



PROJECT MUSE®

2. L'École nationale de théâtre

Published by

Prud'homme, Laurence, et al.

Simon Brault: Prendre fait et cause pour la culture.

Presses de l'Université du Québec, 2011.

Project MUSE. <https://dx.doi.org/10.1353/book.16416>.



➔ For additional information about this book

<https://muse.jhu.edu/book/16416>

L'École nationale de théâtre

Avant de suivre la carrière de Simon Brault à l'École, et pour mieux saisir le contexte, rappelons quelques faits à propos de l'École nationale de théâtre¹.

L'École nationale de théâtre naît à Montréal en 1960. Le Conseil des arts du Canada est le principal subventionneur de l'École, et c'est Michel Saint-Denis qui inaugure le nouvel établissement.

L'ENT offre des formations dans toutes les disciplines liées au théâtre, soit l'interprétation bien sûr, mais aussi la production, la scénographie, la mise en scène et l'écriture dramatique. Non seulement offre-t-elle une formation très diversifiée, mais elle abrite aussi la plus importante bibliothèque consacrée au domaine du théâtre et des arts connexes au Canada.

Une école de théâtre sans scènes ne serait pas une école complète, et c'est au Monument-National que se produiront différents spectacles sous l'égide de l'ENT à partir de 1965. En 1970, l'École fête son dixième anniversaire en s'installant dans un édifice du Plateau, le pavillon Michel-et-Suria-Saint-Denis, bâtiment qu'elle occupe toujours aujourd'hui. Nous reviendrons un peu plus loin dans le texte sur la rénovation du Monument-National qui fut une étape marquante dans l'histoire de l'École.

1. Une chronologie plus détaillée de l'histoire de l'École se retrouve en annexe (p. 123).

Les années d'apprentissage

C'est donc à 26 ans, en novembre 1981, que Simon Brault amorce, accidentellement pour ainsi dire, sa trajectoire à l'École nationale de théâtre du Canada en tant que commis de bureau. Cet emploi modeste et effacé va lui permettre de se familiariser avec la complexité du monde du théâtre, ses courants de pensée, ses conflits, ses mouvances. Il rencontre des artistes plus sereins, plus confiants, qui réussissent, qui sont applaudis et écoutés.

Je suis rentré à l'École nationale dans une position de commis de bureau. Et puis, dans le fond, personne ne faisait trop attention à moi. Ce qui m'a immédiatement fasciné, ce sont les artistes qui travaillaient ici. [...] C'est important de comprendre ça : à cause de la structure de l'École, il y a des gens de théâtre, il y a des gens de paroles, il y a des acteurs, il y a des auteurs. Mais il y a aussi des peintres, à cause de la section de scénographie. Il y a aussi des chorégraphes, à cause de la formation en jeu. Il y a des éclairagistes, des illustrateurs, des chanteurs, des musiciens. Donc, ce qui est intéressant, c'est qu'ici, à l'École nationale de théâtre, on trouve toujours réunis une quantité et une variété d'artistes de différentes disciplines, de différents horizons esthétiques et de différentes générations.

Simon Brault assiste à de nombreux spectacles. Il passe aussi du temps à la cafétéria, à converser avec des artistes de renom, anglophones, francophones ou allophones. Il est fasciné par ces gens qui jouissent d'une grande renommée, qui se consacrent entièrement à leur art et qui lui renvoient une image différente de celle que lui projetait son père.

Malgré tout, les tensions sont palpables entre les différentes écoles de pensée et les personnalités contrastées qui se côtoient à l'ENT. Cette atmosphère en ébullition, ces opinions qui s'entrechoquent sur le théâtre intéressent vivement Simon Brault.

J'avais un poste qui me permettait de me promener partout dans l'École, qui me permettait de voir les points forts et les faiblesses de l'organisation. Quand je suis arrivé, l'École nationale était traversée par des tensions sourdes, entre les francophones et les anglophones et ces tensions culminaient à l'occasion des référendums ou au gré des élections. Il y avait aussi des différends artistiques entre les partisans d'une nouvelle dramaturgie, Michelle Rossignol et compagnie, et ceux

qui considéreraient que la formation classique devait occuper quasiment toute la place. Je découvrais un milieu traversé par des débats, des confrontations et surtout des prises de position tranchées, donc un milieu qui avait tout pour me passionner et m'intéresser.

