

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

Sommaire

8 juin 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 pour publication 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: CH52-3/2005-1F-PDF
ISBN 0-662-74669-4

Contexte

Appuyé par le Conseil des Arts du Canada (CAC) et le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), le ministère du Patrimoine canadien (PCH) a mandaté la firme Gagné Leclerc Groupe conseil pour produire deux études concernant la danse contemporaine. La première étude est une analyse des défis auxquels ont fait face le Festival Danse Canada (FDC) et le Festival international de nouvelle danse (FIND). La deuxième est une analyse de l'environnement de la diffusion de la danse contemporaine au Canada.

La réaction qu'a provoquée la cessation des activités du Festival international de nouvelle danse dans le milieu de la danse contemporaine, en novembre 2003, et les efforts subséquents déployés par plusieurs intervenants 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 causées par des difficultés financières ont eu de profondes répercussions sur le milieu de la danse contemporaine. Ces réactions soulignent l'importance des festivals dans l'ensemble de la communauté.

Mandat

Le premier et présent rapport répond au Plan de travail 1 qui reconnaît qu'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».

Méthodologie

Ce rapport a impliqué, d'une part, un traitement et une analyse de documents d'archives et, d'autre part, une consultation pancanadienne représentative du milieu de la danse contemporaine.

Les principaux objets d'analyse portaient sur les finances, les structures, les ressources humaines, le leadership, la programmation artistique, le soutien communautaire, le développement de l'auditoire et les communications et les contextes local et régional du FDC et du FIND.

Des documents publics et de nature confidentielle issus des archives du Conseil des Arts du Canada, du ministère du Patrimoine canadien, du Conseil des arts et des lettres du Québec et du fonds FIND des Archives nationales ont permis de saisir la suite des événements et le contexte ayant entouré la crise des deux festivals. Les extraits du rapport rendus public respectent le caractère confidentiel des informations fournies. Une recherche documentaire sur des études portant sur le phénomène des festivals et événements culturels a également été conduite afin d'obtenir un aperçu des questions qui les touchent actuellement.

Une consultation a été menée, par entrevues individuelles et par groupes de discussion, auprès de 128 personnes clés du milieu canadien de la danse contemporaine. La représentativité de cet échantillon a été assurée tant sur plan de la répartition régionale que sur plan des activités exercées (compagnies de création de différentes tailles, diffuseurs, représentants d'organisme, etc.). La présentation des résultats de cette consultation dans ce rapport respecte la confidentialité et l'anonymat des répondants.

Limites de l'étude

Divers obstacles ont entravé, à divers degrés et à divers stades, le processus d'analyse ayant mené à ce rapport, à savoir, entre autres:

- l'absence de certains documents et renseignements;
- la multitude de méthodes et de chartes comptables rendant difficile toute comparaison;
- la divergence des données selon les sources utilisées;
- l'impossibilité d'interviewer tout les intervenants impliqués dans les festivals en question;
- la rareté des études portant sur des festivals culturels.

Quelques clés conceptuelles pour comprendre les festivals disciplinaires spécialisés

La première 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. On retiendra de cette section, les constats suivants :

- Les festivals de danse contemporaine constituent 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 contemporaine peuvent également agir comme agent catalyseur pour d'autres diffuseurs.
- Il existe des problèmes inhérents aux efforts visant à définir clairement les festivals et l'ensemble de leurs différentes caractéristiques. Ce délicat exercice conceptuel 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 sa pluralité. Au-delà des classifications, chaque festival est unique et doit être considéré comme tel.
- Un festival disciplinaire spécialisé peut assumer de nombreuses fonctions selon que l'on considère le public, le milieu disciplinaire (créateurs, diffuseurs, bailleurs de fonds à vocation culturelle) ou les bailleurs de fonds à vocation autre que culturelle. 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.
- 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 subventionnaires, 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.
- Le cycle de planification et de réalisation d'un festival bisannuel comporte une dose majeure de risques qui est inhérente à la nature de l'événement et que seules des formules de financement pluriannuel peuvent éventuellement amenuiser.

- 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.).

Analyse financière et structurelle du FDC et du FIND

Ces sections ont été retirées afin de préserver la confidentialité des informations fournies par les organismes concernés, en vertu de la Loi sur l'Accès à l'information.

Difficultés et défis communs rencontrés par le FDC et le FIND

Le rapport s'interroge sur les difficultés et enjeux communs qu'ont dû rencontrer le FDC et le FIND au chapitre de leur gestion interne et au niveau de leurs relations avec leur environnement.

Défis communs reliés à la gestion interne

Au niveau de leur gestion interne, les deux festivals partagent comme problématique commune 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.

Les deux festivals ont tous deux dû composer avec un cycle d'exploitation bisannuel, lequel a eu un impact important sur leurs ressources humaines, la gestion de leur trésorerie et leur visibilité.

