

ANTONI CIMOLINO

« Stratford, Ontario : la mise en scène d'une destination touristique unique »

**Colloque *Culture et Tourisme : au cœur de l'identité urbaine*
vendredi, 14 novembre 2008**

Mesdames et Messieurs, bonjour.

Je regrette de devoir faire ma présentation dans une langue autre que le français, mais je ne parle que l'anglais et l'italien. Cela étant dit, c'est avec plaisir que je suis ici, dans cette belle ville de Montréal, pour partager avec vous un peu de l'histoire de Stratford.

Pour commencer, laissez-moi vous rappeler brièvement quelques faits :

Le Festival Shakespeare de Stratford a pris son envol en 1952 et c'est à l'été 1953, lors de sa toute première saison, que deux pièces de Shakespeare sont présentées sur une seule scène en éperon installée sous un chapiteau de fortune. Le Festival est immédiatement couronné de succès. Il s'est développé au cours des années pour aujourd'hui correspondre à une entreprise de 60 millions de dollars et à une saison théâtrale de 14 ou 15 spectacles joués dans quatre salles permanentes. Situé dans le sud-ouest de l'Ontario, à deux heures de route de Toronto et à trois heures de Buffalo (New York) et Détroit (Michigan), nous attirons quelque 300 000 visiteurs différents chaque année, dont presque le tiers provient des États-Unis, quoique ce nombre soit en diminution. Chaque année, quelque 550 000 billets sont vendus.

Les billets vendus au guichet représentent 68 % de nos recettes, alors que 22 % de notre financement de base provient des contributions de donateurs privés, 6 % d'un fonds de dotation et 4 % du gouvernement. La majeure partie de notre budget est consacrée à l'atteinte de notre objectif premier : mettre en scène, selon des critères élevés de qualité, des pièces de Shakespeare et d'autres grands dramaturges classiques — en plus des nombreuses pièces tirées du répertoire scénique, dont de nouvelles créations canadiennes.

Mis à part le Festival, la ville de Stratford est dotée d'une école de restauration réputée accueillant de grands chefs, un orchestre symphonique et un festival de musique présenté tous les ans et qui attire des artistes de renommée internationale. La ville est connue aussi pour son vaste choix de restaurants, elle compte de charmants gîtes touristiques et auberges du passant, quelques grands hôtels et un quartier commerçant bien en vue. Avec une population résidente de seulement 30 000 personnes, on s'étonne de tout ce que la ville peut offrir.

Une des questions qu'on m'a posée et à laquelle je tenterai de répondre aujourd'hui est : comment tout ça s'est mis en place? J'aimerais citer un bref passage d'un texte publié dans le programme souvenir de la saison inaugurale de 1953 :

« Aussi souvent que le Festival de Stratford fera parler de lui, la question

suivante sera posée, comment la ville de Stratford a-t-elle réussi? Sans réelle connaissance pratique du milieu du théâtre, comment est-ce que cette ville a été en mesure d'attirer les gros canons de ce milieu, de construire une salle unique en son genre, et de se lancer dans un projet que même les personnes chevronnées du milieu n'auraient peut-être pas tenté?

Les réponses à ces questions font appel à des mots qui sont peu associés aux dimensions pratiques ou commerciales tels le courage, la vision, l'idéalisme, et peut-être plus que tous les autres, la foi ».

Et puis aujourd'hui, cinquante-cinq ans plus tard, je peux dire que cette réponse me satisfait entièrement. J'y apporterai quelques précisions dans la première partie de ma présentation.

Le Festival a été fondé par un homme qui ne connaissait rien au théâtre. Il s'appelait Tom Patterson et avait peut-être vu deux pièces de théâtre dans sa vie, jamais du Shakespeare. Il était toutefois un homme qui avait grandement confiance en lui-même et en son rêve et, disons-le, il était audacieux.

Tom est natif de Stratford, et déjà lorsqu'il était à l'école secondaire, il était conscient de la menace économique que faisait peser sur sa ville le déclin de l'industrie ferroviaire. Pilier de l'industrie pendant 80 ans, Stratford abritait le siège régional du CN et des ateliers d'entretien des locomotives. Au début des années 1950, le CN décida de cesser ses activités à Stratford. Quelque 2 000 résidents d'une communauté qui en comptait environ 18 000 à l'époque, se sont retrouvés au chômage.

Tom avait tout vu venir. Déjà, il s'interrogeait sur l'avenir de Stratford et discutait avec ses copains de l'école de ce qui pouvait faire en sorte de maintenir la réputation de la ville. Ils songèrent à ce moment à une école de hockey. Imaginez aujourd'hui si cette idée avait vu le jour, on aurait sûrement demandé à des gars comme Guy Lafleur ou Don Cherry de venir vous adresser la parole. Certainement pas moi.

Heureusement, Tom se mit à réfléchir : une ville baptisée Stratford, une rivière qui la traverse, la Avon, et un hameau voisin du nom de Shakespeare. Tout est devenu clair à ce moment. C'est donc en janvier 1952 à la séance du Conseil municipal de Stratford qu'il présente publiquement pour la première fois son projet de festival shakespearien. Il se donne pour objectif de recruter Laurence Olivier à titre de conseiller artistique. Ce dernier se produisait alors à New York.

Le choix s'est arrêté sur Olivier parce que c'était alors le plus grand comédien de théâtre que Tom connaissait. En effet, il est fort possible qu'il fût le seul et unique comédien de théâtre que Tom connaissait. Il demanda aux membres du Conseil de lui octroyer une somme de 100 \$ pour défrayer les coûts de voyage. Ils ont trouvé le projet tellement intéressant qu'ils lui ont offert 125 \$.

Un mois plus tard, la Chambre de commerce de Stratford mettait sur pied un comité afin

d'entreprendre une étude de faisabilité du projet de Festival. Au mois de mars, Tom prit le train pour New York. Un problème de taille demeurait. Il n'avait pas pris de rendez-vous avec Olivier. De fait, la secrétaire du grand homme en question l'avait à maintes reprises envoyé balader. Il savait néanmoins qu'Olivier s'était installé à l'hôtel Algonquin et était déterminé de le rencontrer coûte que coûte, peu importe le moyen privilégié.

