

École supérieure de danse du Québec

**Note concernant les propositions de réorganisation de l'école**

Par Ludmilia Chiriaeff et Paul Inchauspé

Novembre 1990

## Réorganisation administrative de l'École supérieure de Danse du Québec

M. Donald Fortin a proposé au comité exécutif une réorganisation administrative de l'École. Cette réorganisation serait nécessaire à cause de la croissance, de besoins nouveaux, de problèmes de fonctionnement et du manque d'organisation administrative.

Si la réorganisation proposée permet de régler quelques-uns de ces problèmes, je crois qu'elle suscitera par ailleurs des problèmes qui, s'ils ne sont pas bien vus, peuvent entraîner une crise grave provoquant l'éclatement de l'École. Aussi, je voudrais signaler au comité exécutif que je m'oppose fermement à quelques-unes des propositions présentées. Je ne veux pas que cette entreprise à laquelle j'ai consacré ma vie soit en crise parce que les administrateurs n'auront pas compris la dynamique de fonctionnement d'une organisation qui est d'abord et avant tout une école de danse, et de danse classique.

Je ne suis pas une spécialiste des théories de fonctionnement des organisations, mais l'expérience m'a appris que la manière dont les choses doivent être organisées dépend d'abord de la nature même de ces choses et qu'il y a bien plus de valeur et de leçon à tirer de l'expérience d'organisation d'écoles de ballet à travers l'histoire et dans différents pays que de théories développées pour des administrations d'affaires.

Les points sur lesquels je ne suis pas d'accord avec cet organigramme sont au nombre de trois. Et les deux premiers points sont particulièrement importants car ils concernent l'équilibre des pouvoirs dans une école, et plus particulièrement dans une école de formation artistique. Si ces questions ne sont pas correctement traitées, parce que les équilibres sont changés, cela entraînera des conflits qui pourront devenir des crises et sans doute même amener la destruction de l'École.

Ces points concernent:

- les rapports entre le pouvoir administratif et le pouvoir pédagogique de formation artistique;

- les rapports entre l'activité académique de formation et les activités de services à l'élève;
- la responsabilité des Jeunes Ballets.

### **Les rapports entre le pouvoir administratif et le pouvoir pédagogique de formation artistique**

M. Donald Fortin dit que le premier objectif de cette restructuration est de "mettre l'emphase sur la clarté et la cohérence des fonctions en établissant les champs de responsabilité précis pour les fonctions d'encadrement".

Or, l'organigramme proposé et la description des fonctions du directeur général et de la directrice des services de formation montre que l'on cherche à établir un renforcement du pouvoir administratif par rapport au pouvoir pédagogique de formation artistique.

Dans les deux autres points, je montrerai comment la restructuration enlève à la directrice des services de formation artistique des responsabilités, et la description de fonction de la direction des services de formation insiste lourdement qu'elle est sous l'autorité du directeur général. Sous son autorité, même dans des domaines où il est question de compétence académique et artistique, quand le responsable du pouvoir administratif n'a pas, lui, cette compétence!

Dans les écoles de formation artistique, la direction et l'orientation de l'école sont assurées par une personne ayant une compétence reconnue dans le domaine artistique enseigné (musique, arts plastiques, cinéma, danse, etc.). Et ceux qui exercent le pouvoir administratif le font en soutien de la direction artistique.

L'organigramme traduit souvent de façon visible ce rapport d'un pouvoir administratif subordonné au pouvoir de formation artistique. Ainsi, voici quelques années, j'étais la directrice de l'École, et un directeur administratif était sous ma responsabilité, car il était mon adjoint.

Mais même quand le pouvoir administratif est rehaussé au poste de directeur général, l'organisme ne fonctionne bien que si le pouvoir artistique est clairement indiqué comme étant le plus important. M. Metha était le directeur de l'O.S.M., mais il n'a jamais exercé son pouvoir administratif en éclipsant le pouvoir du directeur artistique, M. Dutoit.

À l'École supérieure, voici quelques années, l'organigramme a été changé pour mettre à la tête de l'École un directeur n'ayant que la compétence administrative. Cela peut fonctionner s'il se place en soutien de ceux qui ont la compétence de formation artistique et s'il reconnaît de fait la place importante de la fonction qui dirige et représente la compétence de formation artistique, celle de la direction de formation artistique. Il faut qu'il en soit ainsi, car les professeurs qui ont, eux, cette compétence rare et difficile de formation dans le domaine artistique ne s'identifieront pas et ne se reconnaîtront pas dans ceux qui exercent le pouvoir administratif.

