



EN SCÈNE *pour* LES CANADIENS

PLAN STRATÉGIQUE 2008-2013 DU CENTRE NATIONAL DES ARTS DU CANADA



CENTRE NATIONAL DES ARTS DU CANADA
CANADA'S NATIONAL ARTS CENTRE



TABLE DES MATIÈRES

Soirée inaugurale	3
Comment nous en sommes-nous tirés?	6
Prêter l'oreille.....	10
Objectifs stratégiques	13
{ 1 } <i>Excellence artistique</i>	14
{ 2 } <i>Jouer un rôle national</i>	18
{ 3 } <i>L'art d'apprendre</i>	23
{ 4 } <i>Gagner notre place au soleil</i>	27
{ 5 } <i>Placer les auditoires au centre de nos activités</i>	30
Stratégie en bref	33
Conclusion	35

« L'OUVERTURE DU CENTRE NATIONAL DES ARTS
EST UN ÉVÉNEMENT EXALTANT, POUR OTTAWA ET
POUR LE CANADA... NOUS AVONS DEVANT NOUS
DES POSSIBILITÉS INFINIES... »

Pierre Elliott Trudeau



Le directeur musical Pinchas Zukerman dirige l'Orchestre du CNA et l'Orchestre symphonique d'Edmonton dans un concert groupé au centre Winspear durant la Tournée 2005 en Alberta et en Saskatchewan. *Photo : Fred Cattroll.*

SOIRÉE INAUGURALE

La vision était d'une extraordinaire audace en 1969—créer un centre national des arts de la scène pour célébrer les arts et les artistes d'une nation diverse, complexe et bilingue.

Conçu par Hamilton Southam et né d'une loi du Parlement, le Centre national des Arts a amorcé sa première saison de façon inattendue.

En effet, au lieu d'une œuvre « conventionnelle », il mit à l'affiche une pièce de danse avant-gardiste d'une grande originalité, *Kraanerg* de Roland Petit, interprétée par le Ballet national du Canada sur la musique contemporaine du compositeur grec Iannis Xenakis. Le *New York Times* salua la « merveilleuse audace » de ce spectacle inaugural, et en décrivit la musique comme l'une des plus importantes partitions pour ballet du XX^e siècle.

Durant la majeure partie de son histoire, le CNA s'est attaché à concrétiser son audacieuse vision de départ; au début des années 1990, toutefois, nous avons commencé à nous écarter de cette vision qui voulait faire du CNA une locomotive nationale pour les arts de la scène.



G. Hamilton Southam, directeur général du CNA de 1967 à 1977

Photo : Yousuf Karsh.

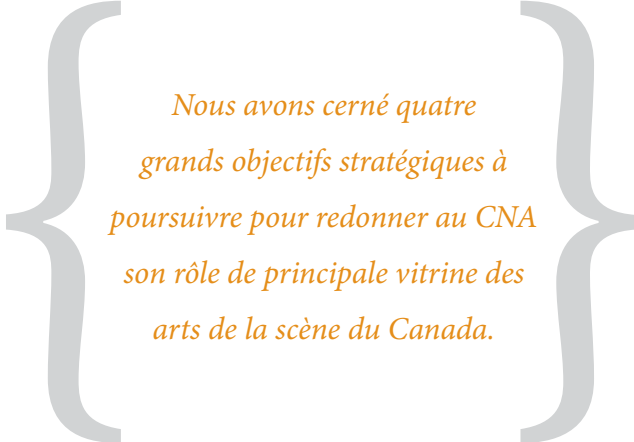
Dans notre Plan stratégique de 2001, nous reconnaissons avoir perdu le cap. « Nous sommes tombés dans la facilité. Nous avons cessé d'être un pôle de créativité. Le CNA avait perdu le contact avec sa raison d'être—et le sens de sa destinée. » C'étaient des mots durs... mais le diagnostic était juste et sans doute nécessaire pour nous inciter à agir.

Nous avons cerné quatre grands objectifs stratégiques à poursuivre pour redonner au CNA son rôle de principale vitrine des arts de la scène du Canada. Le premier, remettre le cap sur l'expansion et l'innovation artistiques, visait à ramener l'accent—et l'exubérance—sur nos scènes. Nous nous proposons de renouer avec les productions maison, de produire et commander davantage de nouvelles créations canadiennes, et d'assumer pleinement un rôle de chef de file dans chacune des disciplines artistiques que nous embrassons—la Musique, le Théâtre français, le Théâtre anglais et la Danse.

4

Le second objectif était de revaloriser le rôle national du CNA en créant des coproductions avec des organisations artistiques d'un océan à l'autre, en apportant nos encouragements et notre soutien aux meilleurs artistes canadiens, auxquels nous voulions assurer une plus grande visibilité à l'échelle nationale et sur la scène internationale. Nous entendions exercer une influence positive sur les arts de la scène partout au Canada—en offrant aux Canadiens, où qu'ils soient, la chance d'assister aux présentations du CNA, et en créant des vitrines nationales mettant à l'honneur des artistes canadiens de toutes les disciplines.

L'intensification de nos efforts auprès des jeunes et de nos activités éducatives partout au pays constituait notre troisième objectif, et nous avons cerné trois champs d'intervention à ce chapitre : la formation des artistes, le développement de jeunes publics, et le soutien pédagogique aux enseignants et à leurs élèves.



*Nous avons cerné quatre
grands objectifs stratégiques à
poursuivre pour redonner au CNA
son rôle de principale vitrine des
arts de la scène du Canada.*

Notre quatrième et dernier objectif était d'accroître de façon significative nos revenus d'exploitation, afin de financer nos initiatives d'expansion artistique et nos activités éducatives à l'échelle nationale. À cette fin, il nous fallait nettement renforcer notre esprit d'entreprise et notre autonomie. Nos revenus d'exploitation, y compris les fonds recueillis grâce à la mise sur pied de la Fondation du Centre national des Arts, étaient appelés à devenir une importante nouvelle source de croissance des revenus au cours des dix années à venir.

COMMENT NOUS EN SOMMES-NOUS TIRÉS?

- 6 Durant les six dernières saisons, nous avons mis l'accent sur le développement de programmes—sur scène et en coulisses—visant à célébrer et à encourager la crème des talents artistiques de notre pays.

Pour stimuler l'excellence artistique sur nos scènes et partout au pays, le CNA s'est doté d'une des meilleures équipes de direction artistique de l'Amérique du Nord. Pinchas Zukerman, Marti Maraden, Denis Marleau, Peter Hinton, Wajdi Mouawad, Cathy Levy, Michel Dozois et Heather Moore ont été les forces créatrices chargées de mettre de l'avant la mission du CNA.

Depuis la création de nouvelles œuvres canadiennes comme *The Penelopiad* jusqu'aux présentations exclusives de compagnies européennes telles le Ballet Kirov et le Pina Bausch Tanztheater Wuppertal... depuis les productions théâtrales de Wajdi Mouawad, acclamées sur la scène internationale, jusqu'à la puissance et la ferveur de l'un des meilleurs orchestres du

Canada, le CNA a ramené l'excellence sur ses scènes. Les coproductions avec des compagnies de théâtre et de danse de tout le Canada ont été étendues pour soutenir le développement artistique. Les partenariats du CNA avec de multiples compagnies, notamment le Citadel Theatre d'Edmonton, le Caravan Farm Theatre de la Colombie-Britannique, La La La Human Steps de Montréal, le Tarragon Theatre de Toronto, Kidd Pivot de Vancouver, le Manitoba Theatre Centre de Winnipeg, le Théâtre la Catapulte d'Ottawa et le Neptune Theatre de Halifax, ont permis des échanges artistiques entre diverses régions du pays.