Il ne passa pas la porte principale de l'hôtel, on lui refusa l'accès. Ne se laissant pas décourager, il se présenta au bureau de la Fondation Rockefeller et put s'adresser à une personne. Cette personne ne put rien pour lui dans l'immédiat, mais lui demanda de le tenir au courant de l'évolution de sa démarche.

Tom retourna alors chez lui et déclara au Conseil municipal qu'Olivier avait malheureusement refusé l'invitation en raison d'autres obligations, mais que la Fondation Rockefeller s'était tout de même montrée intéressée par son projet. À la une du quotidien de Stratford le lendemain on pouvait lire que la Fondation Rockefeller étudiait le projet de Festival. Heureusement, les chances étaient plutôt faibles que quelqu'un de la Fondation prenne connaissance de cette manchette.

Finalement, Tom fit la connaissance d'un artiste de théâtre alors très connu; Tyrone Guthrie qui, pour des raisons inconnues, s'intéressa au projet soumis par Tom. C'est un an et des poussières plus tard qu'a lieu la cérémonie de levée de la première pelletée de terre qui marqua le début de la construction de la scène du Festival. Pour se simplifier la vie, Tom aurait bien pu quitter New York et tout laisser tomber. Même s'il ne savait pas du tout comment s'y prendre, rien n'ébranla sa foi. On disait de sa foi qu'elle était contagieuse.

J'ai parlé brièvement tout à l'heure du comité de la Chambre de Commerce mis sur pied pour fournir une aide à Tom dans la poursuite de son projet de Festival. Un des membres de ce comité, Wilf Gregory, qui vit toujours à Stratford, m'a raconté il y a quelque temps une anecdote sur les premiers jours excitants, mais parfois éprouvants vécus au cours de la première année d'existence du Festival. C'est aussi une histoire de foi.

Le chapiteau qui allait faire office de premier auditorium du Festival, fût commandé à une entreprise de Chicago. Celle-ci réclamait un dépôt d'une valeur de 10 000 \$. Le comité n'avait pas vraiment cette somme d'argent à sa disposition, mais avait confiance — un peu aveugle en fait — en la capacité de Tom Patterson de trouver cet argent. Tom caressait un rêve, mais n'avait malheureusement pas le savoir-faire nécessaire.

Le comité demanda alors à l'entreprise qui fabriquait le chapiteau d'aller de l'avant et l'avisa que la somme du dépôt allait être versée dans les plus brefs délais.

Bien sûr, le fournisseur n'a pas mordu. Il avait travaillé avec des cirques auparavant et n'allait certainement pas bouger avant de recevoir un dépôt de garantie. Quand le comité a pris conscience que rien n'avait encore été fait, il a été pris de panique. Alors, voici l'histoire que Wilf m'a racontée. Un samedi de mai 1953, quelques mois seulement avant

la date prévue du lancement du Festival, le comité s'est réuni afin de trouver une solution au problème financier causé par le chapiteau.

Durant cette réunion, tous les gens d'affaires réalistes et raisonnables avaient déterminé qu'il fallait se retirer de ce qui semblait être à leurs yeux un rêve impossible. Le sentiment qui dominait était qu'il n'y avait rien à faire. Et c'est à ce moment que le président du comité s'est levé.

Il s'appelait Harrison Showalter et il était lui aussi un homme d'affaires qualifié de réaliste. Il possédait une entreprise d'embouteillage de boissons gazeuses et était un pratiquant de confession baptiste. Il a annoncé au comité que le Festival Shakespeare de Stratford était la volonté de Dieu. Malgré les écueils, le comité se devait de faire quelque chose.

Devant un *tel* argument, tous les membres du comité qui préféraient abandonner ont compris qu'ils ne pouvaient pas espérer avoir gain de cause, du moins, à ce moment précis. Ils se sont donc, d'un commun accord, donnés la journée de dimanche, pour réfléchir et ont annoncé la tenue d'une réunion le lendemain, lundi, à laquelle ils comptaient proposer de décaler d'un an le lancement du Festival. Ce n'est pas ainsi que les choses se sont passées. Au courant de la journée de dimanche, une somme 25 000 \$ offerte par un donateur anonyme vint sauver le Festival. On sut plus tard qu'il ne s'agissait pas vraiment d'un don de Dieu.

Ce don inattendu a en fait été consenti par la très laïque Société mutuelle d'assurance Perth. Le fait que cet événement se soit produit cette journée-là n'est qu'une simple coïncidence. Quoi que...

Je ne crois pas posséder les compétences pour vous conseiller sur l'intervention de Dieu dans votre plan d'affaires. Toutefois, je crois que l'histoire de la création du Festival souligne à quel point la foi peut être déterminante dans tout projet novateur et audacieux. La foi ne garantit rien, car autrement, le mot n'aurait aucun sens. Il s'agit pourtant d'un préalable : vous pouvez avoir foi en ce que vous entreprenez et échouer quand même, mais je doute fort que vous obteniez du succès *sans* la foi.

Ce qui m'inspire le plus de l'histoire de Wilf Gregory est à quel point Harrison Showalter, un type ordinaire qui n'aurait rien à voir avec le monde du théâtre, s'est engagé corps et âme dans ce projet sans jamais céder le pas. Même si la vision du projet n'était pas la sienne, il était quand même porté par une foi en ce projet et en les personnes qui l'avaient convaincu de son bien-fondé. Et cela m'amène à un autre mot qui est peu associé à la dimension pratique : la vision.

Dans le monde des affaires, il est indispensable de disposer d'une vision claire des objectifs que vous souhaitez réaliser, de préciser exactement ce qui distingue votre idée et de regrouper vos efforts dans la réalisation de celle-ci. Et ce, malgré la tentation de s'engager dans une autre direction possiblement plus simple.

Pour illustrer mon propos, voici une autre histoire qui s'est produite au moment de la création du Festival.

