

**Association des chefs de mission à la
retraite**

**« Redonner au
Centre national des Arts
sa pleine dimension *nationale* »**

**Le 15 février 2006
Club de golf Royal Ottawa
Aylmer (Québec)**

**Notes pour une allocution de
Peter A. Herrndorf,
président et chef de la direction du
Centre national des Arts**

[Allocution prononcée à l'occasion d'un déjeuner de l'Association des chefs de mission à la retraite du Canada (ACMAR).]

Merci beaucoup, Tom, pour cette charmante présentation. Bonjour, mesdames et messieurs. Je suis très heureux d'avoir été invité à m'adresser à vous aujourd'hui.

Je présume que... tout comme moi... vous avez suivi la campagne électorale fédérale du mois dernier avec un intérêt passionné... confinant au voyeurisme.

Je dois dire que j'ai trouvé plutôt décourageante, dans les discours et les débats électoraux, l'impasse quasi totale qu'ont faite les candidats sur le rôle des arts dans notre société.

Le fait que les arts aient été ainsi privés de « temps d'antenne » est particulièrement frustrant, car cela reflète une profonde méconnaissance de la réalité du travail accompli dans les arts pour amorcer ce siècle encore neuf. Nous vivons une époque formidable pour les arts au Canada... et nous devrions être fiers des succès extraordinaires que récoltent nos artistes partout dans le monde. En littérature, en musique, en humour, en théâtre et en danse, nos artistes symbolisent le Canada pour le reste du monde... et constituent vraisemblablement le plus important « produit d'exportation » du pays.

Au Centre national des Arts, nous sommes tous et toutes emballés par ces succès vraiment remarquables, et nous sommes fiers du rôle essentiel que nous jouons en stimulant et en appuyant ces artistes dans toutes les collectivités du pays.

Le Centre national des Arts a ouvert ses portes en 1969, et s'est vite imposé comme une organisation extraordinaire dirigée par un homme hors du commun. La passion de Hamilton Southam pour les arts de la scène a puissamment contribué à la création du Centre national des Arts; comme directeur général fondateur, il a insufflé au CNA, dès le départ, l'enthousiasme et le dévouement à la cause des arts qui l'habitaient.

Les années soixante ont été une période d'intense créativité partout au Canada. Le pays célébrait son premier siècle d'existence, et les artistes et écrivains canadiens voyaient leur rayonnement s'étendre d'un océan à l'autre, et commençaient même à percer sur la scène internationale. Voulant doter le Canada d'un symbole fort de cette nouvelle confiance en soi qui l'animait et, en même temps, d'une vitrine nationale des arts de la scène de premier ordre, le gouvernement fédéral a créé le Centre national des Arts à titre de « projet du Centenaire » pour le bénéfice de tous les Canadiens. Le Centre national des Arts est donc né d'une volonté délibérée... et d'une mesure législative du Parlement.

Notre mission était unique au pays. Nous présentions cinq disciplines artistiques différentes sur nos scènes : la musique classique, le théâtre, la danse, l'opéra et les variétés. Nous embrassions les cultures des deux langues officielles du Canada. Et nous assumions, par-dessus tout, un rôle moteur dans les arts de la scène d'un océan à l'autre, apportant notre collaboration et notre soutien aux artistes et aux organisations artistiques canadiens.

Les dix premières années ont été particulièrement exaltantes pour le CNA. Mais dans les décennies qui ont suivi, le Centre national des Arts s'est départi peu à peu de l'audace qui caractérisait la vision initiale de Hamilton Southam.

Nous sommes tombés dans la facilité. Nous avons cessé d'être un pôle de créativité. Et nos budgets de programmation ont commencé à fondre. Le Parlement a diminué les crédits qu'il nous accordait, ce qui ne nous a laissé qu'une seule alternative : générer nous-mêmes une part beaucoup plus importante de nos revenus ou tâcher de faire plus avec moins. Mais nous n'avons eu ni le réflexe ni les capacités, à l'époque, de prendre le virage de l'entrepreneuriat. Nous nous sommes plutôt résignés à revoir nos ambitions artistiques à la baisse.