Le développement et la coproduction par le CNA de la pièce *Copper Thunderbird* de Marie Clement, créée au Théâtre du CNA en 2007, marquaient le coup d'envoi d'un important engagement du directeur artistique du Théâtre anglais Peter Hinton à faire résonner chaque année sur nos scènes les voix et les récits autochtones. Des occasions spéciales de perfectionnement professionnel pour les artistes autochtones—comédiens, metteurs en scène, dramaturges et artisans—ont aussi été intégrées dans le cadre de cet engagement.

En 2003, nous avons lancé une série de festivals nationaux uniques en leur genre, conçus pour rendre hommage aux artistes des différentes régions du Canada. La *Scène atlantique*, la *Scène albertaine* et la *Scène Québec* ont procuré aux artistes participants des débouchés nationaux et internationaux dont ils récoltent toujours les fruits en termes de visibilité et d'engagements.

L'Orchestre du Centre national des Arts a renoué avec les tournées annuelles, transportant « l'Orchestre du Canada » dans les collectivités partout au pays, en plus d'offrir des programmes éducatifs incomparables durant les tournées. Nous avons aussi touché les jeunes Canadiens, leurs parents et leurs enseignants avec notre site Web primé *Artsvivants.ca*.



Penny Downie dans *The Penelopiad* de Margaret Atwood, une coproduction du CNA et de la Royal Shakespeare Company.
Photo : Ellie Kurttz.

Situé au cœur de la capitale du Canada, le CNA a la chance de travailler avec des artistes talentueux d'Ottawa et de Gatineau. La Quatrième Salle du CNA a été conçue comme un vibrant carrefour de talents locaux et, dans cette optique, nous avons resserré nos liens avec les organisations artistiques et les festivals de la région.

Inspiré par sa passion pour la formation de la génération montante, Pinchas Zukerman a été le fer de lance de l'Institut estival de musique du CNA, qui célèbre ses dix ans en 2008. L'Institut offre un enseignement de classe internationale à des jeunes interprètes, compositeurs et chefs d'orchestre du monde entier. Grâce à la générosité de donateurs et de commanditaires, les participants canadiens au Programme des jeunes artistes, au Programme de direction d'orchestre et au Programme des compositeurs sont exemptés des droits de scolarité.

8

L'Institut de musique orchestrale, créé en 2006, représente un pas de plus en matière de formation des artistes. Il a pour objectifs de procurer une expérience de travail concrète à des étudiants exceptionnellement doués de niveau postsecondaire ou supérieur qui se destinent à une carrière de musicien d'orchestre.

Nous avons élaboré des programmes d'éducation artistique parmi les plus complets au Canada, ayant investi au cours des six dernières années plus de 20 millions de dollars dans des programmes pour jeunes artistes et pour jeunes publics, ainsi que dans des ressources scolaires. Depuis notre engagement, en 2001, à faire de l'éducation artistique un objectif stratégique, nos programmes éducatifs ont touché des centaines de milliers de jeunes partout au pays.



À GAUCHE : La production *Filumena* du Banff Centre, cocommande et coproduction initiale du Banff Centre et du Calgary Opera, ouvre la *Scène albertaine*. Photo : Don Lee, The Banff Centre.

CI-DESSOUS : Won Hee Lee, participante d'Ottawa à l'Institut de musique orchestrale. Photo : Fred Cattroll.



Pour redonner au CNA son rôle de vitrine par excellence des arts de la scène du Canada, nous avons considérablement augmenté les revenus d'exploitation du CNA, principalement en créant la Fondation du Centre national des Arts, qui a permis au CNA de faire passer sa collecte de fonds annuelle d'environ 1 million de dollars à ses débuts à plus de 8,3 millions de dollars en 2006–2007.

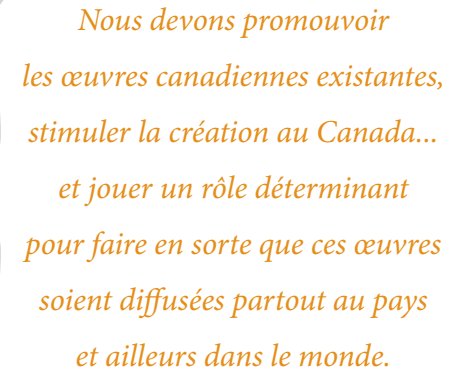
La voie que nous avons empruntée en 2001 a bien servi le CNA, puisqu'elle nous a remis sur les rails pour livrer les promesses inhérentes à la vision de nos fondateurs... et à la mission que le Parlement nous avait confiée au départ. Nous avons franchi des pas de géant dans certains domaines et accompli des progrès constants à d'autres égards. Mais il y a encore beaucoup à faire. Pour développer et soutenir les arts de la scène au Canada—aujourd'hui et dans l'avenir—nous devons resserrer les liens établis avec nos partenaires artistiques et éducatifs, en nouer de nouveaux, et exercer une influence plus soutenue sur le monde des arts dans toutes les régions du pays.

PRÊTER L'OREILLE

10 Pour nous aider à imaginer et à planifier les cinq prochaines années, nous avons mené une vaste consultation auprès des artistes, des organisations artistiques, des éducateurs du domaine artistique et des bailleurs de fonds publics de partout au Canada. Les participants aux 44 rencontres que nous avons tenues à la fin de 2007 et au début de 2008 ont fait valoir que le mandat privilégié que nous a confié le Parlement s'assortit d'une obligation particulière à l'endroit des artistes et des organisations artistiques du Canada... et des auditoires canadiens.

Bien que chaque région ait sa propre voix artistique, de nombreux thèmes communs sont ressortis.

D'abord et avant tout, nous devons nous montrer à la hauteur des standards d'excellence artistique qui définissent le CNA. D'un océan à l'autre, les artistes nous ont dit combien ils appréciaient se produire au CNA et faire équipe avec nous pour créer des œuvres marquantes.



*Nous devons promouvoir
les œuvres canadiennes existantes,
stimuler la création au Canada...
et jouer un rôle déterminant
pour faire en sorte que ces œuvres
soient diffusées partout au pays
et ailleurs dans le monde.*



Présentation par le Théâtre populaire d'Acadie de la pièce *Le Filet* dans le cadre du *Festival Zones Théâtrales*. Photo : Maurice Arsenault.

(De gauche à droite : Bertrand Dugas, Alex Gravel et Éric Butler)

On nous a rappelé que le Centre national des Arts se doit d'être un lieu de prestation, de création et d'apprentissage, et que notre action n'a pas à se limiter aux seules scènes situées dans nos murs.

Nous devons promouvoir les œuvres canadiennes existantes, stimuler la création au Canada... et jouer un rôle déterminant pour faire en sorte que ces œuvres soient diffusées partout au pays et ailleurs dans le monde.

Il nous faut travailler en partenariat avec des organisations artistiques de toutes les régions du pays en veillant à ce que nos initiatives se complètent, plutôt que de faire double emploi avec des programmes déjà établis. Les festivals des *Scènes* ont été souvent cités, dans le cadre des consultations, comme un modèle de partenariat qui respecte et reflète les intérêts et les besoins d'une communauté artistique donnée.

Nous avons bien compris que nous devons mettre en relief le plus large éventail possible de talents artistiques de tous les coins du Canada, et élargir nos choix de programmation.

Nous devons continuer à produire les festivals des *Scènes* et à nous associer, à titre de partenaire, au *Magnetic North Theatre Festival*, au *Festival Zones Théâtrales* et au *Festival Danse Canada*.