Lorsque Tyrone Guthrie s'est adressé au comité de la Chambre de commerce, voici ce qu'il avait à dire :

« Si vous voulez que le Festival vous rapporte beaucoup d'argent, voici comment faire. Invitez une douzaine de danseuses de cabaret new-yorkaises, montez un groupe musical sur scène et ajoutez de l'éclairage. Demandez-leur de danser le shimmy et les commerçants réaliseront des profits. Sachez cependant que je n'assisterai jamais à ce genre de spectacle. Mais si, au contraire, vous souhaitez produire le meilleur Shakespeare au monde et offrir au Canada plus que des revenus et une industrie qui a de quoi être fier, alors je crois que vous allez réussir et je vous accompagnerai dans cette aventure. »

Et le président du comité, Harrison Showalter réagit en disant: « nous voulons faire quelque chose de significatif ». Showalter, faisant écho à ce sentiment, a répété dans une entrevue qu'il a accordée à la revue *Maclean's* que « nous ne sommes pas là pour gagner de l'argent; nous visons le succès artistique ». En y pensant bien, je trouve cette phrase extraordinaire, puisque, comme je l'ai déjà dit, la finalité de départ du Festival *était* de réaliser des profits : de sauver la ville de la ruine.

Ce qui a frappé l'imagination des gens — et qui a suscité chez eux le désir de se rallier au projet de Tom Patterson d'une façon qui n'aurait pas été la même s'il avait s'agit d'une usine de construction automobile ou d'une école de hockey — n'était pas tous les profits qu'ils pouvaient empocher, mais plutôt l'idée inspirante de produire « le meilleur Shakespeare au monde ». Il n'était pas question d'une autre industrie, culturelle ou autre, mais de quelque chose de spécial, de quelque chose d'unique, qui serait une source de fierté, quelque chose qui permettrait au village de Stratford, Ontario d'être le meilleur au monde.

Justement, c'est la clarté, la simplicité, l'originalité et l'audace qui transforment une idée brillante en véritable vision. Et quand la vision devient réalité, alors les motifs de départ importent peu : soudainement, vous êtes convaincu du potentiel de votre idée et celle-ci illumine votre parcours comme une étoile. Le meilleur Shakespeare au monde. C'est bien plus qu'une simple bonne idée. Voilà une vision.

Un des grands avantages que présente l'industrie du tourisme culturel est que les arts et l'expression d'une vision vont de pair, comparativement à la plupart des autres activités agréables de la vie. Il est plus facile de s'inscrire dans une perspective visionnaire quand on parle d'une salle de théâtre ou de concert de renommée mondiale plutôt que d'un domaine skiable, par exemple.

Je ne pratique pas de sports de glisse, alors j'avoue que je pourrais avoir tort.

Au cours des années, notre Festival a pris de l'envergure et il puise dorénavant dans des

répertoires autres que celui de Shakespeare. Nous avons diversifié notre produit qui intègre aujourd'hui les classiques de la Grèce antique, les comédies de Molière et les tragédies de Racine, des pièces de l'art dramatique espagnol ainsi que des pièces de Tennessee Williams, Arthur Miller, Noël Coward, Oscar Wilde, et même cette année George Bernard Shaw.

En 2006, en collaboration avec le Théâtre du Nouveau Monde, le *Don Juan* de Molière a été présenté en anglais et en français dans une mise en scène de Lorraine Pintal. Cette production a par la suite été proposée au public montréalais. Nous commandons, développons et présentons des premières de pièces canadiennes contemporaines, dont celles de dramaturges québécois. Les œuvres de Jean-Marc Dalpé et de Nicolas Billon ont été présentées en première dans nos salles.

Je ne peux vous en dire plus pour l'instant, mais nous discutons présentement avec Wadji Mouawad, le directeur artistique du Théâtre français du Centre national des Arts d'Ottawa, de la possibilité de présenter certaines de ses pièces en 2010. Les danseuses de cabaret ont constitué un apport significatif dans les comédies musicales présentées dans le cadre des programmations annuelles depuis presque 50 ans, dont les pièces *Cabaret* et *The Music Man* la saison dernière.

Je ne crois pas que Tyron Guthrie va se retourner dans sa tombe, car, après tout, il a été celui qui a dirigé notre première comédie musicale, *HMS Pinafore*, jouée en 1960. On peut se demander alors si Shakespeare demeure toujours l'ancrage principal du Festival. Bien sûr. La vision de nos fondateurs n'est pas remise en question. Au contraire, explorer d'autres répertoires nous amène à consolider l'engagement envers Shakespeare, puisque tout, en bout de ligne, se rapporte à Shakespeare, tant son influence a marqué l'univers théâtral.

Prenons un exemple évident. Une des deux comédies musicales prévues pour l'an prochain, *West Side Story*, n'existerait pas si ce n'était de Shakespeare. L'autre pièce *A Funny Thing Happened on the Way to the Forum*, se base sur les comédies du dramaturge romain Plaute dont Shakespeare s'est inspiré pour écrire sa pièce *La Comédie des erreurs*.

Je dirigerai, à la prochaine saison, une pièce composée par Ben Jonson, un des amis de Shakespeare. Cette pièce, *La foire de la Saint-Barthélemy*, n'est pas du tout shakespearienne par son style et son contenu. Cependant, cette pièce nous éclaire sur Shakespeare en montrant clairement à quel point l'œuvre de Shakespeare est radicalement différente des autres genres de pièces de théâtre les plus courues à cette époque.

La mission que nous nous sommes fixée consiste donc à présenter du Shakespeare mieux que tout le monde et ce, peu importe la programmation que nous choisissons. Si nous devons changer de cap, malgré le succès obtenu, nous n'aurions plus qu'à fermer boutique, puisque rien ne nous distinguerait des autres. Nous serions alors un autre théâtre d'été, le plus gros, mais sans rien de particulier. Dans ce cas, on peut se demander

jusqu'à quand nous aurons du succès.