Rapidement, Simon Brault prend la décision de rester à l'ENT, un milieu en pleine effervescence, dont l'organisation et la gestion posent des défis complexes. Il souhaite retourner à l'université pour terminer ses études et, comme il ne peut reprendre ses cours de droit, il décide de retrousser ses manches et de s'inscrire à HEC Montréal. Il souhaite par là acquérir les compétences nécessaires pour devenir un gestionnaire informé et un comptable qualifié, afin de pouvoir s'attaquer aux besoins urgents de l'École.

[...] je me rendais compte que la gestion budgétaire et financière était trop défensive et en voie d'être dépassée. Je me disais aussi, et je le pense encore aujourd'hui, qu'il est presque impossible de survivre comme gestionnaire dans un milieu comme celui-ci si tu n'as pas de crédibilité, si tu n'es pas capable de comprendre, au niveau intellectuel et au niveau émotif, ce que font les artistes et ce qui constitue l'essence même d'une école d'art. Personne ne va t'écouter, personne ne va jamais prêter attention à ce que tu dis si tu ne construis pas cette crédibilité.

Ces quelques années passées sur les bancs de HEC Montréal se révèlent toutefois difficiles, mais ce « premier de classe » n'a jamais connu d'échec. Pourtant il échouera son premier examen en comptabilité administré par l'Ordre des comptables généraux accrédités (CGA). Il est piqué au vif: il s'entête, s'acharne et finit par passer tous ses examens. Il obtient le diplôme de CGA en 1986 (il sera d'ailleurs nommé *Fellow* de l'Ordre des CGA en 2008). Peu avant cet aboutissement, le comptable en poste à l'ENT, très apprécié de ses collègues, décède à la suite d'une longue maladie. On offre à Simon Brault le poste vacant.

En tant que nouveau comptable, il fait affaire et discute avec tous, moins d'argent que de « contenu », de ce qui se passe entre les murs de l'École, des divergences de vues, de l'orientation pédagogique, etc. Au moment où l'ENT fête son 25^e anniversaire, différentes opinions s'expriment quant à l'avenir de l'institution, son rôle et sa position dans le paysage culturel de Montréal et du reste du pays. On évoque, pour la troisième fois dans l'histoire de l'établissement, la possibilité de scinder l'École et d'en déménager la section anglaise à Toronto. Simon Brault se

penche alors sur l'histoire de l'institution, un sujet qui le passionne. Il en apprend beaucoup auprès de la bibliothécaire de l'époque, une Russe d'origine, qui travaille alors à l'ENT depuis 20 ans, Assia De Vreeze, qui connaît le détail de l'aventure, qui conserve en mémoire les vagues successives de professeurs, les anecdotes, les coups d'éclat.

Le « poète dans la mêlée »

Au milieu des années 1980, l'influence de Simon Brault, alors qu'il est comptable de l'institution, commence à s'accroître. Il participe à l'articulation des stratégies et des discours de ceux qui veulent faire avancer les choses autrement à l'ENT. Les projets de l'École, dont celui de rénover le Monument-National, font du surplace, faute de financement adéquat et de soutien politique. Cette période houleuse se terminera éventuellement par la démission inattendue de son directeur général, Jean-Louis Roux. Excédé par l'anorexie budgétaire ambiante et miné par les conflits internes qui surgissent à chaque tournant que devrait prendre l'institution, celui-ci déclare : « *Cette école est ingouvernable!* »

L'École était hypothéquée par un déficit budgétaire obsédant. Elle risquait de se retrouver en perte de vitesse, en termes de reconnaissance et de notoriété. Alors qu'elle était subventionnée par le Conseil des arts du Canada, elle devait affronter les jurys du Conseil qui affirmaient qu'on devait arrêter de soutenir les institutions de formation, et qu'on devait investir l'argent disponible dans la création et la diffusion théâtrales. Certains gouvernements provinciaux remettaient aussi en question leur soutien à l'École.

Qu'à cela ne tienne, Simon Brault veut mettre la main à la pâte. L'énorme défi l'attire et le pousse à rester.