Il nous faut continuer à défendre avec fermeté la culture francophone en collaborant avec les artistes d'expression française, tant au Québec qu'ailleurs au pays. Et nous devons faire en sorte que le caractère de plus en plus multiculturel de notre pays trouve écho dans nos programmations et sur nos scènes.

Dans de nombreux coins du pays, on a fait valoir que l'éducation artistique dans les écoles est en déclin. Le CNA est exhorté à soutenir une éducation artistique de qualité... en fournissant des ressources et des programmes pédagogiques aux enseignants, aux élèves et aux écoles.

On a souligné que le CNA devait faire équipe avec des organisations artistiques de tout le pays pour multiplier les appuis du secteur privé aux arts... afin d'accroître l'importance et la visibilité de la philanthropie dans le secteur des arts.


12

La défense des arts est un autre thème qui se dégage nettement des consultations. Le CNA doit tirer parti de sa situation unique pour se faire le champion des arts et de l'éducation artistique auprès des leaders d'opinion, des médias et du grand public... et pour continuer à promouvoir le dialogue entre les artistes, les organisations artistiques et les éducateurs du domaine artistique.

On nous a aussi fait remarquer que la région de la capitale nationale constitue le quatrième centre urbain en importance au Canada, et que les artistes et organisations artistiques locaux sont tout aussi désireux de travailler avec nous que ceux des autres régions. S'ils ne s'attendent pas à obtenir un traitement de faveur, ils n'en méritent pas moins autant d'égards que les autres. Nous avons également bien compris que la Quatrième Salle du CNA faisait désormais partie intégrante du milieu des arts de la scène à Ottawa-Gatineau.

Enfin, on nous a dit que nous devons mieux communiquer notre vision, nos priorités et nos programmes afin de nous acquitter véritablement de notre mandat national, qui consiste à promouvoir et à cultiver les arts de la scène au Canada.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES



Le Centre national des Arts sera un dynamique centre national axé sur la prestation sur scène, la création et l'apprentissage.

L'expérience des six dernières années et l'incalculable information recueillie dans le cadre de nos consultations nationales confirment que les quatre objectifs que nous nous étions fixés en 2001 demeurent pertinents. L'excellence artistique, le rôle national, la jeunesse et l'éducation, et la hausse de nos revenus d'exploitation restent les clés de notre avenir. Nous y ajouterons un cinquième objectif : placer nos auditoires au centre de nos activités.

13

Le présent Plan prévoit la poursuite de bon nombre de nos programmes qui connaissent du succès, ainsi que l'ajout d'un certain nombre de nouvelles initiatives audacieuses. Ces dernières nécessiteront de nouvelles ressources financières, tant publiques que privées, pour nous permettre de devenir un dynamique centre national axé sur la prestation sur scène, la création et l'apprentissage.

{ 1 } Excellence artistique

Créer, produire et présenter de grandes œuvres

En 2007, le plus grand auteur canadien vivant, l'une des plus importantes compagnies de théâtre du monde et le Centre national des Arts ont collaboré à la création, en première mondiale, de la pièce *The Penelopiad* de Margaret Atwood, une relecture subversive de *l'Odyssée* d'Homère. Les critiques du Royaume-Uni et du Canada ont salué en cette œuvre une puissante réinterprétation d'un mythe classique réinventé pour le public du XXI^e siècle. CBC Television a dit de cette coproduction du CNA et de la Royal Shakespeare Company qu'il s'agissait de l'un des événements théâtraux les plus marquants des 25 dernières années au Canada.

14

Le tour de force qu'a réalisé Peter Hinton avec *The Penelopiad* n'est qu'un exemple de succès parmi tant d'autres.

Sous la houlette de Pinchas Zukerman, l'Orchestre du CNA a récolté des éloges au pays et à l'étranger, et a lancé un plan pour la création et la promotion de nouvelle musique orchestrale canadienne, incluant l'engagement de trois des compositeurs canadiens les plus en vue à titre de compositeurs résidents.

Au Théâtre français, *Le Moine noir* mis en scène par Denis Marleau a été créé en première mondiale dans le cadre du prestigieux Festival de Lille, puis présenté en première canadienne au CNA avant de tourner en Belgique, en France, en Suisse et au Québec. Le Théâtre français a aussi innové en décidant de coproduire et de présenter dans le cadre de sa série Théâtre un spectacle de cirque des 7 doigts de la main, troupe renommée de Montréal.

*Il nous faut cependant étendre
notre quête d'excellence artistique
au-delà de nos scènes. Nous devons
être un catalyseur en favorisant
et en mettant en relief l'excellence
artistique dans les collectivités de
toutes les régions du Canada.*



Les 7 doigts de la main de Montréal dans *Loft*. Photo : Christian Tremblay.

Cathy Levy et le département de la Danse du CNA ont présenté la crème des artistes du Canada et du monde entier sur nos scènes. Mentionnons seulement la venue de la célèbre compagnie Pina Bausch Tanztheater Wuppertal en exclusivité nord-américaine en 2007, le retour longuement attendu du Ballet Kirov et les créations de chorégraphes canadiens aussi prestigieux qu'Édouard Lock et Crystal Pite.

Il nous faut cependant étendre notre quête d'excellence artistique au-delà de nos scènes. Nous devons être un catalyseur en favorisant et en mettant en relief l'excellence artistique dans les collectivités de toutes les régions du Canada. Nous réaliserons des coproductions avec des organisations locales et nationales innovantes, et nous repérerons et formerons de nouveaux créateurs, artistes et metteurs en scène. Nous encouragerons en outre les artisans qui soutiennent les représentations, les professionnels qui gèrent les organisations artistiques... et les producteurs, commanditaires et donateurs, si indispensables à la métamorphose des idées en œuvres d'art.

Le CNA est, au Canada, la seule organisation multidisciplinaire bilingue à produire et à diffuser des spectacles. Il compte parmi les rares institutions qui assument une responsabilité artistique élargie dans notre pays—veillant à la fois à établir des standards élevés et à soutenir un large éventail d'expressions artistiques sur toute l'étendue de notre vaste territoire.

Priorités

Le rôle du CNA au cours des cinq prochaines années sera de continuer à favoriser l'excellence dans les arts de la scène. Nous concentrerons nos efforts dans ce sens, en premier

lieu, sur nos propres scènes. Notre but, et celui de chacun des membres de notre équipe de direction artistique, est de créer, produire et présenter des œuvres de tout premier ordre. Nous intensifierons nos efforts pour stimuler la création de nouvelles œuvres canadiennes dans toutes les disciplines.

Nous mettrons en place des résidences artistiques qui agiront comme des incubateurs pour les artistes tant établis qu'émergents.

L'Orchestre du Centre national des Arts poursuivra ses démarches pour recruter et retenir des musiciens exceptionnels, et courtièra plus assidûment les meilleurs chefs invités pour hausser sans cesse ses standards artistiques.

16

L'Orchestre instaurera une résidence annuelle ayant pour thème *Portrait d'un artiste* dans le but d'explorer en profondeur le travail d'un interprète canadien donné. Il présentera par ailleurs de grandes rétrospectives de l'œuvre de compositeurs canadiens, dans le sillon de l'hommage rendu en 2008 au légendaire compositeur canadien R. Murray Schafer.

Le CNA développera une programmation unique visant à aider les auditoires à approfondir leur compréhension et leur appréciation de la musique orchestrale—particulièrement le répertoire du XX^e siècle.

Le Théâtre anglais du CNA constituera une compagnie nationale d'artistes—y compris une *Jeune compagnie* formée de récents diplômés en théâtre qui recevront un encadrement de type mentorat—afin de créer de nouvelles productions d'envergure et des résidences professionnelles, et d'entreprendre des tournées dans des localités de petite et moyenne tailles partout au Canada.