Persévérer dans notre volonté de jouer Shakespeare ne représente pas seulement une façon pour nous de rendre hommage à nos fondateurs. Je crois qu'à plus long terme, une entreprise portée par une vision sera beaucoup plus durable et prospère que celle qui cherche le profit avant tout.

Ultimement, le fondement que vous tentez d'établir ne sera pas assez solide si le seul objectif de votre entreprise est de faire du profit. Et si vous n'arrivez pas à vendre assez de billets durant quelques saisons, je ne vois pas pourquoi vous devriez poursuivre en affaire. Quelle raison avez-vous alors de vouloir persister? Cependant, mû par une vision et par un désir d'accomplir quelque chose à laquelle vous tenez parce qu'elle revêt de l'importance, voilà ce qui constitue sans doute une raison déterminante pour poursuivre.

Le succès que nous avons obtenu est lié au fait que l'idée originale de tenir un festival shakespearien dans une ville qui s'appelle Stratford était porteuse d'avenir. Au-delà de la simple coïncidence des noms qui, soit dit en passant, ne pouvait pas nous nuire, ce succès est le résultat d'un projet qui, dès ses débuts, s'est bâti autour d'une vision reposant sur l'idée d'originalité, d'excellence et de signification. Quelque chose qui est source de fierté, qui frappe l'imagination des gens et qui inspire la foi.

De façon plus directe : tenez-vous-en à la chose que vous faites mieux que vos concurrents sans jamais la perdre de vue. Nous avons mis le doigt sur quelque chose qui, à l'échelle du pays, n'avait jamais sérieusement été tenté jusqu'à présent. Nous avons alors entrepris de faire mieux que tous les autres dans le monde. Durant toutes ces années, nous avons sans cesse cherché à remplir notre mandat.

Les occasions sont nombreuses pour assister à une comédie musicale, contrairement aux festivals où Shakespeare tient l'affiche. Cela est vrai notamment pour nos clients des États-Unis dont la plupart viennent expressément pour les pièces de Shakespeare. Les comédies musicales ne manquent pas chez eux. Ces clients contribuent de façon importante à l'essor de notre économie locale. Shakespeare est notre identité visuelle, notre raison d'être, et le point de ralliement de tous nos sympathisants. Si nous nous montrons capables d'apprécier à sa juste valeur son génie, alors nous croyons avec fermeté que le barde lui-même en bénéficiera également.

Nous avons de la chance que Shakespeare ait écrit 38 pièces ou plus (le nombre exact diffère selon les écoles de pensée). Nous ne sommes donc pas obligés de jouer la même pièce deux fois de suite. Chaque année, en effet, nous pouvons offrir au public une expérience totalement nouvelle : cette année *Hamlet* et *La Mégère apprivoisée*, puis l'année suivante *Macbeth* et *Le songe d'une nuit d'été*.

Quand nous présentons des pièces pour la deuxième, troisième ou neuvième fois, la mise en scène est différente à chaque fois : un *Macbeth* mis en scène par Des McAnuff avec Colm Feore dans le rôle principal permettra aux spectateurs de vivre une expérience très différente qu'un *Macbeth* mis en scène par John Wood avec Graham Abbey dans le rôle

principal.

Pratiquement à tous les ans, quelques innovations sont apportées pour enrichir l'expérience de nos clients. Cette année, par exemple, une scène a été aménagée dans le foyer pour présenter des concerts et des conférences préspectacle. Ces ajouts jouent positivement sur l'ambiance du Festival. Le foyer comprend également un café qui sert des repas légers et du vin.

De plus, les visiteurs peuvent vivre une nouvelle expérience de théâtre extérieur grâce à la pièce *Shakespeare's Universe*, que nous avons commandée et qui est présentée dans un pavillon à ciel ouvert. Imaginée à partir de différentes sources historiques, littéraires et musicales, cette production permet de mieux comprendre l'univers dans lequel Shakespeare écrivait ses pièces.

Nous choisissons les pièces en fonction de la programmation passée et à venir. Ainsi, le public peut faire des liens entre les saisons : cette année, il ira voir *Roméo et Juliette*, puis l'année suivante, il pourra assister à la représentation de *West Side Story* qui est une interprétation différente de la même idée. Ou bien, c'est le *César et Cléopâtre* de Shaw cette année, puis il pourra suivre les hauts et les bas du grand général romain dans *Jules César* de Shakespeare l'année d'après.

À chaque fois que vous mettez les pieds dans une de nos salles, préparez-vous à vivre une expérience unique. Au fil du temps, vous allez approfondir vos connaissances des grandes pièces théâtrales du monde occidental et de la place particulière qu'y occupe Shakespeare. Le Festival est une expérience à part entière et une expérience de *qualité*. La norme d'excellence est en place depuis notre saison inaugurale, à l'époque où Alec Guinness incarnait le roi Richard III et Irene Worth incarnait Helena dans *Tout est bien qui finit bien*.

Il reste que l'élément essentiel qui attire encore les gens est la qualité de nos productions. Cette qualité est visible dans toutes les dimensions de la production : des accessoires au jeu des acteurs. Ce que nous offrons est unique : des équipements culturels urbains d'une qualité supérieure situés dans un milieu rural et agricole. J'aimerais vous dire quelques mots à propos de ce milieu qui n'aurait pas existé si ce n'était de la persévérance de gens de vision et d'un homme en particulier.

Je vous propose maintenant de retourner une dernière fois dans le temps. L'année 1913, les chemins de fer sont alors le pain et le beurre des gens de Stratford. Cette année, le Canadien Pacifique envisageait de construire une gare et des entrepôts de marchandise en bordure de la rivière Avon et d'ainsi faire passer une voie ferrée en plein milieu de parcs bucoliques.

Si on s'en tenait aux aspects économiques, ce projet aurait été rentable et aurait renfloué les caisses municipales de Stratford. Toutefois, cela aurait sonné le glas des espaces verts. Le maire de Stratford et 12 des 14 échevins se déclarèrent favorables au projet. Tous les membres de la Régie municipale des parcs donnèrent également leur accord sauf un, un

dénoté Tom Orr.