Lors de leur dernière édition, le FDC et le FIND ont obtenu un soutien public important. Tous deux ont donc été confrontés aux questions de 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. La structure et la nature du financement n'est cependant pas la même pour les deux festivals ; ils ont donc été confrontés à des défis et enjeux quelque peu différents.

L'analyse du financement public du FDC, pour les cycles 1996, 2002 et 2004, a permis de noter que, durant cette période :

- les sommes octroyées par les bailleurs de fonds publics¹ ont connu une augmentation de près de 25%;
- en 2004, 89% de ce financement provenait de bailleurs de fonds dont le mandat est de soutenir la culture²;
- la contribution du gouvernement du Canada en 2004 représentait une part importante des revenus totaux du FDC et représentait 80% du financement public, le gouvernement provincial et la ville fournissant le 20% restant.

L'examen du financement public du FIND entre 1995 et 2003 permet d'observer que :

- le financement public du FIND a connu une croissance importante de l'ordre de 72%;
- l'apport du gouvernement du Québec au FIND a augmenté entre 1995 et 2003 ;
- seulement 40% de la croissance du financement public provenait de ses quatre bailleurs de fonds qui offrent un soutien relativement stable au secteur culturel³;
- les sources de financement « culturelles stables » ne représentaient que 61% du financement public pour le cycle 2003 (75% en 1995);
- la part des revenus totaux du FIND provenant de sources publiques non récurrentes et visant des objectifs variés a plus que doublé entre 1995 et 2003, fragilisant du fait même la structure financière du FIND.

De façon générale, on reconnaît que, pour un organisme culturel, le risque relié au financement public est moins élevé:

- lorsqu'il y a pluralité des sources de financement;

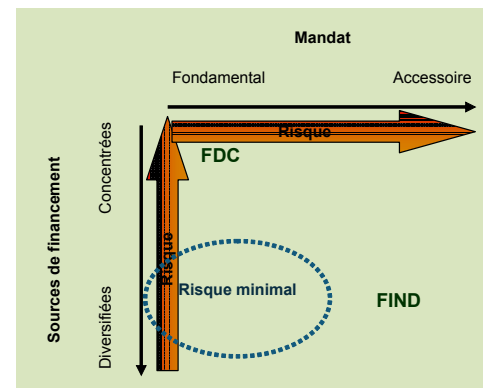
¹ À l'exception des subventions ciblées versées pour l'édition 2004.

² Cf. le Conseil des Arts du Canada, le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil des Arts de l'Ontario (CAO).

³ Cf. le Conseil des Arts du Canada, le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des arts et des lettres du Québec et le Conseil des Arts de Montréal

- lorsque les bailleurs de fonds ont comme mission de soutenir la culture.

Ainsi, le risque relié au financement public sera minimal lorsqu'un organisme artistique est soutenu par une diversité de bailleurs de fonds dont la mission est de soutenir la culture. Cependant, une structure financière caractérisée par l'importance relative de fonds provenant de subventionnaires dont la mission n'est pas spécifiquement culturelle, aura pour effet de fragiliser l'organisme en augmentant le niveau de risque et en ajoutant des contraintes. Comme l'illustre la figure ci-contre, les positions du FDC et du FIND sont fort différentes, 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.



En ce qui a trait aux défis reliés à la gestion interne, le rapport signale finalement que le FDC comme le FIND ont, à plusieurs moments, éprouvé des difficultés à recruter des membres pour leur conseil d'administration. Ce problème s'expliquerait, entre autres, par la nature des activités, une discipline peu reconnue dans le grand public et des difficultés importantes en matière de financement privé qui ont pu limiter l'intérêt de plusieurs candidats ou candidates.

Défis communs reliés à l'environnement externe

Le rapport se penche finalement sur l'environnement externe complexe à l'intérieur duquel oeuvrent le FDC et le FIND et met l'accent sur les divers défis, obstacles et enjeux que représentent les différentes relations que les festivals disciplinaires spécialisés entretiennent avec leurs partenaires (les publics, les subventionnaires, les corporations privées, le milieu de la création, les diffuseurs et gestionnaires de lieux de diffusion et les médias).

En plus de chercher à cerner les différents types de partenariats et les attentes multiples et souvent contradictoires qui en résultent, le rapport les replace en contexte avec les changements survenus et les nouvelles dynamiques ayant pris forme autour et à l'intérieur de la danse contemporaine et de ses festivals depuis les années 1980, notamment :

- la création de nombreuses compagnies de danse contemporaine;
- une offre de spectacles de danse ayant augmenté;
- une diffusion nationale et internationale de la danse contemporaine plus développée;

- l'important développement du milieu de l'organisation d'événements et de festivals à vocation culturelle et non culturelle et ses métamorphoses.