Lost Action de Kidd Pivot, célèbre compagnie de la chorégraphe Crystal Pite établie à Vancouver. Photo : Chris Randle.



Les jeunes publics sont au cœur de la vision qu'entretient Wajdi Mouawad à l'égard du Théâtre français. C'est ainsi que le Théâtre français s'associera à des institutions artistiques et éducatives nationales comme le Musée des beaux-arts du Canada pour créer des spectacles et des ateliers multidisciplinaires uniques en leur genre pour les enfants et les jeunes. Par ailleurs, un nouveau programme de partenariat avec des artistes de théâtre du monde entier aura pour effet d'amener sur la scène principale du Théâtre français des œuvres en langues étrangères. Enfin, Wajdi Mouawad poursuivra sa démarche qui consiste à créer des « ensembles » ou « séries » d'œuvres avec la production des sept tragédies de Sophocle.

Le département de la Danse du CNA poussera plus loin son engagement à développer, créer et présenter de nouvelles œuvres de chorégraphes canadiens et étrangers, tant émergents qu'établis. Le CNA fera par ailleurs équipe avec de grandes organisations comme le Banff Centre, la Place des Arts, Danse Danse et le Festival Danse Canada pour développer de nouveaux projets de danse incomparables partout au Canada.

Nous créerons et diffuserons davantage d'œuvres multidisciplinaires pour refléter la porosité croissante des frontières entre les disciplines artistiques, à mesure que de nouveaux médias sont intégrés au répertoire artistique et que les possibilités créatrices prennent de l'ampleur.

Nous continuerons à mettre à l'affiche les plus brillantes compagnies artistiques du Canada— depuis nos plus importantes compagnies de ballet et nos plus grands orchestres jusqu'aux formations de danse contemporaine et de théâtre les plus avant-gardistes... et nous mettrons en lumière sur nos scènes, par l'entremise du programme *Le CNA présente*, des interprètes canadiens talentueux et des spectacles emballants du monde des variétés, en complément de notre programmation de base.

{ 2 } Jouer un rôle national

Rayonner davantage à l'échelle nationale

Michelle Thrush, directrice artistique du Crazy Horse Theatre—une compagnie de théâtre professionnelle autochtone de Calgary—, n'avait encore jamais collaboré avec le CNA avant de prendre part au festival de la *Scène albertaine* du Centre national des Arts en 2005. *Time Stands Still*, dont elle signait la mise en scène, a affiché complet à la Quatrième Salle du CNA, parmi la centaine d'activités au programme du festival.

18

« Je pense que la *Scène albertaine* nous a vraiment amenés plus loin : nous avons dès lors cessé de nous percevoir comme une petite compagnie de théâtre de Calgary pour caresser des rêves plus ambitieux, probablement parce qu'il se dégageait un tel prestige de la *Scène*. Nous nous sentions tellement intégrés et appuyés. Tout le monde au CNA nous a témoigné tant de respect. » L'expérience qu'a vécue Michelle Thrush au CNA est l'un des exemples qui prouvent que notre rôle national est plus important que jamais.

Un autre bel exemple de ce qu'un centre national des arts peut et doit faire est la pièce *Incendies* de Wajdi Mouawad—introspection poétique sur la famille et le destin. Le CNA a présenté la version originale française de l'œuvre durant sa saison de Théâtre français, en a commandé la traduction, puis a coproduit la version anglaise avec le Tarragon Theatre de Toronto pour ses auditoires anglophones. Le résultat? Une œuvre remarquable présentée dans deux langues... et des Prix *Dora* pour la meilleure mise en scène et la meilleure production.

Durant les cinq prochaines années, le CNA poursuivra sur la lancée de ses récents succès dans le but de devenir un centre d'arts de la scène véritablement « national ». Nous estimons qu'un centre national des arts d'interprétation doit établir des standards artistiques élevés, inscrire l'éducation artistique au cœur de ses priorités, œuvrer en partenariat avec des artistes établis et émergents, des organisations artistiques et des éducateurs de tout le pays, et avoir à cœur de favoriser et de cultiver la création de nouvelles œuvres canadiennes. Et nos activités devraient compléter, et non pas dupliquer, celles qui sont menées par d'autres organisations artistiques d'un bout à l'autre du pays.

Priorités

19

Pour nous aider à exercer une influence positive sur les arts de la scène partout au Canada, nous maintiendrons un certain nombre de programmes existants et en modifierons, étendrons et adapterons d'autres.

Nous continuerons à produire les festivals des *Scènes*, qui permettent à des centaines d'artistes de toutes les régions du pays de se faire connaître à l'échelle nationale. En 2009 se tiendra la *Scène Colombie-Britannique* qui sera suivie, en 2011, de la *Scène des Prairies*, puis d'autres festivals mettant en relief des régions canadiennes.

Les tournées, qui sont depuis longtemps le moyen privilégié par l'Orchestre du CNA pour toucher directement les Canadiens, joueront un rôle accru dans cette perspective nationale. L'Orchestre continuera d'offrir des concerts et des expériences éducatives en partenariat

avec les orchestres locaux et les écoles, en s'attachant tout spécialement à présenter de la grande musique dans des collectivités mal servies à ce chapitre. Nous diffuserons par ailleurs sur l'Internet jusqu'à 20 concerts par année de l'Orchestre du CNA, concerts que nous archiverons pour utilisation ultérieure, ce qui rendra l'ensemble accessible gratuitement à tous les Canadiens, où qu'ils se trouvent.

Le département de la Danse du CNA jouera un rôle de premier plan en organisant des tournées, en commandant et en coproduisant des œuvres, en fournissant un choix de dates à des compagnies canadiennes et étrangères, ainsi qu'en collaborant avec le Conseil des Arts du Canada et avec des diffuseurs d'ici et d'autres pays pour faciliter la conclusion d'engagements supplémentaires.

20

La *Jeune compagnie* du Théâtre anglais aura pour vocation de tourner jusqu'à six mois par année. Elle proposera des productions exceptionnelles ainsi que des activités éducatives dans des collectivités de petite et moyenne tailles comme Medicine Hat, Swift Current, Prince Rupert, Grand-Sault et Truro, où la population a rarement l'occasion de voir à l'œuvre des artistes professionnels de haut niveau du milieu théâtral.

Le Québec a une tradition bien établie de tournées théâtrales dans les centres urbains de taille moyenne; le Théâtre français du CNA commencera à afficher une présence régulière sur ce circuit des tournées au Québec.

Notre programmation mettra de l'avant des talents francophones du Québec et du reste du pays, et les artistes de langue française du Canada conserveront une place de choix au CNA. Le Théâtre français entreprendra trois nouvelles initiatives importantes pour les artistes de la francophonie hors Québec : résidences en dramaturgie; coproductions avec des compagnies de théâtre régionales, incluses dans la saison régulière du CNA; et commandes d'œuvres à



CI-DESSUS : Élèves participant à la Tournée de concerts et d'activités éducatives de l'Orchestre du CNA en Alberta et en Saskatchewan. Photo : Fred Cattroll.

CI-DESSOUS : Marie Clements, auteure de *Copper Thunderbird*—coproduction du Théâtre anglais du Centre national des Arts et de urban ink productions de Vancouver, réalisée avec l'assistance de Playwrights' Workshop Montreal et du Banff Centre. Photo : Laird Mackintosh.

des dramaturges ou à des acteurs, pour fins de création au CNA.

Un centre d'arts de la scène véritablement national doit pouvoir refléter la diversité culturelle du pays. Au cours des cinq prochaines années, le CNA s'emploiera à renforcer les liens existants et à nouer de nouvelles relations avec des artistes de différents horizons, afin de faire découvrir leurs histoires et leurs œuvres à tous les Canadiens.