Les tournées de l'Orchestre se sont faites plus modestes et plus rares, de même que nos productions originales. Nos compagnies de théâtre résidentes ont été démantelées. Et le CNA s'est graduellement désisté de son rôle sur la scène nationale, et de son engagement à soutenir le développement des arts partout au pays.

À l'été 1999, le Centre national des Arts était en piteux état :

- a) pas moins de sept directeurs généraux s'étaient succédé à la tête de l'organisation dans les années 1990; il va sans dire que les rapports entre le conseil d'administration et la haute direction n'étaient pas au beau fixe dans les circonstances;

- b) le CNA avait perdu beaucoup de la confiance et de la fierté qui l'avaient animé à ses débuts... et son moral était en chute libre;
- c) la culture interne du CNA était de plus en plus contre-productive – repliée sur elle-même, bureaucratique... et largement attentiste;
- d) le CNA n'avait pas d'orientation clairement définie pour l'avenir;
- e) les ambitions artistiques de l'organisation s'étiolaient comme peau de chagrin... ce qui décourageait subtilement... de mille et une façons... la hardiesse artistique et l'esprit d'invention qui constituent l'élément vital de toute organisation vouée à la création.

Heureusement, la situation est complètement différente aujourd'hui. Le CNA vit actuellement l'une des périodes les plus passionnantes et créatives de son histoire. Nous avons lancé de nouvelles initiatives dans toutes nos disciplines artistiques; nous avons établi des records de ventes de billets et d'abonnements; le CNA vient de déclarer des résultats nets excédentaires pour la sixième année consécutive; et nous sommes plus que jamais présents dans les médias locaux et nationaux... généralement pour les bonnes raisons, si l'on fait exception du cas de Pinchas récemment!

J'aimerais pouvoir vous dire que ce redressement spectaculaire n'a été que le fruit d'un heureux hasard... ou le résultat d'une mystérieuse alchimie... mais vous

n'en croiriez pas un mot. La transformation, vous vous en doutez bien, ne s'est faite qu'au prix d'un gigantesque effort concerté de David Leighton, du conseil d'administration et du personnel du CNA... et j'aimerais profiter du temps qu'il nous reste à passer ensemble pour vous raconter comment nous avons procédé. Notre plan pour stabiliser et redynamiser l'organisation s'articulait en sept points cruciaux :

- 1) permettre au personnel de retrouver son enthousiasme et sa fierté – en favorisant la stabilité... en rétablissant les liens de confiance... et en communiquant une vision d'avenir encourageante et stimulante;
- 2) définir une orientation stratégique claire et cohérente pour le Centre national des Arts;
- 3) recruter une équipe de direction artistique de toute première catégorie;
- 4) rétablir la renommée artistique du CNA... en mettant résolument le cap sur l'expansion et l'innovation;
- 5) revaloriser le rôle du CNA à l'échelle nationale, et rehausser nettement le profil de l'organisation dans le milieu des arts... aussi bien qu'auprès du grand public;
- 6) modifier en profondeur la culture interne du CNA;

- 7) et, finalement, remettre de l'ordre dans les finances du CNA... et développer un nouveau modèle financier de nature à insuffler à l'organisation l'esprit d'entreprise qui lui faisait défaut... et à produire une hausse importante de nos revenus d'exploitation.

Le temps nous manque cet après-midi pour examiner en détail chacune de ces initiatives, mais j'aimerais vous exposer quelques-unes d'entre elles qui m'apparaissent particulièrement significatives.

La première tâche qui nous incombait, bien entendu, était de rétablir une vision claire... et une orientation stratégique nettement définie pour l'organisation. Nous avons mis pratiquement tout le monde à contribution au sein de l'organisation (par tous les moyens, depuis les retraites d'employés jusqu'aux petits déjeuners du personnel)... et en septembre 2001, nous avons rendu public le plan stratégique du CNA – intitulé *Rétablir la vision*. Le plan stratégique exposait franchement et sans détour les forces et les faiblesses de l'organisation, et démontrait la nécessité pour le CNA de retrouver ses racines – c'est-à-dire de renouer avec la vision de notre fondateur, Hamilton Southam. Une vision qui voulait faire du CNA la vitrine nationale des arts de la scène au Canada... et un pôle de créativité, d'innovation et d'excellence artistique.