Tom Orr a pris la tête du mouvement visant à freiner le projet du Canadien Pacifique. C'est en grande partie grâce à lui que le camp du non a remporté une victoire de justesse. Malgré la morosité économique, la décision prise était visionnaire. Cette vision était davantage conservatrice qu'innovatrice, mais elle demeurait tout de même audacieuse.

Un demi-siècle plus tard, elle s'est avérée payante de façon complètement inattendue. Les espaces verts protégés forment aujourd'hui le cadre dans lequel le Festival Shakespeare de Stratford a installé son tout premier chapiteau et a aménagé récemment sa plus grande salle. Tom Orr n'avait prévu ni le déclin du chemin de fer ni l'arrivée du Festival. Par contre, sans son engagement dans la protection de ces terres, le Festival serait localisé ailleurs que sur cet emplacement idéal qui lui a permis de grandir, il est fort probable que le rêve de Tom Patterson ne serait jamais devenu réalité.

En tranchant en faveur de l'esthétique aux dépens de l'industrie, le concours des conseillers municipaux aujourd'hui tous disparus a été aussi important pour l'avenir de Stratford que pour celui du comité fondateur du Festival qui trancha en faveur de Shakespeare aux dépens d'une troupe de danseuses.

L'enseignement qu'il faut tirer de tout cela est que l'on ne devrait jamais se lancer aveuglement dans un projet de développement, puisqu'il est impossible de fournir un estimé des retombées bénéfiques du patrimoine vert et architectural sur l'industrie du tourisme. C'est vrai qu'il faut prévoir des espaces de stationnement, mais personne ne se déplacera pour nous visiter si nous n'offrons rien d'unique, d'excitant, de paisible ou de rafraîchissant.

Il est étonnant de constater à quel point les petites décisions esthétiques peuvent entraîner des effets multiples. Pendant de nombreuses années, James Anderson occupait le poste d'archiviste à la Ville de Stratford. Sa passion était le jardinage. Il invitait les citoyens à planter des fleurs devant leur maison. Il considérait le jardin comme une manifestation de la civilisation. Lorsqu'on fait pousser de belles choses, les autres s'en aperçoivent et vous imitent. Les plantes embellissent l'espace et, par effet d'émulation collective, se multiplient.

Préférer la beauté à la laideur, l'excellence à l'opportunisme est gage d'un environnement invitant et agréable qui incite les gens à revenir. Rien ne fonctionne en vase clos : tout affecte le climat dans lequel le tourisme culturel peut faire long feu ou être un fiasco. Le Festival n'aurait jamais vu le jour si on avait construit il y a presque un siècle une cour de triage ferroviaire sur les berges de la rivière Avon.

Un engagement civique envers l'excellence a jeté les bases permettant au Festival de prendre son envol. Pour sa part, le Festival a jeté les bases lui permettant d'attirer d'autres entreprises visant l'excellence. Stratford est une véritable destination. Les gens mettent plus de deux heures pour s'y rendre en voiture à partir de Toronto. La distance qui nous sépare des autres agglomérations urbaines de la région comme Détroit et les

autres villes américaines est encore plus grande. Nous rendre visite implique un investissement en temps et en argent important.

Il en découle que l'expérience qu'ils vivront chez nous ne se limite pas aux pièces de théâtre, loin de là. Il faut tout faire pour s'assurer que Stratford leur offre un service de restauration impeccable, des rues propres et des jardins bien entretenus. Autrement, ils n'auront plus envie de venir chez nous.

Ainsi, pendant le Festival, nous sommes très sensibles à la façon dont la ville de Stratford peut contribuer à la mise en marché de notre produit. On ne peut pas se borner à soutenir que nous sommes un pôle d'excellence en admirant en solitaire le paysage riverain autour de nous. La relation que nous préconisons avec la ville de Stratford en est une de partenariat, voire de symbiose. La Ville a toujours été derrière nous depuis que le Conseil municipal a offert 125 \$ à Tom Patterson pour se rendre à New York.

La Ville s'est manifestée en faveur du Festival à plusieurs reprises au cours de notre histoire. Elle a consenti à verser la somme d'un million de dollars pour soutenir la rénovation de la principale salle du Festival en 1997. Les entreprises privées locales nous ont, pour leur part, accordé un don de 1,6 million de dollars. En 2002, la Ville a de nouveau investi un million de dollars pour rénover la salle Avon, qui est la deuxième plus grande salle de spectacle à notre disposition.

Notre campagne annuelle de financement nous permet d'amasser 300 000 \$. Quelque 62 000 \$ du fond de dotation du Festival, de 50 millions de dollars, proviennent directement de dons de résidents de Stratford. Il faut savoir que la ville compte seulement 30 000 habitants. En retour, nous sommes le moteur économique du tourisme. Une étude commanditée par le Conference Board du Canada montre que le Festival entraîne des retombées économiques de près de 145 millions de dollars et des retombées fiscales de 56 millions de dollars.

En matière de création d'emplois, nous embauchons 1 200 personnes et soutenons indirectement 3 300 emplois dispersés dans divers secteurs qui dépendent de nous, comme les débits d'alcool, les établissements hôteliers et différents commerces. Tout compte fait, le rendement des 3 millions de dollars accordés chaque année pour le budget marketing est tout à fait extraordinaire. Nous avons généré des dépenses de 50 \$ pour chaque dollar que nous avons investi dans le marketing.

Nous partageons avec la ville les mêmes préoccupations. Nos activités ont des répercussions directes sur les sources de revenus de l'ensemble des entreprises qui contribuent à l'expérience de nos visiteurs. Inversement, la qualité des services offerts par ces entreprises a des répercussions directes sur nous. Résultats : tous les détails concernant ce que nous appelons « l'expérience de Stratford » sont importants, même ceux qui peuvent paraître insignifiants.

Certaines choses sautent aux yeux plus que d'autres : si la rue principale de Stratford se transforme en chantier de construction, comme ce fût le cas tout au long de l'été dernier,

alors nous devons nous assurer d'en informer nos clients et de leur indiquer le chemin à prendre pour éviter les ennuis.