Le CNA veillera à ce que des artistes et des organisations artistiques autochtones apparaissent régulièrement sur ses scènes... et fera des commandes, des créations et des productions d'œuvres autochtones l'une de ses cibles permanentes. Avec le soutien de partenaires canadiens du secteur privé, nous mettrons sur pied un *Fonds de développement du talent autochtone* afin de préparer la prochaine génération d'artistes exceptionnels.

21

Le CNA veillera à ce que des artistes et des organisations artistiques autochtones apparaissent régulièrement sur ses scènes... et fera des commandes, des créations et des productions d'œuvres autochtones l'une de ses cibles permanentes.

Le *Programme Musique en tête* du CNA, qui a amené des musiciens enseignants et des ressources musicales dans les classes de 300 écoles—rurales pour la plupart—de l'Alberta et de la Saskatchewan, sera introduit, durant la période visée par le Plan, dans d'autres régions moins bien servies du pays. Nous collaborerons avec les orchestres régionaux et les conseils scolaires locaux pour combler cette importante lacune en matière d'éducation artistique.

Nous continuerons à partager les risques financiers et artistiques avec des compagnies de théâtre de tout le pays dans le cadre de coproductions—contribuant ainsi à faire connaître un plus grand nombre d'histoires canadiennes à davantage de Canadiens.

Nous prendrons part, à titre d'hôte et d'acteur important, à des événements et des festivités d'envergure nationale comme le *Magnetic North Theatre Festival*, le *Festival Danse Canada*, le

Festival Zones Théâtrales, MusicFest Canada, Unisong, les Canadian Improv Games, le Lundi en musique, et le Gala des prix du Gouverneur général pour les arts de la scène.

Nous tirerons parti de nos contacts soutenus avec les décideurs politiques aux échelons fédéral, provincial et municipal pour attirer davantage l'attention sur le rôle vital que jouent les arts et la culture dans la société canadienne.

Nous joindrons les Canadiens partout au pays grâce à la webdiffusion et à la baladodiffusion, et nous continuerons d'innover en matière de téléenseignement des arts, à l'aide de nos programmes de rayonnement permettant d'offrir du télémentorat à des jeunes artistes, à des élèves et à des enseignants, où qu'ils se trouvent.

22

Le Canada peut légitimement s'enorgueillir du Shaw Festival et du Festival de Stratford, deux célèbres carrefours estivaux de théâtre. Il n'existe toutefois aucun festival international de musique de ce calibre pour mettre en relief les formidables talents musicaux que compte notre pays. En partenariat avec l'Orchestre symphonique de Toronto (TSO), nous travaillons au développement d'un grand festival de musique d'été—événement qui se tiendra dans la région de Niagara et qui rivalisera avec des festivals américains établis comme ceux de Tanglewood et de Ravinia. Le nouveau festival, qui comportera trois semaines de résidence pour le TSO et trois semaines pour l'Orchestre du CNA, offrira la crème de la musique classique et contemporaine. Avec une programmation incluant concerts, ateliers et programmes éducatifs, ce festival deviendra un dynamique centre musical de classe mondiale.

Enfin, nous mettrons en œuvre une stratégie de communication nettement définie et homogène qui nous permettra de partager notre vision avec les artistes, les organisations artistiques, les éducateurs, les donateurs et autres mécènes—en montrant la place

importante qu'occupent les arts dans la vie des Canadiens.

Partout au pays, des éducateurs nous ont parlé du rôle important que peut jouer le CNA en procurant de la formation et du mentorat aux artistes, en développant de nouveaux publics, et en créant et diffusant des ressources pédagogiques à l'intention des enseignants.

{ 3 } L'art d'apprendre

Mettre l'accent sur la jeunesse et l'éducation

À l'été 2007, Roxi Dykstra, une altiste de 25 ans de Prince George (Colombie-Britannique), a participé à l'Institut estival de musique (IEM) du CNA, un programme de formation rigoureux pour jeunes artistes de talent du monde entier. Roxi doit parcourir neuf longues heures de route chaque semaine pour poursuivre sa formation musicale à Vancouver. Aussi était-elle particulièrement excitée à la perspective de vivre en résidence à l'Université d'Ottawa avec d'autres élèves de musique et de profiter de l'enseignement d'une équipe de professeurs de renommée internationale à l'IEM. « Je ne m'étais jamais sentie autant en prise avec le cœur musical de notre pays et de notre continent, affirme-t-elle, et je tiens à vous dire que ce que j'ai retiré de cette opportunité exceptionnelle profitera aussi aux communautés d'où je viens. »

L'histoire de Roxi n'est qu'un exemple parmi d'autres illustrant la place centrale que le CNA accorde aux jeunes. Durant les six dernières années, au-delà de 600 000 jeunes ont été touchés par nos initiatives en matière d'éducation.

Partout au pays, des éducateurs nous ont parlé du rôle important que peut jouer le CNA en procurant de la formation et du mentorat aux artistes, en développant de nouveaux publics,

et en créant et diffusant des ressources pédagogiques à l'intention des enseignants.

Priorités

Au cours des cinq années à venir, le CNA fera une fois de plus de l'éducation artistique l'un des piliers de sa vision stratégique. Jusqu'à maintenant, nos efforts ont porté surtout sur l'éducation musicale. Mais durant la période visée par le Plan, nous ferons de l'éducation un volet névralgique du Théâtre et de la Danse également.

Nous étendrons nos ateliers de maître en danse donnés par des artistes renommés de passage au CNA, et offrirons des résidences à certains des meilleurs chorégraphes du Canada ainsi qu'aux artistes associés de la Danse au CNA.

24

The Ark, une nouvelle initiative exaltante du Théâtre anglais qui tient à la fois de l'atelier théâtral, de l'atelier de maître historique et du centre d'études et de recherches culturelles, est un autre des moyens que nous avons employés pour offrir une formation poussée aux professionnels établis et aux jeunes artistes. Nous étendrons cette initiative pour que davantage d'étudiants en arts de la scène aient l'occasion de collaborer avec des professionnels du théâtre à la faveur d'un « stage » de formation et de création.

Le Théâtre français poursuivra ses populaires *Laboratoires du Théâtre français*, des ateliers de recherche et de développement créatifs de dix jours dans le cadre desquels des artistes invités de renommée mondiale viennent partager leurs connaissances et leurs pratiques avec des professionnels du théâtre de partout au Canada.

L'Orchestre du CNA offrira une formation artistique à l'année en complément de ses très





À GAUCHE : Jan Lisiecki, participant à l'Institut estival de musique du CNA, se produit au Gala d'automne du CNA.
Photo : Mike Ridewood.

CI-DESSUS : Séance de télémentorat entre le pianiste jazz Jason Moran et Daniel Reynolds, étudiant en musique de l'Université McGill, dans le cadre de la série d'ateliers de maître *De Manhattan au canal Rideau*. Photo : Michel Dozois.

populaires Institut estival de musique et Institut de musique orchestrale.

Nos diverses activités éducatives représentent un volet clé des tournées de l'Orchestre du CNA. Nous continuerons à œuvrer en collaboration avec des partenaires locaux pour offrir des ateliers de maître, des matinées scolaires, des répétitions publiques et des ressources pédagogiques musicales respectant les normes professionnelles les plus rigoureuses. L'éducation artistique des jeunes autochtones sera une priorité dans le cadre de ces tournées.

Nous continuerons de produire des guides pédagogiques complets pour accompagner nos productions de Musique, de Théâtre et de Danse, et nous intégrerons un volet éducatif à tous nos principaux projets artistiques.