Le plan stratégique s'est aussi révélé utile d'une autre façon – il a permis d'établir très nettement les quatre grands objectifs stratégiques du CNA.

Le premier de ces objectifs – prendre le virage de l’expansion et de l’innovation artistiques – a bien fait comprendre à nos employés et à tous les intéressés que nous avons la ferme intention de ramener l’accent... et l’exubérance... sur nos scènes; le second objectif consistait à revaloriser le rôle du CNA sur la scène nationale... et précisait quels types d’activités nationales nous entendions mener à cette fin; le troisième objectif appelait à une intensification de nos efforts auprès des jeunes et de nos activités éducatives – en plaçant ce rôle éducatif au faîte des priorités de l’organisation; et le quatrième objectif traçait les grandes lignes de la nouvelle stratégie financière du CNA – une organisation qui ne devait plus craindre de prendre des risques... et qui était appelée à augmenter considérablement ses revenus d’exploitation dans les dix années à venir.

Fort de cette orientation claire et précise, le CNA s’est ensuite mis en quête d’un objectif encore plus ambitieux – celui de recruter la meilleure équipe de direction artistique en Amérique du Nord.

Je pense que nous avons été bénis des dieux dans notre poursuite de cet objectif... et l’équipe de direction artistique du CNA – qui regroupe le maestro Pinchas Zukerman, Marti Maraden (remplacée depuis novembre par Peter Hinton), Denis Marleau, Cathy Levy et Michel Dozois – a eu un retentissement considérable partout au pays... et dans le monde entier. Sous leur conduite, le CNA a entamé l’une des périodes les plus créatives de son histoire dans les champs de la musique, du théâtre et de la danse.

Nos cinq directeurs artistiques ont créé non seulement de superbes programmations régulières pour les auditoriums du Centre national des Arts, mais aussi de nombreux événements marquants – de ces moments artistiques de pure magie qui laissent au public des souvenirs ineffaçables.

Permettez-moi de vous en citer quelques exemples tirés des deux dernières saisons : Pinchas Zukerman et le violoncelliste Yo-Yo Ma réunis sur scène au Gala du CNA en septembre 2004 (pour un Canadien, c'était un peu l'équivalent de voir Wayne Gretzky et Gordie Howe jouer ensemble au sein du même trio); l'extraordinaire interprétation du Concerto pour violon de Chostakovitch par le jeune violoniste sibérien Vadim Repin, qui nous a fait frissonner à ses débuts au CNA la semaine dernière; le *coup de maître* de Cathy Levy, l'an dernier, qui nous a ramené en exclusivité canadienne, après presque vingt ans d'absence, la superstar internationale Pina Bausch et sa révolutionnaire compagnie de danse, le Tanztheater Wuppertal; l'exquise et intimiste production de Marti Maraden de *Trying*, la pièce primée de la dramaturge canadienne Joanna Glass... et sa production non moins marquante de *Half Life*, une nouvelle œuvre forte et inspirante de John Mighton; des productions novatrices de Denis Marleau comme la pièce *Les sept doigts de la main* et la tout aussi saisissante *Les Aveugles*; et, de retour à la demande populaire, la présentation à la Quatrième Salle du CNA de *5 Reflets de Geggie*, une série de concerts de jazz improvisé mettant en vedette le célèbre contrebassiste John Geggie.

Nous avons aussi amorcé un virage radical en ce qui a trait à notre façon d'envisager notre « rôle national » dans les arts de la scène. Après avoir passé près de dix ans à nous « retirer » peu à peu de ces activités, c'est avec une passion et un engagement renouvelés que nous avons repris notre rôle initial.