Il est évident que la faillite d'un commerçant du centre-ville, laissant la vitrine de la charmante boutique à l'abandon, est très mauvaise pour nous. Il est important pour nous de savoir si nos clients sont obligés de parcourir de longues distances à pied pour se rendre à nos salles de spectacle. Il est important également de vérifier que les résidents de Stratford ne sont pas gênés par le bruit du moteur des autobus de touristes qui tourne au ralenti devant leur maison.

Évidemment, nous n'avons aucun pouvoir sur les pratiques des autres entreprises, ou sur celles de la municipalité. Nous pouvons néanmoins exercer une influence sur elles à travers une collaboration étroite. Nous devons montrer l'exemple. Le dialogue est essentiel. Quand un Festival sur Shakespeare est apparu il y a 56 ans, certains résidents de Stratford n'ont pas accueilli cette nouvelle avec enthousiasme. Aujourd'hui encore, certains d'entre eux sont fiers de dire qu'ils n'ont jamais mis les pieds dans une de nos salles.

Il est donc très important pour nous de s'enraciner dans la communauté à tous les égards. Par exemple, nous participons au défilé du Père Noël et offrons annuellement l'équivalent de 5 000 \$ en laissez-passer dans le cadre d'événements locaux de levée de fonds. Des représentants du Festival siègent sur des conseils et comités locaux : le Comité consultatif du tourisme, le Comité du centre-ville, l'Association des gîtes touristiques, la Commission scolaire Avon Maitland.

Nous invitons toutes les écoles de la ville à prendre part à nos programmes éducatifs qui mettent directement en lien les artistes et les jeunes. Nous offrons également la possibilité aux professeurs de Stratford et d'ailleurs de venir chez nous acquérir des techniques d'enseignement de l'héritage de Shakespeare.

Nous sommes sans doute le principal agent de marketing de la communauté. Nous injectons quelque 3 millions de dollars sur 11 mois surtout dans les économies de l'Ontario et des États du Michigan et de New York. Nous nous faisons connaître par la publicité, les relations avec les médias, la mise en marché directe et notre site web. Nous sensibilisons les visiteurs potentiels et les encourageons à prendre part à notre événement. Notre campagne marketing intègre la promotion du Festival de même que celles d'entreprises locales. Leurs activités sont indiquées dans notre publication annuelle : *Le guide du visiteur*.

Il s'agit en fait d'un catalogue de 150 pages, qui en comptera moins l'an prochain, qui procure des informations sur le Festival et le reste de la communauté. Nous réalisons et assumons tous les coûts de production de ce guide. Il permet non seulement de présenter le contenu de la saison, mais aussi d'informer le lecteur des activités connexes que nous organisons et de prendre connaissance de l'ensemble des lieux d'hébergement, de restauration, de magasinage et d'autres établissements locaux.

Le guide est envoyé par la poste à tous nos clients figurant dans la base de données. Nous nous en servons à chaque fois qu'on nous demande des renseignements par téléphone ou par courriel. Tout au long de la saison, les visiteurs sont nombreux à consulter cette véritable bible de Stratford. Bien que notre campagne de marketing mise d'abord sur la diffusion du guide du visiteur, nous savons qu'il faut en faire encore plus. Dans le monde du théâtre, on connaît tous un vieux proverbe qui dit : «que si c'est bon, ils viendront ». Cela aurait suffi à l'époque où le Festival était le seul événement théâtral d'envergure et de haut calibre au Canada et une des rares organisations professionnelles consacrées aux arts de la scène.

Nous sommes maintenant entrés dans l'ère de la concurrence des autres théâtres et des médias électroniques. L'argent que les gens consacrent aux loisirs peut facilement ne pas être dépensé chez nous. En effet, il est plus aisé de nos jours de simplement rester à la maison. En conséquence, nous devons faire attention à la façon de communiquer nos messages. Il ne s'agit plus simplement de faire parvenir aux médias un communiqué de presse. Il faut déterminer quel est notre marché cible.

Nous devons aussi bien identifier le public cible pour mieux répondre à la demande. Nous devons trouver des moyens d'accompagner ces personnes et de les exposer à de nouvelles expériences, même au-delà de leurs attentes, et les orienter vers ce que nous pensons qu'ils désirent. Nous avons donc mobilisé des ressources pour mieux connaître notre clientèle. Nous étudions attentivement les données démographiques ainsi que les comportements et profils de fréquentation. Les résultats servent de base de référence aux démarches de mise en marché.

La base de données est composée en fonction d'une valeur que nous accordons aux clients, de leurs comportements et d'une valeur prédictive. Nos communications sont adaptées aux différentes catégories de clientèle et sont effectuées par le biais de la poste, par courriel ou via un service de télémarketing.

Voici ce que nous savons déjà.

Les personnes qui visitent Stratford sont en général très scolarisées et de sexe féminin. Elles sont originaires d'une grande ville, sont des professionnelles et en plus grande partie âgées de plus de 55 ans. Environ 30 % d'entre elles proviennent des États-Unis, surtout des États du Michigan, de New York, d'Ohio et de l'Illinois. La tendance chez nos visiteurs est de séjourner plusieurs jours à Stratford, consommer des repas dans nos restaurants, rester dans nos hôtels et gîtes touristiques, acheter dans nos boutiques et profiter des autres attractions de la région.

Dans une étude menée par le Conference Board du Canada, on estime que chaque personne dépense 275 \$ durant son séjour à Stratford. Nos visiteurs sont très avisés et ne lésinent pas pour s'offrir des expériences exclusives. Il est peut-être surprenant de constater que les places les plus chères sont celles qui partent le plus vite. Ils sont à la recherche de chambres d'hôtel et de restaurants haut de gamme, et ils souhaitent profiter pleinement de leur séjour et ainsi savourer le temps qui passe. Il est important de

mentionner à quel point les gens amateurs de culture peuvent être fidèles. Quelque 50 % d'entre eux reviennent nous voir tous les ans, et cette proportion grimpe pour ceux que nous considérons comme des clients de valeur. Il est clair que notre priorité est de diriger nos efforts vers la fidélisation de cette clientèle, car, comme on sait, il est moins coûteux de conserver un client que d'en conquérir un nouveau. Nous connaissons la plupart des clients de valeur depuis 10, 20 ou même 30 ans. Ils sont nombreux à partager leur enthousiasme avec leurs proches et amis. Ils agissent comme des ambassadeurs pour Stratford et envisagent leur voyage comme une sorte de pèlerinage annuel. La valeur financière de ce type de clients est énorme tant pour nous que pour l'industrie du tourisme.