Le fonctionnement harmonieux d'une école de formation artistique exige donc que le pouvoir administratif soit subordonné au pouvoir de formation artistique. Quand le pouvoir administratif est placé à la tête, il faut que s'établisse un équilibre et une concertation qui donnent de fait une grande importance au pouvoir de direction ou de formation artistique. Et c'est ce qui a été possible dans cette École du temps de M. Brodeur. Mais quand cet équilibre est rompu, et qu'à la concertation on substitue le "sous l'autorité de", c'est la crise. Or, je pense que la restructuration ici proposée rompt cet équilibre au profit du pouvoir administratif.

### **Les rapports entre les activités académiques et les activités des services à l'étudiant**

M. Donald Fortin indique que le deuxième objectif de la restructuration proposée est de "faire porter par la structure les axes de développement de l'organisation en unifiant la coordination de formation professionnelle, et en supprimant dans ce champ de responsabilité les fonctions d'organisation au profit de la création d'un secrétariat général. Et à ce nouveau poste de secrétaire général, on donne des responsabilités de communication, d'accueil-réception, de registrariat, de services à l'élève, de services du personnel.

Je suis d'accord avec la coordination de formation professionnelle proposée. Cela permettra une plus grande cohésion et une plus grande efficacité. Mais je ne vois pas du tout la nécessité de créer un poste de secrétaire général. Mais, même si l'on crée un tel poste, il ne faut pas que les responsabilités de registrariat et de services à l'élève lui soient confiées. Ces services doivent relever de la direction artistique et des services de formation.

Voici pourquoi.

Dans toute école, la direction des services de formation a la responsabilité des dossiers des élèves. Ce service doit donc appartenir à cette direction.

De plus, les services à l'élève doivent être complémentaires et tenir compte des services essentiels qu'une école doit donner, les services de formation. Si les services à l'élève ne sont pas harmonisés avec les services de formation, surtout dans une école dont la formation exige aussi l'apprentissage de la discipline, de la tenue, de l'équilibre physique et personnel, les élèves peuvent vivre des conflits entre des exigences opposées, et la formation elle-même en sera affectée. Or, cette harmonisation est difficile quand ce sont deux services différents qui ont la responsabilité des services de formation et des services à l'élève. Les risques que des conflits éclatent, comme on peut le voir déjà à l'École, sont très forts. Pour préserver l'intégrité de cette formation, il faut que la responsabilité des services à l'élève soit confiée à la direction des services de formation, car les services à l'élève doivent encore ici être subordonnés aux objectifs de formation.

Les changements proposés concernant le registrariat et les services à l'élève ne sont donc pas fonctionnels. Mais, de plus, ils enlèvent à la direction des services de formation des responsabilités qui sont les siennes. Cela conduit à affaiblir ici encore cette direction et à créer encore un autre lieu de conflit à l'intérieur de l'École.

Il n'y a donc pas de raison de créer un poste de secrétaire général. On gonfle et on justifie le poste en lui donnant des responsabilités qui doivent être exercées ailleurs.

### **La responsabilité du Jeune Ballet du Québec**

Le Jeune Ballet du Québec est une troupe qui est dans le prolongement de la formation donnée. De plus, la mise sur pied d'une telle troupe exige sans doute des démarches administratives, mais les choses les plus importantes à réaliser seront l'établissement de la programmation, l'organisation des répétitions, la distribution des responsabilités entre les professeurs.

Toutes ces raisons, par simple souci de fonctionnement harmonieux et efficace, conduisent à faire en sorte que la responsabilité de cette troupe dépende de la direction artistique et de formation professionnelle. Ici encore, il faut voir ce dont il s'agit. Mettre sur pied une telle troupe nécessite l'intervention continuelle des professeurs et de la direction artistique. Si elle est administrée ailleurs que dans l'unité où se trouvent les professeurs et la direction artistique, on

n'obtiendra pas de bons résultats. Les professeurs se sentiront dépossédés d'un outil de prolongement pédagogique. Et ça ne marchera pas.

En conclusion, voici les choses essentielles que j'avais à dire concernant cette réorganisation des services. J'espère avoir expliqué avec assez de précision les vraies questions qui sont en cause. Elles sont assez graves pour que je vous les exprime par écrit, pour m'assurer et assurer les autres que ces choses vous auront été dites. Car c'est de l'avenir de cette École qu'il s'agit.

Ludmilia Chiriaeff et Paul inchauspé