Moi, je me suis dit, ce qui m'intéresse, c'est de changer les choses. Je ne serais définitivement pas resté ici, s'il n'y avait pas eu moyen de changer la situation. J'avais fait, à cette époque-là, mon deuil d'une transformation radicale de la société. Je me disais, au moins, je peux changer mon milieu. [...] mon moteur, ça a toujours été, c'est toujours, une approche critique de la situation jumelée à l'action. Ce qui me pousse à agir, c'est une espèce de constat face à quelque chose qui est insatisfaisant, qui est injuste, qui est illogique ou qui doit être changé. C'est ce qui me motive.

Simon Brault privilégie l'action, mais aussi la parole, l'écriture engagée. S'il n'écrit pas de pièces de théâtre, Simon Brault est l'auteur de nombreux textes, plaidoyers et discours qui ont véritablement défini et affirmé le positionnement de l'École nationale, qui ont donné une substance et une forme aux courants de pensée qui traversent ses salles de classe. Il a donné à l'institution la voix claire et plurielle qui lui manquait.

J'ai toujours pensé que l'écriture et la parole étaient des instruments du changement. Je me rappelle très bien, à l'époque où j'étais au cégep et que je passais des nuits à écrire de la poésie surréaliste, que j'avais apposé une grande affiche satirique sur un mur de ma chambre intitulée « Le poète au-dessus de la mêlée ». Je me disais, moi, je ne veux pas être le poète au-dessus de la mêlée. Je veux être dans la mêlée. Je ne veux pas commenter le changement, je veux en faire partie. C'est pour ça que je ne suis pas devenu journaliste. J'aurais pu l'être évidemment... mais, quand j'écris, je veux convaincre et je veux faire le suivi, parce que je veux que ça change. Je ne veux pas juste commenter, et laisser les autres faire le changement à ma place.

Ce qui choque Simon Brault durant ses premières années à l'École, c'est l'écart qui existe parfois entre ce que certains auteurs, metteurs en scène ou concepteurs écrivent ou disent et la façon dont ils agissent dans la réalité. Et dans sa position de comptable, il est bien placé pour le voir. Il lui apparaît d'autant plus important de réconcilier la parole et le geste.

À l'ENT, trop peu de gens, à l'exception de Jean-Louis Roux et de Jean Pol Britte, ont pris la peine de transposer par écrit les opinions, de décrire l'évolution des valeurs, de recueillir les propos des professeurs, des dirigeants ou des élèves. Les seuls textes marquants sur l'orientation de l'École datent de 30 ans et ne reflètent plus les idées qui circulent dans ses couloirs.

Le discours de l'École, ce qui avait été écrit sur le projet de l'École nationale de théâtre en 25 ans, tenait en moins de 100 pages. À part le rapport sur l'avenir de l'École rédigé par Jean-Louis Roux dans le sillage du 25^e anniversaire, il n'y avait pratiquement rien d'écrit sur la trajectoire de l'institution. On avait fait un très grand pas sur le plan intellectuel au moment où l'École a été créée, dans un document qui s'appelle le *Blueprint*, dans les années 1958 à 1960 : un texte très

pragmatique sur la philosophie, la pédagogie, l'organisation de l'école. Pendant 25 ans, ce texte fondateur a été essentiellement répété. Il s'était fait dans cette école des choses extraordinaires, des développements formidables, mais ça ne se reflétait pas dans des textes, ce n'était pas documenté. Tout ça parce que tous les gens avaient mieux à faire que d'observer l'institution et d'en commenter l'évolution.

Le rapport Rioux, un texte sociophilosophique primordial

Si l'ENT produit peu d'écrits, il y a par contre une réflexion importante qui se fait au Québec. Le rapport Rioux est un texte primordial qui illustre bien cette dernière. Paru à la fin des années 1960, il s'interroge sur l'éducation et la culture au Québec. Cette étude constitue une réflexion sociophilosophique sur la place des arts et de la culture dans notre société industrialisée, réflexion encore d'actualité et pertinente, et qui influencera grandement le discours culturel québécois. Les quelques extraits qui suivent peuvent nous aider à comprendre les problèmes que doivent résoudre plusieurs institutions culturelles telles que l'École nationale de théâtre dans les années 1980. Ces problèmes sont notamment dus à l'écart grandissant entre l'organisation sociale et politique et la sphère culturelle.