Vous ne serez pas surpris d'apprendre que l'enthousiasme exprimé par les clients de valeur se reflète aussi chez nos mécènes. Nous comptons présentement 25 000 membres. Les dons que nous recevons reflètent bien le type de relation que nous entretenons. Il importe dans ce cadre de se doter des outils nécessaires pour maintenir de bonnes relations avec nos clients. Il faut donner suite rapidement et efficacement aux besoins qu'ils expriment, leur donner de l'information complète, et se tenir au courant de leurs historiques en termes d'achat de billets et de dons.

Les relations que nous établissons avec les instances publiques de financement sont tout aussi fondamentales pour nous. Si seulement 6 % de notre budget provient de fonds publics, nous accordons à cet appui gouvernemental une importance symbolique comme preuve tangible de l'adhésion de la société à notre mandat. Il va de soi que ce genre de soutien est bien vu par les mécènes.

Le plus grand défi reste de séduire de nouveaux visiteurs, notamment ceux en provenance des États-Unis. Comme partout ailleurs, nous avons traversé une période éprouvante en raison de la force du dollar canadien (ce facteur joue moins aujourd'hui), le prix du carburant, la situation de notre économie (personne ne sait quand est-ce que l'économie se stabilisera) et les tracasseries administratives réels ou perçus pour traverser la frontière. Le taux de fréquentation du public américain a chuté de 35 % depuis 2002. Lors de notre meilleure saison, nous avons attiré 203 000 personnes en provenance des États-Unis, soit une part de 34 % du nombre total de spectateurs. Présentement, nous accueillons seulement 133 000 Américains, soit 25 % de notre achalandage.

Nous nous sommes engagés à relever ce défi de taille. Nous demeurons toutefois vigilants quant aux mesures à mettre de l'avant, car une partie de la réalité nous échappe. Une chose est sûre, il faut sans cesse relancer les spectateurs actuels et anciens qui se trouvent des deux côtés de la frontière et rejoindre des personnes qui souhaiteraient assister au Festival. Dans le cadre de notre campagne de marketing ciblant les clients américains, et que nous poursuivons avec ténacité, nous mettons beaucoup d'emphasis sur les éléments auxquels nos clients sont attachés : le contenu classique du programme, le taux de change qui est de plus en plus favorable, l'idée d'offrir une carte de carburant pour réduire les coûts de transport.

Nous tenons à profiter des membres américains actuels pour organiser des événements et

faire circuler de l'information sur le Festival. Ces événements, qui se tiendront l'an prochain dans nos principaux marchés aux États-Unis, offrent un cadre idéal pour communiquer plus d'informations sur la saison et faire connaissance avec nos clients. Nous continuons d'insister auprès de nos clients pour qu'ils parlent de Stratford avec leurs amis et nous aident ainsi à recruter de nouvelles clientèles.

Du côté canadien, le taux de fréquentation est au même niveau depuis quelques années. Nous voyons donc là la possibilité d'atténuer, dans une certaine mesure, l'effet du déclin de la clientèle américaine. Par conséquent, nous diminuons les investissements dans les vastes campagnes de publicité aux États-Unis au profit d'actions ciblées plus près de nous au Canada.

Faisant fi de la crise économique qui frappe actuellement la planète (bien que nous puissions imaginer ces effets néfastes), deux facteurs entravent notre développement : un budget marketing insuffisant et le fait que nous sommes l'unique agence de marketing desservant la communauté (une agence spécialisée en marketing touristique a vu le jour l'an dernier, mais n'a pas encore pris son envol). Autour de nous, l'industrie du tourisme est composée de petites entreprises familiales qui disposent de peu de moyens pour investir dans des activités de mise en marché. L'ambiance de village dans laquelle nous nous trouvons constitue sans aucun doute un trait distinctif et un réel attrait, mais elle agit comme un frein à la capacité de commercialisation de la communauté dans son ensemble.

Nous ne voulons certainement pas porter atteinte au charme et à la beauté du village. Tout en respectant nos acquis, il ne faut pas s'empêcher de regarder vers l'avenir. Je crois qu'il faut réfléchir au véritable sens de l'énoncé visionnaire de Tyrone Guthrie: le meilleur Shakespeare *au monde*. Nous devons sensibiliser le monde à l'existence du Festival, et adapter parfaitement le Festival (et Stratford) à la réalité du monde.

C'est pourquoi nous en avons fait un de nos trois piliers sur lesquels repose notre plan stratégique actuel. Les deux autres sont, d'une part, réaffirmer la place de choix accordée à Shakespeare et l'avancement des travaux sur le renforcement des compétences de nos artistes en passant par la formation, et d'autre part, enrichir l'expérience que vivent nos spectateurs en leur offrant une foule d'activités connexes dont celles que j'ai déjà mentionnées. De notre propre volonté, nous avons donné au Festival une dimension plus internationale cette saison. Ceci a servi de prétexte à la production de la pièce *Fuente Ovejuna* de Lope de Vega, dramaturge espagnol.

Adrian Noble, l'ancien directeur artistique de la Royal Shakespeare Company, a signé la mise en scène de la production d'*Hamlet*. Nous devons également saluer la performance extraordinaire de l'acteur américain Brian Dennehy dans les deux pièces d'un acte : *Hughie* et *Krapp's Last Tape*. Nous avons présenté la première d'un spectacle solo, reprenant les sonnets de Shakespeare, conçu et joué par l'acteur britannique Simon Callow qui avait tourné dans le film *Quatre mariages et un enterrement*.