Le rapport propose ainsi des pistes d'analyse pour comprendre les diverses alliances que doivent tisser les festivals spécialisés et les défis qu'elles supposent pour ces derniers, notamment :

- 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 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.

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, ce qui nécessite entre autres, pour les responsables de ces événements, d'y investir beaucoup d'énergie et de ressources et de développer une gamme de compétences spécifiques et complémentaires.

Regard sur d'autres festivals

Cette section du rapport pose un regard sur d'autres festivals afin d'en dégager certains éléments de comparaison possibles et d'enrichir la réflexion sur les festivals. Évidemment, toutes comparaisons a ses limites puisque chaque festival oeuvre dans un contexte qui lui est propre.

Festivals disciplinaires spécialisés au Canada

Si le FIND et le FDC ont été, depuis leur création, les pionniers et les fers de lance des festivals de danse au Canada, des festivals régionaux se sont développés à travers le pays. Le rapport en dresse la liste et souligne qu'il s'agit d'un phénomène récent, que ces festivals ne disposent que de moyens très limités et qu'il existe peu de liens de partenariats entre eux.

Principaux festivals internationaux de danse

Après avoir établi la liste des principaux festivals de danse internationaux ayant été identifiés, lors des entrevues, comme des événements majeurs et réussis, le rapport présente les principales raisons ayant été évoquées pour expliquer leur succès, à savoir :

- 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;

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

- 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 Netherlands, 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

- 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 co-produisent, ce qui permet d'accompagner le développement des chorégraphes;
- ils détiennent 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.

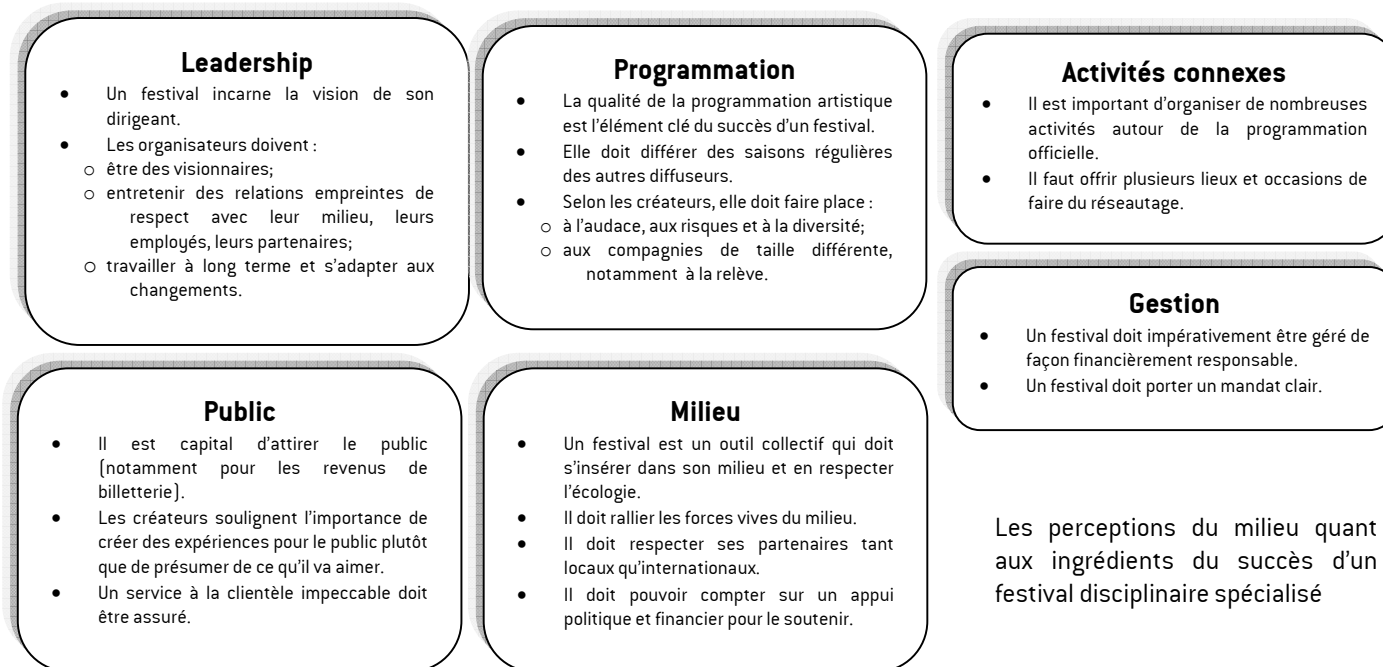
Contraints par des ressources limitées, les diffuseurs canadiens sont peu nombreux à se déplacer à l'étranger pour assister aux festivals de danse internationaux, ce qui traduirait l'importance qu'avait le FIND qui permettait aux diffuseurs de voir des œuvres de l'extérieur du pays et de suivre l'avancement de la discipline à l'international.