Nous avons d'abord pris la décision cruciale de renouer avec les tournées annuelles en musique, en théâtre et en danse... et ce choix s'est révélé particulièrement stimulant. L'Orchestre du CNA, sous la conduite inspirée de Pinchas Zukerman, a donc tourné au Moyen-Orient et en Europe, en plus d'accomplir de très fructueuses tournées musicales et éducatives dans le Canada atlantique, aux États-Unis et au Mexique, en Colombie-Britannique et, l'automne dernier, en Alberta et en Saskatchewan. Plus tard cette année, l'Orchestre va tourner au Québec... et en 2007, il se rendra au Japon et en Chine. Denis Marleau a donné au Théâtre français du CNA une grande visibilité à l'échelle nationale et internationale... notamment grâce aux importantes tournées internationales dont ont fait l'objet ses propres productions *La Dernière Bande*, *Le Moine noir*, *Les Reines* et *Nous étions assis*... Et notre production de *Copenhague* a tenu l'affiche avec énormément de succès à Toronto quand Ed et David Mirvish l'ont présentée dans le cadre de leur saison 2003/2004.

Nous avons aussi considérablement accru le nombre de nos coproductions (ou partenariats) avec des compagnies de théâtre et de danse partout au pays... et au-delà de nos frontières. L'an dernier, le Théâtre anglais du CNA et le Haut-commissariat du Canada au Royaume-Uni ont présenté en lecture publique

quatre des plus brillantes nouvelles pièces canadiennes aux auditoires britanniques, dans le cadre prestigieux du Old Vic Theatre de Londres.

Nous intensifions aussi nos programmes de commandes et de développement de nouvelles œuvres auprès des compositeurs, des dramaturges et des chorégraphes canadiens. Voici près de quatre ans, nous annonçons que nous allions commander de nouvelles pièces musicales à trois des plus éminents compositeurs du Canada : Denys Bouliane, Gary Kulesha et Alexina Louie. Depuis, chacun d'eux a créé une œuvre nouvelle au CNA et tournée avec l'Orchestre du CNA. De plus, nous avons développé et présenté un nombre important de nouvelles pièces de théâtre canadiennes – pour ne citer que *Mary's Wedding*, œuvre d'un remarquable jeune dramaturge de Calgary, Stephen Massicotte. En danse, nous avons commandé trois nouvelles chorégraphies destinées aux jeunes publics au cours des trois dernières années, y compris *Diary/Journal Intime* dont la première a eu lieu au CNA plus tôt ce mois-ci.

Et puisqu'un peu de publicité ne peut pas faire de tort, j'en profite pour vous annoncer que les travaux de planification vont bon train pour la programmation du troisième de notre série de festivals nationaux célébrant les différentes régions du pays. Baptisé *La Scène Québec*, ce festival artistique de seize jours présenté dans la Région de la capitale nationale en avril of 2007 réunira au-delà de 700 artistes du Québec... en trente-cinq lieux différents sur les deux rives de la rivière des Outaouais.

Le festival embrassera la musique classique et populaire, la danse, le théâtre, l'humour, le cinéma, les arts visuels et la gastronomie... et attirera l'attention de tout le pays sur l'une des régions les plus fascinantes du Canada. Nous nous sommes engagés à produire un festival national de ce genre tous les deux ans, à la suite des succès récoltés par la *Scène atlantique* en 2003 et la *Scène albertaine* en 2005. Et nous planifions déjà la *Scène de la Colombie-Britannique* pour 2009.

Nous avons aussi lancé de nouvelles initiatives tout aussi exaltantes pour la jeunesse et l'éducation. Pour la huitième saison consécutive, le CNA s'apprête à tenir le plus important programme estival de formation musicale au Canada, qui accueille chaque année, en juin, quatre-vingt jeunes musiciens parmi les plus talentueux de la planète. *L'Institut estival de musique* recouvre notre Programme des jeunes artistes pour les instrumentistes, nos ateliers annuels de direction d'orchestre, et notre Programme des jeunes compositeurs... qui sera dirigé cette année par Gary Kulesha. C'est dire que nous attirons chaque été à Ottawa quelques-uns des jeunes musiciens les plus prometteurs du monde... qui ont ainsi l'occasion d'apprendre de Pinchas Zukerman et de s'inspirer de son exemple, de profiter des enseignements d'un brillant corps professoral international... et d'enrichir leur bagage de connaissances et d'expériences au contact de leurs pairs.