Le CNA poursuivra le développement de son site Web éducatif *Artsvivants.ca* afin de procurer des ressources pédagogiques sur les arts de la scène aux enseignants, et d'intéresser et inspirer leurs élèves. Ce site unique en son genre, qui attire déjà plus de 6 500 internautes par jour, s'enrichira de nouveaux contenus attrayants et éclairants sur la musique, le théâtre et la danse, d'expositions virtuelles tirées des fonds d'archives du CNA, et d'une sonothèque couvrant les 40 ans d'histoire de l'Orchestre du CNA.

Le CNA entend bien devenir un chef de file en matière de développement de programmes d'enseignement et de rayonnement en réseau par l'entremise de son projet *Hexagone*. Cette technique de vidéoconférence de nouvelle génération rend possible le télémentorat de jeunes artistes, d'étudiants et de professionnels par nos directeurs artistiques comme Pinchas Zukerman, les musiciens de l'Orchestre du CNA et les professionnels du théâtre et de la danse.

Le programme *Hexagone* explorera les possibilités de ce mode de diffusion interactif à haute définition pour produire des séances d'enseignement ou de questions, des auditions et des conférences et des séances de questions en appui à l'ensemble des programmes éducatifs et des initiatives de rayonnement du CNA.

Un besoin important exprimé partout au Canada dans le cadre de nos consultations concerne la formation des maîtres. Il y a en effet une pénurie de personnel qualifié pour enseigner les arts dans les écoles. En partenariat avec des organisations artistiques et des organismes de tout le pays voués à l'éducation, le CNA procurera aux éducateurs des outils pour les aider à enseigner plus efficacement les arts en classe.

{ 4 } Gagner notre place au soleil

Accroître nos revenus d'exploitation

Dans son Plan stratégique de 2001, le CNA avait pris la décision mûrement réfléchie de financer la majeure partie de ses initiatives d'expansion artistique et d'éducation à l'échelle nationale en augmentant nettement ses revenus d'exploitation notamment dans les secteurs d'activité suivants : dons et activités de financement (par l'entremise de la Fondation du CNA), recettes à la billetterie, location des salles, recettes du stationnement, restaurants et services de traiteur.

De 1999–2000 à 2006–2007, les revenus d'exploitation annuels du CNA sont passés de 24,4 millions de dollars à 32,6 millions de dollars, en hausse de 8,2 millions. Au-delà de 60 p. 100 de cette croissance est attribuable aux dons et aux commandites; un apport de 1,3 million de dollars de revenus nets a aussi commencé à affluer chaque année pour financer nos activités artistiques grâce à une meilleure gestion de notre stationnement payant.

L'accent mis sur le financement, en particulier, représentait un changement de cap stratégique radical pour le CNA, car il constituait un fait presque sans précédent dans les organisations culturelles fédérales. Par l'entremise de ses campagnes annuelles de financement, le CNA récolte aujourd'hui des sommes plus importantes que tout autre organisme culturel fédéral.

Les fonds recueillis par la Fondation du CNA partout au pays servent à financer un large éventail d'initiatives artistiques, y compris la Fiducie nationale pour la jeunesse et l'éducation. Créée par la Fondation du CNA en 2001, la Fiducie soutient le développement artistique des jeunes Canadiens en offrant des ressources éducatives, de la formation professionnelle, des programmes de mentorat et des spectacles pour jeunes publics.

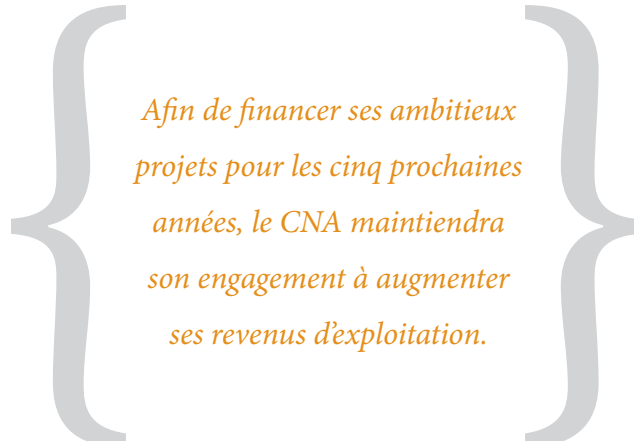
Il ne faut pas oublier, cependant, que le Centre national des Arts est une organisation sans but lucratif et non une entreprise commerciale. Ainsi, tout en ayant à cœur de fonctionner sur un mode entrepreneurial (le CNA a produit un bilan équilibré à l'égard de huit des neuf dernières saisons), nous ne pouvons négliger pour autant l'exceptionnelle qualité de nos productions musicales, théâtrales et chorégraphiques, qui constituent notre raison d'être. Autrement dit, bien que nous soyons ravis d'accueillir des productions de Broadway sur location comme *Wicked*, susceptibles de générer des recettes substantielles à la billetterie, les gains commerciaux de ce type ne seront jamais que complémentaires à la mission principale du CNA.

28

Priorités

Afin de financer ses ambitieux projets pour les cinq prochaines années, le CNA maintiendra son engagement à augmenter ses revenus d'exploitation pour les faire passer, cette fois, de 32,6 millions de dollars en 2006–2007 à plus de 42 millions de dollars en 2012–2013, ce qui représente une hausse de près de 30 p. 100.

La Fondation du CNA jouera une fois de plus un rôle fondamental dans cette hausse des revenus. Au cours des cinq prochaines années, le CNA se fixera des grandes priorités de financement, préparera des dossiers d'analyse aux fins de soutien, les testera auprès des



Afin de financer ses ambitieux projets pour les cinq prochaines années, le CNA maintiendra son engagement à augmenter ses revenus d'exploitation.

donateurs, et lancera une grande campagne de financement nationale, laquelle débouchera sur un appui considérable aux initiatives artistiques et éducatives du CNA à l'échelle du pays. Les partenariats et les relations à long terme avec les donateurs seront au cœur de notre stratégie pour la période visée, permettant à nos mécènes de s'aligner sur des initiatives d'envergure comme la Fiducie nationale pour la jeunesse et l'éducation et le Fonds de développement du talent autochtone, plutôt que sur des séries ou des productions ponctuelles. La philanthropie deviendra la principale source de croissance potentielle des revenus du CNA.

Au cours des cinq années qui viennent, nous entendons accroître sensiblement nos ventes de billets à l'aide d'activités de « développement du public » et augmenter nos recettes à la billetterie. Nous ciblerons de nouveaux publics diversifiés et offrirons de nouveaux forfaits d'abonnement plus souples, adopterons une stratégie de tarification et investirons dans un système de billetterie de pointe, tout cela afin de faire passer notre ratio de places vendues pour la Musique, le Théâtre et la Danse du CNA d'environ 66 p. 100 en 2006–2007 à un objectif de 76 p. 100 en 2012–2013.

29

Nous sommes parvenus à rentabiliser à nouveau les Services de restauration du CNA, et notre objectif est de hausser nos profits nets, lesquels servent à financer les programmes artistiques et éducatifs du CNA.

Le CNA recrutera des spécialistes du marketing pour l'aider à maintenir et à augmenter ses revenus d'exploitation à tous les niveaux. Le personnel du CNA profitera de possibilités permanentes de formation et de perfectionnement conçues pour nous aider à optimiser nos revenus d'exploitation. Nous introduirons par ailleurs des technologies, des systèmes et des pratiques de relations avec la clientèle innovants, afin de maintenir le CNA dans le peloton de tête des organisations vouées aux arts de la scène en Amérique du Nord.