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

Le rapport présente, dans cette section, les résultats des entrevues conduites par la firme en ce qui a trait, d'une part, aux perceptions du milieu vis-à-vis des ingrédients de succès d'un festival et, d'autre part, aux attentes exprimées des différents types d'acteurs (milieu de la création, diffuseurs, bailleurs de fonds).

Perceptions quant aux ingrédients de succès d'un festival disciplinaire

Les perceptions, recueillies lors de la consultation du milieu, quant aux ingrédients de succès d'un festival disciplinaire, s'articulent essentiellement autour des six éléments suivants.



Les perceptions du milieu quant aux ingrédients du succès d'un festival disciplinaire spécialisé

Attentes du milieu par rapport aux festivals de danse

Les attentes du milieu par rapport aux festivals de danse, que les entrevues ont permis de colliger, se résument comme suit.

Attentes des créateurs

Les créateurs veulent :

- une plateforme afin d'être remarqués par les diffuseurs locaux et internationaux, d'obtenir du travail et d'augmenter leur crédibilité et prestige;
- des cachets intéressants et des conditions optimales de présentation de leurs œuvres;
- être au fait de ce qui se passe dans la discipline au niveau, régional, national et international;
- avoir des fonds pour créer des œuvres [coproductions];
- pouvoir se développer professionnellement en assistant à des activités connexes et en faisant du réseautage;
- avoir un festival qui bénéficie d'une vision artistique forte et d'une direction artistique qui prend des risques;
- selon certains intervenants provenant surtout de l'Ontario, un festival devrait être plus inclusif de toutes les formes de danse.

Attentes des diffuseurs

Les diffuseurs veulent :

- voir le meilleur de la discipline, soit dans le but de programmer, soit dans le but de 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 des œuvres dans leur intégralité et voir leur réception par le public;
- être traités respectueusement par la direction des festivals;
- établir, avec les festivals, une collaboration bénéfique aux deux parties.

Attentes des bailleurs de fonds

Les organismes subventionnaires veulent que les festivals :

- produisent des résultats et que ces résultats soient alignés avec leurs objectifs;
- aient une programmation de qualité;
- soient accessibles au grand public;
- accueillent de façon appropriée les invités étrangers;
- soient dirigés par des organisateurs faciles d'accès et compétents.

Les attentes du milieu par rapport aux festivals disciplinaires spécialisés

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.

Mandat et mission

- Un mandat et une 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'empêtements, les malentendus ou les attentes inappropriées.

- Un mandat et une mission communiqués clairement et compris par les gens du milieu

Il est important que les festivals communiquent clairement leur mandat et leur mission et contribuent à bien gérer les attentes exprimées à leur endroit.

- Une programmation artistique centrée sur l'excellence

La programmation artistique d'un festival est indissociable de son mandat et de sa mission et conditionne le succès, la fréquentation et la pérennité d'un festival disciplinaire spécialisé.

Organisation

- Un leadership fort et une gouvernance compétente et transparente

Il importe de s'assurer que la direction générale d'un festival est forte et compétente et entretient un dialogue transparent et permanent avec le conseil d'administration, qui doit faire preuve d'indépendance, de disponibilité et de dynamisme. L'organisation d'un festival doit assumer un leadership fort pour établir, maintenir et renforcer ses liens avec l'ensemble de ses partenaires.

- Une 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 avec les différents partenaires) et lui assurer une continuité dans le temps à travers les différentes éditions. 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.

Public

- Un public au centre des préoccupations

Le public ne peut et ne doit pas être négligé dans l'équation, ni par les 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:

- o permettre à un maximum de personnes de connaître la danse et de l'apprécier;
- o offrir aux créateurs un public devant qui exprimer leur talent et créativité;
- o générer des revenus propres pour l'organisation;
- o utiliser de façon optimale les subsides gouvernementaux.

Les moyens mis en œuvre pour attirer le public doivent être mesurés et évalués en fonction des mandats du festival, 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.

- La 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 au niveau de la programmation que des activités de formation.

Autres considérations

- La localisation

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. 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.

- L'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.

- La cohabitation avec d'autres disciplines

L'hypothèse que plusieurs festivals disciplinaires spécialisés fusionnent en un seul festival pluridisciplinaire a été évoquée par certains. Cette hypothèse peut, à certains égards, être attrayante, mais elle comporte cependant aussi des difficultés, notamment le désaccord du milieu de la danse contemporaine, la difficulté de situer le festival dans le calendrier des événements à la satisfaction de tous et la difficulté de maintenir des mandats distincts à l'intérieur d'un événement fusionné.

Financement

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

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 deux festivals pour le milieu artistique et pour la discipline. Le rapport insiste 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.