Si nous partons de certains caractères de la société contemporaine – prédominance des activités tertiaires et réduction progressive des heures de travail – nous sommes conduits à nous demander à quelles tâches doivent se vouer les systèmes d'éducation dans nos sociétés industrielles. [...] L'appellation de consommation de masse désigne de plus en plus notre société, mais est-ce bien là son caractère le plus spécifique? S'il en était ainsi, il ne resterait aux différents systèmes d'éducation qu'à fabriquer les meilleurs consommateurs qui soient, comme on fabriquait auparavant les meilleurs producteurs. [...] Pour s'exprimer d'une façon plus brutale, on peut dire que l'homme et sa culture sont en train de disparaître sous l'amoncellement des marchandises que le système techno-économique produit toujours en quantités de plus en plus abondantes.

Pendant des millénaires, les hommes furent guidés par les traditions. Ils trouvaient en naissant chez leurs parents et dans la société qui les englobait des valeurs, des symboles, des modèles qui leur servaient de points de repère et de patrons pour s'insérer dans le monde et s'y diriger. [...] Sur cette culture première, code que chaque classe sociale possède pour se diriger dans le monde, [...] viennent se greffer deux autres modes d'appréhension du monde,

la culture seconde (œuvres d'art et littérature) et la connaissance formalisée (la science). Ces deux derniers modes d'orientation se tiennent toujours à distance de la culture première et essaient de la réinterpréter et de la réduire.

Les conquêtes de la technique dont nous sommes si fiers, et à juste titre, n'ont pu être réalisées qu'au prix d'une dissociation systématique de la connaissance spontanée et symbolique qui donne un sens au monde pour l'homme. [...] À notre époque, c'est la technicité qui domine les autres processus cumulatifs (l'économie, la science, la technique). Les processus non cumulatifs, au rang desquels se rangent la sensorialité, la sensibilité, la sensualité, la spontanéité, l'art, la moralité, sont renvoyés dans la vie quotidienne où, d'ailleurs, les techniques sociales viennent les y pourchasser.

Il en émerge un idéal de la fonctionnalité qui pénètre les relations sociales et les esprits, et selon lequel la société devient un organisme dont le fonctionnement ne relève plus que des règles abstraites de la logique ou de l'équilibre, et auquel les individus sont rattachés par des liens divers, mais toujours à distance d'eux-mêmes. [...] Cette culture [...], ces valeurs et ces symboles apparaissent de plus en plus comme des sous-produits de la production des biens de consommation. Elle aide au bon fonctionnement de l'organisation.

On peut dire que cette société technicienne dans laquelle nous vivons est fondée sur la notion d'information et sur la communication de cette information ; car l'information, qu'on le veuille ou non, est devenue le bien le plus précieux de ce type de société. [...]

De plus en plus dépourvu de traditions sur lesquelles sa vie et son action pourraient prendre appui, de plus en plus informé au petit bonheur des journaux, de la radio et de la télévision, l'homme moderne a tendance à se réfugier dans sa vie privée. Il essaie de s'y créer un monde de valeurs, un nouveau monde imaginaire où il pourrait puiser de nouvelles significations, mais là encore, la technique guette l'homme et lui fabrique des rêves en série. Comme le dit Edgar Morin, c'est le terrain sur lequel « pour la première fois, par le moyen de la machine, [...] nos rêves sont projetés et objectivés. Ils sont fabriqués industriellement, partagés collectivement. Ils reviennent sur notre vie éveillée pour la modeler, nous apprendre à vivre ou à ne pas vivre. »

On peut donc facilement concevoir que, parler de culture dans notre société moderne, c'est parler de l'homme et de ses relations avec le monde ; c'est parler de dépassement, de valeurs, d'imaginaire et de créativité ; c'est s'interroger sur les projets d'exister que les hommes doivent formuler pour s'accomplir dans un monde où la technique commence à se dire prête à trouver elle-même toutes

les réponses dans ses ordinateurs; c'est convier chaque homme et tous les hommes à la fois à réaliser toutes leurs possibilités. [...]. Si, comme le dit Georges Canguilhem, «une culture est un code de mise en ordre de l'expérience humaine», il faut que cette expérience humaine soit la plus totale possible et laisse libre cours à toutes les virtualités de la perception, de la sensibilité et de l'imagination.

