Devoir*, 19 décembre 2003.

DESROSIERS, Éric, « Temps couverts au pays de la commandite », *Le Devoir*, 24 novembre 2004.

DOYON , Frédérique, « Fermeture du FIND: certains artistes attendent d’être payés. Le milieu pleure un acteur crucial du développement de la danse », *Le Devoir*, 14 janvier 2004.

DOYON , Frédérique, « CINARS au pied du mur », *Le Devoir*, 26 août 2004.

DOYON, Frédérique, « Danse – Europa, Europa! La Biennale de la danse de Lyon fête ses 20 ans en faisant un tour d’horizon de l’Europe élargie », *Le Devoir*, 11 septembre 2004.

- DOYON, Frédérique, « Danse – Six mois après la mort du FIND », *Le Devoir*, 19 juin 2004.
- DOYON, Frédérique, « Fermeture du FIND : O Vertigo renchérit », *Le Devoir*, 3 février 2004.
- DOYON, Frédérique, « Le cri du coeur des jeunes créateurs », *Le Devoir*, 29 janvier 2004.
- DOYON, Frédérique, « Les artistes du FIND seront payés », *Le Devoir*, 8 avril 2004.
- DOYON, Frédérique, « Les pots cassés du FIND », *Le Devoir*, 16 mars 2004.
- DOYON, Frédérique, « Triste jour pour la danse. Le Festival international de nouvelle danse n'est plus », *Le Devoir*, 17 décembre 2003.
- DOYON, Frédérique, « Un volet danse pour le FTA », *Le Devoir*, 12 octobre 2004.
- DUFORT, François, « Des hauts et des bas en danse en 2003 », *Dfdanse*, 28 décembre 2003.
- DUFORT, François, « Les nouvelles orientations du FIND », *Dfdanse*, 2 mai 2003.
- DUFORT, François, « Petits pas pour pas cher », *ICI*, 2 septembre 1999.
- Enigma Research Corporation, *2003 Festivals and Events Ontario Economic Impact Survey*, 2004.
- FDC, *Canada Dance Festival Society: Four year Strategic Outlook 2001-2004*.
- FDC, *Canada Dance festival Society Organizational Profile*, 2003.
- FDC, *Correspondance avec le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des Arts du Canada*, 1994 à 2004.
- FDC, *Demandes de subvention au Conseil des Arts du Canada*, 1994 à 2004.
- FDC, *Demandes de subvention au ministère du Patrimoine canadien*, 1994 à 2004.

FDC, *États financiers vérifiés*, 1996 à 2004.

FDC, *Rapports annuels*, 1996 à 2004.

FIND, *Communiqué – Le Festival de nouvelle danse Inc. (FIND) cesse ses activités*, 16 décembre 2003.

FIND, *Communiqué – Sous le signe de l'expérimentation et de la fête*, 1^{er} mai 2003.

FIND, *Correspondance avec le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des Arts du Canada*, 1994 à 2003.

FIND, *Demandes de subvention au Conseil des Arts du Canada*, 1994 à 2003.

FIND, *Demandes de subvention au Conseil des Arts et des lettres du Québec*, 2002 à 2003.

FIND, *Demandes de subvention au ministère du Patrimoine canadien*, 1994 à 2003.

FIND, *États financiers vérifiés*, 1995 à 2003.

FIND, *Plan de redressement*, octobre 2002.

FIND, *Plan stratégique de développement 2003-2007*, mars 2003.

FIND, *Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration*, décembre 2001 à novembre 2003.

FIND, *Rapports finaux*, 1995 à 2003.

FOURNIER, Luc, « Les Événements majeurs internationaux sont une occasion de développement », *Le Soleil*, 15 février 2002.

GONNEVILLE, Michel, « L'ouverture internationale en culture : Voulons-nous nous donner les moyens de nos ambitions? », *Le Devoir*, 12 février 2004.

GREENAWAY, Kathryn, « Money woes sink FIND : Crippling deficit. Festival international de nouvelle danse brought world here », *The Gazette*, 17 décembre 2003.

Groupe DDM, *Étude des impacts socio-économiques et fiscaux – Festivals et grands événements artistiques de Montréal, Capitale Nationale et Bas Saint-Laurent*, 29 mai 2002.

Hickling Arthurs Low, *FDC Economic and Business Management Model Development*, 2004.

HILL, Joe, « Festival Mania – dramatic growth of a cultural typology », *The Platform*, Vol. 2, num. 2, 2001.

HILL, Joe, « Reflections on the Venice Biennale », *The Platform*, Vol. 2, num. 2, 2001.

Hill Strategies Recherche Inc., *Les donateurs aux organismes artistiques et culturels au Canada*, vol. 2, num. 2, janvier 2004.

Ketchum, *FDC Report on Sponsorship Activities*, 7 novembre, 2003.

KLAIC, Dragan, « The Festival Phenomenon in the European Cultural Space », Conclusions d'une rencontre préparatoire du groupe de recherche, Bruxelles, mai 2004.

LAUZON, Sylvain, *Le FIND rend les armes*, SRC, 17 décembre 2004.