{ 5 } Placer les auditoires au centre de nos activités

Resserrer les liens avec nos clients

Si la dimension nationale occupe une large part de notre orientation stratégique, nous reconnaissons dans le même temps que nous avons une responsabilité particulière envers nos fidèles abonnés et les spectateurs qui nous appuient quotidiennement. La force, la beauté et la magie des arts de la scène reposent sur leur capacité d'arracher les gens à leur quotidien pour leur faire vivre une expérience à la fois personnelle—intellectuelle, émotionnelle, voire spirituelle—et collective, par laquelle ils sont entraînés dans de nouvelles avenues au cœur de l'imaginaire.

30

Mais ces voyages dans l'imaginaire, tant personnels que collectifs, ont tous des points de départ bien concrets. Ils présupposent qu'on a eu vent du spectacle, acheté un billet, garé son véhicule, pris un repas ou un rafraîchissement, consulté le programme, gagné sa place, apprivoisé son environnement immédiat et attendu le début du spectacle; c'est seulement alors que la réalité quotidienne est suspendue et que la scène prend vie.

Un billet pour une production de Broadway au CNA peut mener à une soirée dans l'univers de la comédie noire jazzy *The Wrong Son* de Peter Hinton, laquelle inspirera l'achat d'un abonnement à la saison du Théâtre anglais et le versement d'un don à la Fiducie pour la valorisation du talent du CNA; de même, une cérémonie de remise des diplômes à la salle Southam peut entraîner une réception de mariage préparée par les chefs renommés du CNA. Le téléchargement d'un fichier balado de l'Orchestre du CNA, le tout premier concert d'orchestre d'un petit-fils, dirigé



L'Orchestre du CNA à la salle Southam. Photo : Fred Cattroll.

par Boris Brott, et un don planifié à la Fondation du CNA. Autant de points d’ancrage pour les 1,1 million de personnes et plus qui fréquentent le CNA chaque année. Toutes ces expériences sont essentielles pour créer l’ambiance qui convient—depuis le sourire sur le visage de la personne préposée au guichet jusqu’à la climatisation de la salle de spectacle, en passant par l’ambiance qui règne au restaurant Le Café et la facilité d’accès au stationnement. Si la magie n’opère pas de ce côté-là du rideau—celui de la « vraie vie »—, il y a moins de chances que les artistes sur scène arrivent à briser la barrière imaginaire qui se dresse entre eux et les spectateurs pour procurer à ces derniers des expériences réellement mémorables.

Le Plan stratégique que nous avons adopté en 2001 nous a apporté de nombreux succès sur les fronts artistique, national et éducatif, et nous a permis de hausser nettement nos revenus d’exploitation pour financer ces réalisations. Mais le CNA traîne encore, malheureusement, quantité de pratiques et de systèmes commerciaux qui remontent à ses premiers jours.

31

Le CNA doit porter ses pratiques et ses techniques de service à la clientèle à la hauteur des normes les plus élevées de l’industrie s’il veut pouvoir attirer, satisfaire, conserver et récompenser ses clients et ses donateurs. À l’heure où le préposé aux réservations de votre hôtel connaît avec précision vos préférences relativement à votre chambre, vos repas et vos loisirs, vous propose une facturation instantanée et vous offre des récompenses en reconnaissance de votre fidélité; alors que votre librairie en ligne vous envoie des avis personnalisés des parutions à venir de vos auteurs préférés; à une époque où les horaires chargés commandent un service avenant d’achat et d’annulation de dernière minute, le CNA doit se doter des outils, des compétences et des pratiques que les clients tiennent désormais pour acquis.

Les entreprises comprennent l’importance de conserver et de satisfaire leur clientèle, et les organisations artistiques n’échappent pas à cette règle. Le CNA doit intégrer sans délai les

meilleures pratiques client pour satisfaire... et dépasser les attentes de ses publics.

Priorités

Le CNA adoptera les technologies et méthodes de gestion de la relation client (GRC) les plus à jour et les plus efficaces, et s'attachera à sonder davantage l'expérience vécue par la clientèle.

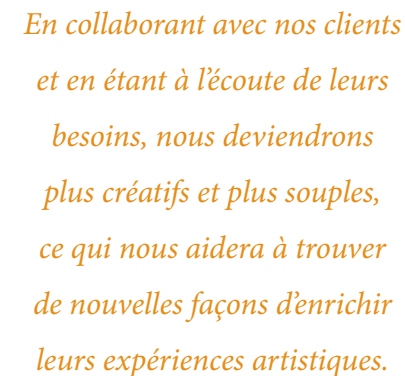
En collaborant avec nos clients et en étant à l'écoute de leurs besoins, nous deviendrons plus créatifs et plus souples, ce qui nous aidera à trouver de nouvelles façons d'enrichir leurs expériences artistiques.

32

Nous multiplierons nos efforts pour enrichir l'expérience de nos auditoires en proposant des programmes de type « Un spectateur averti en vaut deux ». Ces programmes fourniront aux habitués du CNA comme aux spectateurs occasionnels des renseignements qui les aideront à mieux profiter de leur sortie. Nous proposerons notamment des causeries avant les représentations, des fichiers balados présentant des entrevues avec des artistes à l'affiche et des renseignements divers.

Le CNA regroupera à l'interne l'ensemble de ses activités de billetterie, en vue de créer un système entièrement intégré de billetterie/GRC mettant à profit les compétences de son propre personnel hautement qualifié, cela afin de mieux servir notre clientèle.

Les cadres et le personnel recevront une formation continue et les outils requis pour fournir un service de première qualité à nos clients. Le service à la clientèle ne relèvera pas uniquement des préposés à la billetterie et des placeurs : il sera l'affaire de tous, en commençant par la haute direction et l'équipe de direction artistique qui uniront leurs efforts pour amener un réel changement dans notre culture d'entreprise.



*En collaborant avec nos clients
et en étant à l'écoute de leurs
besoins, nous deviendrons
plus créatifs et plus souples,
ce qui nous aidera à trouver
de nouvelles façons d'enrichir
leurs expériences artistiques.*

STRATÉGIE EN BREF

{ 1 } Excellence artistique

Pour promouvoir l'excellence et l'innovation dans les arts de la scène, le CNA s'emploiera à :

- créer, produire et présenter des œuvres de haut calibre
- commander, développer et appuyer de nouvelles œuvres canadiennes dans chacune de ses disciplines
- mettre sur pied, au Théâtre anglais, une compagnie nationale d'artistes, y compris une *Jeune compagnie* qui fera des tournées et se produira dans des localités de petite et moyenne tailles partout au Canada
- inviter des artistes à prendre part à des résidences annuelles au CNA
- programmer des rétrospectives majeures de l'œuvre de grands compositeurs canadiens

33

{ 2 } Jouer un rôle national

Pour devenir un centre des arts ayant une portée et une incidence nationales, le CNA entend :

- continuer à produire les festivals des *Scènes* (*Scène Colombie-Britannique* en 2009; *Scène des Prairies* ; d'autres régions seront mises à l'honneur par la suite)
- coproduire des œuvres avec des compagnies de théâtre et de danse de partout au Canada
- toucher les Canadiens en élargissant ses activités de tournée dans chacune de ses disciplines
- susciter l'intérêt des Canadiens, où qu'ils vivent, par des concerts en ligne, des webdiffusions et des fichiers balados
- s'engager tout spécialement à commander, à créer et à produire des œuvres autochtones, et s'assurer de refléter sur ses scènes le caractère bilingue et multiculturel du Canada
- étendre le Programme *Musique en tête* à d'autres régions du pays
- communiquer plus efficacement sa vision et ses valeurs aux auditoires de partout au Canada

{ 3 } L'art d'apprendre

Pour faire de l'éducation artistique un pilier de sa vision stratégique, le CNA va :