[...] Si culture veut dire relations avec le monde extérieur, il est de toute nécessité d'équiper l'homme pour qu'il puisse vraiment entrer en relation avec le monde, non seulement par l'entremise des mots, mais à travers tous ses sens, à travers tous les modes de connaissance.

Il est bien évident que de nombreux lecteurs, qui raisonnent encore avec des notions empruntées au XIX^e siècle, ne verront dans la pratique et l'enseignement des arts qu'un élément qui vient s'ajouter à l'enseignement d'autres disciplines plus fondamentales et qu'une activité réservée à une catégorie particulière de citoyens dont les œuvres passeront peut-être un jour des galeries d'art aux musées. De plus en plus, cependant, avec l'extension des périodes de loisirs, on en vient à considérer que la pratique et l'enseignement des arts pourraient aider les individus à s'épanouir et à donner libre cours à leurs facultés créatrices. C'est à peu près là où s'arrêtent ceux qui acceptent d'accorder aux arts une fonction plus importante à l'école et dans la vie. On en reste quand même à l'idée que, si les arts ont une importance accrue, ils sont encore comme en marge de la vie quotidienne et restent largement confinés à la vie privée. Nous essaierons de montrer que non seulement les arts jouent un rôle important dans la scolarisation des individus, l'art étant un mode de connaissance et une fonction de l'homme, et dans leurs activités de loisirs, mais qu'ils sont en train d'envahir toute l'organisation de l'espace et les réseaux de communication, et que leur intégration dans la technologie se fait à travers toutes les formes de design.

Aux premiers stades de la société industrielle s'est établie une dissociation très poussée entre les arts, d'une part, considérés comme une activité gratuite et sans conséquence, et d'autre part, la vie quotidienne envisagée comme le domaine de l'utile, du travail, de l'important. Ce cloisonnement fait partie d'un compartimentage plus vaste entre le temporel et le spirituel, la politique et l'économie, l'Église et l'État, entre la morale et la science, l'art et la technique. «Alors, comme l'esprit s'oppose au corps, l'irrationnel au rationnel, le subjectif à l'objectif, l'individuel au social: alors l'Art n'a d'autres fins que l'Art, et la poésie tend à la poésie pure. [...] Plus la société moderne s'organisera logiquement, plus elle deviendra

utilitaire, plus sa culture prétendra au gratuit. [...] Jamais société n'a poussé aussi loin la dichotomie de l'esprit et du corps, du Beau et de l'Utile, de l'art et de la vie ordinaire².»

On s'aperçoit aujourd'hui qu'un réaménagement des activités de l'homme est en train de s'opérer, sous l'impulsion des nouvelles techniques de production et de diffusion, et que ce qui avait été dissocié et isolé tend à se recombinaison avec d'autres éléments pour rejoindre la praxis globale de l'homme. La société moderne produit en masse des biens de consommation et de l'information qui ont tendance à être diffusés dans des couches de plus en plus nombreuses de la société. Le nombre d'objets et de messages qui forment le tissu même de notre vie quotidienne a tellement transformé notre univers socioculturel et l'idée que l'homme se fait de lui-même, que toutes les activités de l'homme et les produits de ces activités sont aujourd'hui analysés comme un vaste réseau de communication et de signification. Dans le domaine des moyens de communication (médias), des aménagements et dans celui des objets, les arts jouent un rôle de premier plan et s'intègrent de plus en plus à la technologie³.

Ce rapport va inspirer autant des acteurs que des penseurs de la scène culturelle au Québec, d'autant plus que des nuages sombres s'accumulent à l'horizon dans la province.

Les années 1980: une conjoncture inquiétante pour le milieu culturel

Dans les années 1980, la classe politique, plus que jamais engagée dans l'ère de l'industrialisation et de la capitalisation, semble vouloir laisser les institutions culturelles davantage à elles-mêmes. L'École nationale de théâtre doit, plus que jamais, justifier son existence auprès des gouvernements, du Conseil des arts du Canada et du milieu artistique lui-même. Quelques études paraissent, dont le rapport de la commission White-Rossignol et celui de la commission Ryan. Ces deux analyses s'inscrivent dans un mouvement de profonde réflexion sur l'orientation de la culture et de l'éducation au Québec. L'ENT doit, pour ainsi dire, renouveler son mandat, regagner la confiance des politiciens, des artistes et du public.