MARCY, Normand, « FIND : le temps des adieux », *VOIR*, 26 décembre 2003.

MARTIN, Andrée, « Retour en forme d'hommage. Les grands moments du FIND depuis sa fondation », *Le Devoir*, 2001.

MARTIN, Andrée, « Un avenir à redéfinir », *Le Devoir*, 14 octobre 1997.

Observatoire de la culture et des communications; « Rapport d'enquête sur 32 festivals et événements culturels du Québec, 2000-2001 »; Institut de la statistique du Québec, mars 2002.

PETROWSKI, Nathalie, « Louis Robitaille. Savoir sur quel pied danser », *La Presse*, 28 août 2004.

PONTBRIAND, Chantal, « L'après-FIND – Les plus grands efforts ne suffisent pas en art contemporain », *Le Devoir*, 8 avril 2004.

PONTBRIAND, Chantal, « Lettre de Chantal Pontbriand – Pourquoi la danse se dégrade-t-elle au Québec? », *Le Devoir*, 6 décembre 2004.

Raymond Chabot Grant Thornton, *Étude diagnostique – Festival international de nouvelle danse*, 18 décembre 2001.

RÉGNIER, Jean, « Lettres : Pour la renaissance du FIND », *Le Devoir*, 17 décembre 2003.

Research and Information Department, *Ottawa Festival Visitor Impact Study – Compendium Report*, Ottawa Tourism and Convention Authority, novembre 2003.

RICHARD, Manon, « De la nouvelle danse à longueur d'année », *La Presse*, 30 mars 1996.

ROBERGE, François, « Tous à l'assaut des lieux publics pour sauver le FIND », *Le Devoir*, 16 février 2004.

ROBERT, Véronique, « La danse moderne est-elle vendable? », *L'actualité*, février 1989.

THOMPSON, MJ; « Oh, Canada! – Canada Dance Festival – Brief Article », *Dance Magazine*, octobre 2002.

WALKER, Susan, « Notable year for female choreographers », *Toronto Star*, 29 décembre 2003.



Annexes

Annexe 1 : Liste des acronymes

CA :	Conseil d'administration
CAM :	Conseil des Arts de Montréal
CAC :	Conseil des Arts du Canada
CALQ :	Conseil des arts et des lettres du Québec
CAO :	Conseil des Arts de l'Ontario
CITQ :	Carrefour international de théâtre de Québec
CNA :	Centre national des Arts
DA :	Directeur/trice artistique
DG :	Directeur/trice général/e
FDC :	Festival Danse Canada
FIND :	Festival international de nouvelle danse
FTA :	Festival de théâtre des Amériques
MAECI :	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MCCQ :	Ministère de la Culture et des Communications du Québec
OCTGM :	Office des congrès et du tourisme du grand Montréal
PCAPC :	Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens
PCH :	Ministère du Patrimoine canadien
RQD :	Regroupement québécois de la danse
SEMIQ :	Société des événements majeurs internationaux

Annexe 2 : Liste des figures

Figure 1	Écologie de la diffusion en danse contemporaine	16
Figure 2	Festivals, un environnement complexe	24
Figure 3	Cycle de planification et de réalisation d'un festival bisannuel canadien	25
Figures 4-12	Cette section a été retirée pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.	
Figure 13	Financement public et notion de risque	35
Figure 14	Financement public et notion de risque – FIND et FDC	39
Figure 15	Évolution du nombre de compagnies de création en danse contemporaine subventionnées, 1998 à 2003	49

Annexe 3 : Liste des tableaux

Tableau 1	Entrevues et groupes de discussion, mode de rencontre	10
Tableau 2	Entrevues et groupes de discussion, répartition régionale	10
Tableau 3	Répartition des personnes rencontrées par catégorie	11
Tableaux 4-23	Cette section a été retirée pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.	
Tableau 24	FDC, sources de financement public, 1996, 2002 et 2004	36
Tableau 25	FIND, sources de financement public – gouvernement du Canada, 1995, 2001 et 2003	37
Tableau 26	FIND, sources de financement public – gouvernement du Québec, 1995, 2001 et 2003	38
Tableau 27	FIND, sources de financement public – Ville de Montréal, 1995, 2001 et 2003	39
Tableau 28	Évolution du nombre de compagnies de création en danse contemporaine subventionnées, 1998 à 2003	50
Tableau 29	Représentations des compagnies de danse canadiennes en tournée à l'étranger, 2002-2003	53
Tableaux 30-31	Cette section a été retirée pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.	
Tableau 32	Liste des festivals disciplinaires spécialisés en danse au Canada	61

Annexe 4 : Liste des encadrés

Encadré 1	La création de nombreuses compagnies de danse depuis le début des années 1980	49
Encadré 2	Une diffusion nationale et internationale de la danse contemporaine plus développée/Une offre de spectacles de danse plus grande sur les scènes canadiennes	53
Encadré 3	Une offre de spectacles de danse plus grande sur les scènes canadiennes	55
Encadré 4	Le développement exponentiel du milieu de l'organisation d'événements et de festivals à vocation culturelle et non culturelle et ses métamorphoses	56
Encadré 5	Cette section a été retirée pour préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés.	