- élargir ses programmes éducatifs en Théâtre et en Danse
- offrir une formation artistique à l'année en complément de son Institut estival de musique et de son Institut de musique orchestrale
- étendre le programme de formation avancée du Théâtre anglais pour les artistes, *The Ark*
- accroître la portée et l'impact de son site Web éducatif *Artsvivants.ca*
- offrir du télémentorat à de jeunes artistes de partout au pays grâce à la technologie de pointe du programme *Hexagone*
- offrir des outils favorisant un enseignement plus efficace des arts en classe

34

{ 4 } Gagner notre place au soleil

Pour financer ses plans ambitieux pour les cinq prochaines années, le CNA veillera à :

- accroître ses revenus d'exploitation de près de 30 p. 100
- lancer une vaste campagne de financement à l'échelle nationale
- hausser nettement ses ventes de billets par des activités de développement des auditoires
- continuer à hausser ses profits nets tirés du stationnement et des activités de restauration

{ 5 } Placer les auditoires au centre de nos activités

Pour resserrer ses liens avec ses clients et auditoires, le CNA entend :

- joindre de nouveaux auditoires par le marketing viral et les médias sociaux
- rajeunir le site Web du CNA
- mettre en place des technologies efficaces de gestion de la relation client
- fournir à son personnel de la formation continue et des outils de travail appropriés
- instaurer dans chacune de ses disciplines des activités de savoir pour les publics adultes
- regrouper à l'interne ses activités de billetterie

CONCLUSION

Le contenu du présent document est le fruit d'une collaboration exceptionnelle.

Avec son Plan stratégique Rétablir la vision, le CNA a pris un tournant novateur. Le conseil d'administration du CNA et celui de la Fondation du CNA, la haute direction et les employés de la Société maintiennent le cap sur l'orientation que nous entendons poursuivre jusqu'en 2013. Au terme d'une vaste consultation nationale menée auprès des artistes, des organisations artistiques, des éducateurs dans le domaine des arts et des bailleurs de fonds, nous avons maintenant un meilleur aperçu des zones où nous devons intensifier nos efforts et des aspects de nos activités qu'il nous faut réévaluer.

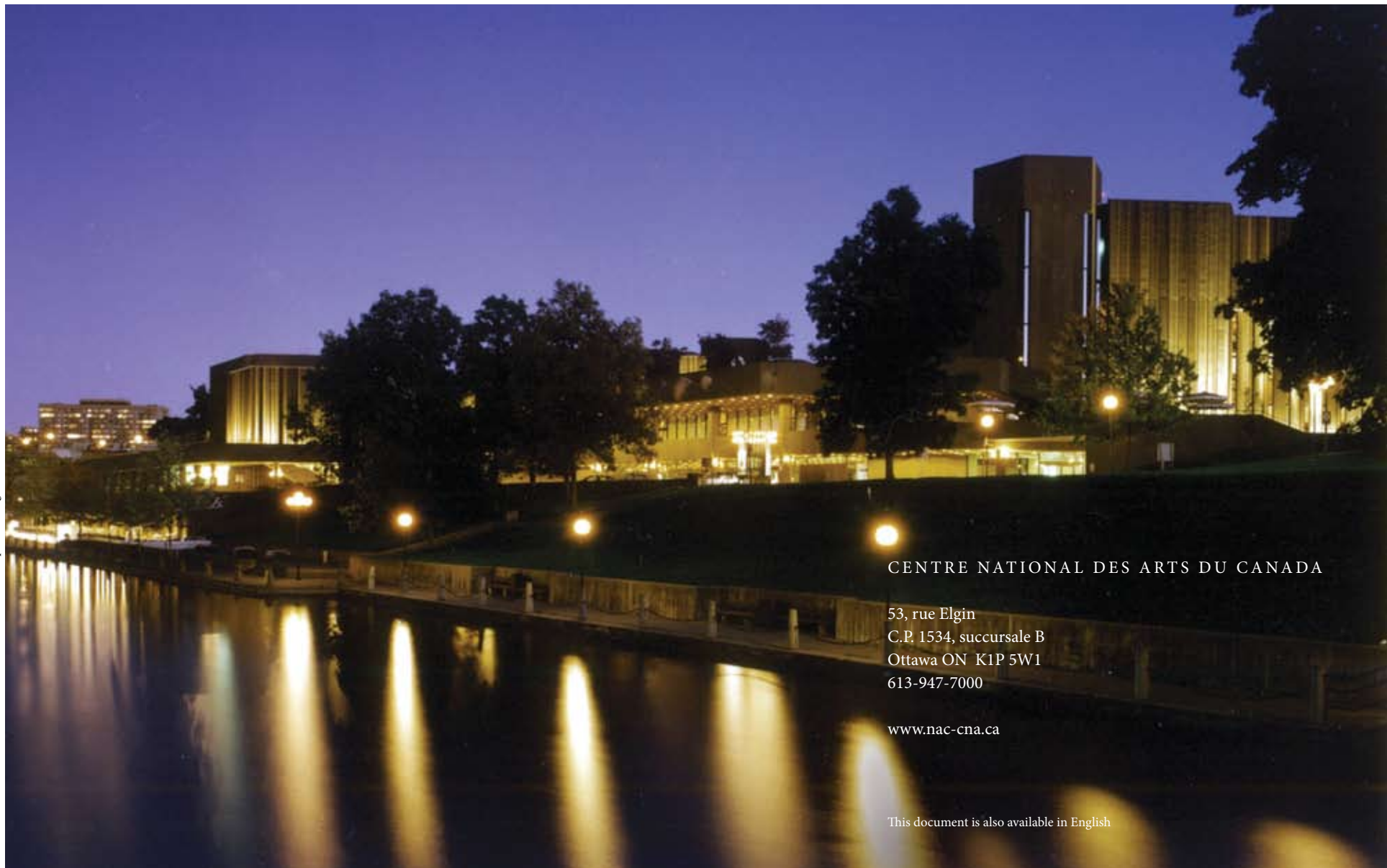
35

Nous croyons que le CNA a encore beaucoup à faire pour être à la hauteur de sa position unique et privilégiée—nous n'avons fait qu'effleurer la surface de nos possibilités et de nos responsabilités.

Nous nous engageons à exercer une influence bénéfique sur les arts au Canada. Le CNA appuiera les nombreuses voix artistiques canadiennes par le partage de risques, les partenariats, le financement et les collaborations de toutes sortes.

Il restera un pôle d'attraction pour les artistes du Canada et du monde entier, des plus célèbres aux plus prometteurs, et un partenaire de choix pour de nombreuses organisations artistiques partout au pays. Nous mettrons en évidence et cultiverons les talents artistiques exceptionnels, procurerons aux jeunes Canadiens des occasions de développer leur créativité au moyen des arts de la scène, et fournirons à nos auditoires différentes façons de profiter pleinement des expériences artistiques que nous offrons tant sur nos scènes qu'en dehors de nos murs.

En 1969, le Parlement, les fondateurs du CNA et le peuple canadien ont investi le Centre national des Arts d'une vision audacieuse et d'une mission nationale. C'est un héritage que nous entendons préserver, une vision que nous comptons élargir, et une promesse que nous sommes déterminés à remplir.



CENTRE NATIONAL DES ARTS DU CANADA

53, rue Elgin
C.P. 1534, succursale B
Ottawa ON K1P 5W1
613-947-7000

www.nac-cna.ca

This document is also available in English

EN SCÈNE *pour* LES CANADIENS

PLAN STRATÉGIQUE 2008-2013 DU CENTRE NATIONAL DES ARTS DU CANADA



CENTRE NATIONAL DES ARTS DU CANADA
CANADA'S NATIONAL ARTS CENTRE