Mais ce n'est pas tout. Nous avons créé des guides pédagogiques portant sur quelques-uns des plus grands compositeurs de tous les temps, que nous avons distribués dans toutes les écoles primaires du Canada; nous avons tenu au-delà

de quatre-vingt-dix activités éducatives dans le cadre de la récente tournée de l'Orchestre en Saskatchewan et en Alberta, y compris des classes de maître et des matinées scolaires; nous avons créé un site Web national interactif, *Artsvivants.ca*, qui s'adresse aux écoliers, aux étudiants, aux parents et aux enseignants... et leur permet d'en apprendre plus long sur la musique, le théâtre et la danse. Et nous offrons aux étudiants des écoles secondaires, des collèges et des universités des billets *Buzz en direct* de dernière heure à prix minime.

Permettez-moi de conclure en vous parlant brièvement du quatrième de nos objectifs stratégiques – la création d'une organisation beaucoup plus dynamique, autonome et animée par l'esprit d'entreprise.

Nous avons amorcé ce processus en établissant des cibles précises ... et en redéfinissant notre politique de fixation des prix... pour chacune de nos principales unités génératrices de revenus : notre Billetterie et notre Bureau des abonnements, notre Stationnement à péage, et notre restaurant et service de traiteur. Comme je l'ai déjà dit, notre département du Marketing a accompli un travail exceptionnel, et nous comptons maintenant quelque 32 000 abonnés... davantage que toute autre organisation artistique « sans but lucratif » au pays. Mais nous avons aussi obtenu de bons résultats de nos autres sources commerciales, à savoir le stationnement et le restaurant et traiteur, et nous sommes déterminés à maintenir nos revenus nets à la hausse chaque année d'ici la fin de la décennie.

C'est toutefois en matière de cueillette de fonds que nous avons effectué la percée la plus importante. Nous avons tout d'abord persuadé Darrell Gregersen, l'une des organisatrices de campagnes de financement les plus renommées au pays, de quitter le Sick Kids' Hospital de Toronto pour se joindre au CNA... et nous avons ensuite établi une Fondation du Centre national des Arts pour harnacher nos efforts de financement auprès des donateurs et des commanditaires. Darrell, Guy Pratte et David Leighton sont parvenus à mettre sur pied un superbe conseil d'administration pour la Fondation au cours des trois dernières années... et pour mettre toutes les chances de notre côté, nous avons aussi créé une fondation américaine – présidée par l'ex-ambassadeur des États-Unis au Canada Gordon Giffin.

La Fondation a apporté énormément de professionnalisme à nos activités de financement partout au pays. Nous avons recueilli près d'un million de dollars en Alberta l'an dernier en appui à nos activités liées à la *Scène albertaine*; et nous récoltons chaque année des fonds suffisants pour offrir des bourses complètes à tous les jeunes musiciens canadiens qui prennent part à l'*Institut estival de musique*. Notre Gala annuel de financement, présenté chaque année à l'automne, en est un autre bon exemple. L'an dernier, pour la huitième édition annuelle du Gala du CNA, nous avons pu compter sur la participation de TELUS à titre de commanditaire principal... et de nombreux autres commanditaires prestigieux de toutes les régions du pays... et nous avons accumulé des recettes record de 870 000 dollars. À travers ses nombreux efforts de financement, la Fondation a recueilli au total plus de 6,3 millions de dollars pour le CNA l'an dernier, et nous plaçons chaque année la barre un peu plus haut. Nous savons

que nos objectifs de financement ne seront pas faciles à atteindre, mais ils poseront un défi merveilleusement stimulant à toute l'organisation dans les années qui viennent.

Comme vous pouvez le constater, le CNA a tout lieu de se réjouir de ses bons coups et de ses succès depuis quelques années... même si nous sommes convaincus que le meilleur reste à venir. Nous espérons de tout cœur que vous continuerez à nous accompagner dans cette formidable aventure artistique.

Merci encore de m'avoir invité à m'adresser à vous aujourd'hui à l'occasion de votre déjeuner... il me fera plaisir de recueillir vos commentaires et de répondre à vos questions.