Nous avons même ajouté exceptionnellement au programme de cette saison une production en tournée. La pièce intitulée *Emilia Galotti*, présentée par le Deutsches

Theater Berlin. Cette production, jouée à trois reprises en allemand, a été présentée dans la salle Avon. Cette saison, un film a été réalisé sur notre mise en scène de *César et Cléopâtre* qui met en vedette Christopher Plummer. Il sera présenté à la télévision sur les chaînes CTV et Bravo! et dans les salles de cinéma Cinéplex.

Nous cherchons toutes sortes de façons de donner à notre Festival une plus grande visibilité auprès d'un public à l'échelle internationale et ainsi le faire mieux connaître tant à l'étranger qu'au pays même. Compte tenu du budget marketing limité et du grand territoire à couvrir, nous nous trouvons aux prises avec le problème de communiquer tous les détails de notre programmation : les pièces, les acteurs, les décors et les offres connexes. Il n'y a pas de solution miracle en marketing. Il faut multiplier les occasions de rencontre avec les clients et renforcer chez eux le goût de se procurer des billets de théâtre.

Nous avons procédé à une innovation cette année qui nous a permis de connaître un succès en matière de communication à l'échelle planétaire. Il s'agit de la diffusion hebdomadaire d'une web-émission. Dans tous les cas, la formule retenue est la même : chaque émission débute par un court extrait préenregistré qui offre au public la possibilité de pénétrer dans les coulisses et, par la suite, de soumettre des questions en direct aux artistes qui, au cours de la semaine, monteront sur scène.

Les web-émissions de 2008 sont hébergées sur notre propre site web et sur le site YouTube. Elles sont visionnées par des centaines de personnes par semaine. Je crois que nous avons franchi un premier pas dans ce monde de la communication instantanée qui représente un enjeu de première importance pour nous. Un autre enjeu prioritaire, qui est associé à notre objectif de percer sur le marché mondial, est la diversification du public que nous accueillons.

Un cliché très répandu, et qui n'est pas totalement faux, veut que Stratford soit un Festival qui attire un public composé surtout de personnes âgées de race blanche. Nous avons intensifié nos efforts pour contrer cette perception. Ces derniers se sont répercutés sur les scènes de théâtre et dans les salles de spectacle. Il est essentiel que nous déployions toutes nos forces afin que les gens, peu importe leur origine ethnique ou culturelle, leur situation économique ou leur âge, puissent se sentir à l'aise dans nos salles. Nous nous engageons à leur réserver un accueil chaleureux et susciter leur intérêt pour le spectacle que nous leur offrons.

Diversifier le public entraîne une nécessaire diversification de notre répertoire, des distributions et de nos méthodes de mise en scène. La saison dernière par exemple, dans la pièce *Roméo et Juliette*, mise en scène par McAnuff, une Juliette noire y jouait avec son père de race blanche, ainsi qu'un Roméo blanc avec un père de race noire. L'idée nous est jamais venue de tenter d'expliquer la guerre entre les familles Montagues et Capulets sous l'angle de l'appartenance raciale. D'ailleurs, Shakespeare ne nous dit pas pourquoi cette guerre de clan a éclaté. L'intention était plutôt de présenter une pièce avec une distribution multiethnique et dépourvue de préjugé racial.

Entre temps, une autre pièce au programme cette saison a mis la question de la race au premier plan. *Palmer Park* est une nouvelle pièce créée par Joanna McClelland Glass. Elle est inspirée de la vie de l'auteure et prend place dans un quartier mixte de Détroit au lendemain des émeutes raciales de 1967. Cette pièce, présentée à guichets fermés, a attiré un public noir et blanc.

Au programme de la saison prochaine, une pièce intitulée *Rice Boy* par Sunil Kuruvilla explore le vécu d'une famille d'immigrants d'origine sud-asiatique. Nous souhaitons pouvoir accueillir des gens de tous les horizons culturels. Pour ce faire, il faut offrir une gamme d'expériences théâtrales qui susciteront leur intérêt. Dans les mises en scène des classiques, qui représentent des pièces intemporelles, nous devons veiller à ce que nos divers publics puissent s'identifier aux acteurs présents sur la scène.

Nous avons également beaucoup de succès chez les jeunes. Grâce à notre programme *Play On*, le groupe des 16 à 29 ans peut se procurer des billets à tarif réduit en ligne et en se présentant au guichet. *Play Encore* est un programme équivalent offert à la tranche d'âge 30-35 ans. Les deux programmes ont connu un succès vif auprès de leurs marchés cibles respectifs. Nous avons lancé un autre programme baptisé TiXX qui propose des billets à 29 \$, exception faite des meilleures places dans la principale salle du Festival. Ces billets sont vendus en bloc tout au long de la saison et peuvent seulement être achetés en ligne. Nous n'avons pas envisagé d'inclure les comédies musicales dans le programme, lequel vise à encourager les gens à se familiariser avec les classiques du théâtre. Ce programme a grandement contribué à notre succès.

Stratford est présentement en essor. Les caractéristiques socioéconomiques de notre clientèle correspondent parfaitement au marché des baby-boomers qui dépasse aujourd'hui le cap de la cinquantaine. Les gens à la recherche d'expérience culturelle constituent un groupe en pleine expansion chez les boomers. Stratford et les autres destinations culturelles sont très bien adaptées à ce marché en croissance. Toutes les études montrent que ce groupe de personnes a envie d'escapades culturelles qui offrent un éventail de services et de commodités et la possibilité d'acquérir des connaissances.

Entre temps, nous sommes extrêmement ravis d'avoir réussi à percer le marché des jeunes et de pouvoir compter sur diversité grandissante de notre public. En dépit des préoccupations que nous partageons tous quant à la situation actuelle de l'économie, nous disposons d'un énorme potentiel. Notre avenir est tout aussi excitant que celui que nos fondateurs avaient anticipé en 1952.

Je vous remercie de votre attention.