-
2. Voir Bernard Charbonneau, *Le paradoxe de la culture*, Paris, Denoël, 1965, 212 pages.
 3. Marcel Rioux, rapport Rioux, «La société, la culture et l'éducation», dans *École et société au Québec. Éléments d'une sociologie de l'éducation*, 1968, Éditions Hurtubise HMH, Montréal. Ce texte est extrait du *Rapport de la Commission d'enquête sur l'enseignement des arts au Québec*, Québec, l'Éditeur officiel du Québec, 1968.

Simon Brault saisit l'occasion qui se présente à lui de combler, encore une fois, un vide qui sévit au sein de l'institution : il se met à écrire des textes, à produire des rapports, puisque personne ne semble avoir l'énergie ou le temps de le faire.

Les professeurs, ici, écrivent très peu, tout comme les gens de théâtre d'ailleurs, sauf exception. D'une façon presque prétentieuse, je suis donc allé voir mon patron, et mon mentor, Jean Pol Britte, et je lui ai dit : « Écoutez, je sais qu'il va y avoir la commission ceci, qu'il y a tel mémoire à produire, etc. Je veux contribuer à l'écriture de ces mémoires. Il n'y a personne qui veut le faire de toute façon. »

Très tôt, Simon Brault se comporte comme un dirigeant, sans en avoir le titre. Il est passionné par l'histoire de l'ENT, par son évolution et par les courants idéologiques qui la secouent. Il va au-devant des obstacles, il abat le travail qui n'intéresse personne. On lui confie de plus en plus de dossiers : il est amené à plaider la cause de l'École lors d'une commission parlementaire au sujet des prêts et bourses ou à faire des représentations auprès de différents ministères et il s'en tire bien.

Jean-Louis Roux est trop heureux de lui déléguer ces tâches, tout occupé qu'il est à tenter de résoudre les nombreux conflits qui font dangereusement tanguer la barque et à convaincre les différents représentants gouvernementaux de ne pas abandonner l'équipage à son pauvre sort financier. L'organisation de l'institution n'améliore en rien cette situation : elle manque de cohérence et, surtout, de cohésion. Jean-Louis Roux n'est pas un administrateur d'abord. Le directeur administratif, Jean Pol Britte, de son côté, s'occupe non seulement des chiffres, mais aussi de tout ce qui touche à la production et à la logistique complexe de l'École.

Au-dessus de moi, il y avait deux personnes, il y avait le directeur administratif et le directeur général. Le directeur général, Jean-Louis Roux, était un artiste qui ne pouvait exercer un pouvoir réel sur le plan artistique et pédagogique, contrairement à ce qui se passe dans un théâtre, parce que sous lui, il y avait les directions artistiques française et anglaise qui défendaient jalousement leurs territoires respectifs.

Jean-Louis Roux parti, Paul Thompson, un homme de théâtre de Toronto versé dans la création actuelle, est appelé à le remplacer à la tête de l'ENT. Il y est mal accueilli par la section anglophone, davantage traditionaliste, de même que par la section francophone, qui boude ce directeur anglophone.

Paul Thompson venait du théâtre Passe Muraille de Toronto, il avait aussi mis en scène *Balconville* à Montréal. Il appartenait à la mouvance de la création collective. Quelqu'un qui aurait dû être proche des francophones parce qu'il faisait un théâtre qui s'apparentait beaucoup au théâtre québécois des années 1970, mais que les francophones à l'École avaient décidé d'ignorer pour des raisons aussi culturelles que politiques. Il errait dans l'École et rêvait de traverser le Canada en auto pour reconnecter l'École avec les communautés théâtrales du pays. Les finances de l'École l'empêchaient aussi de faire quoi que ce soit. Je m'entendais bien avec lui, c'était un homme intéressant, passionnant et passionné.

Nouveaux défis

Nous voilà au début des années 1990, le directeur administratif, Jean Pol Britte, tombe soudainement malade. Paul Thompson demande à Simon Brault de le remplacer pendant son congé de maladie. Celui-ci accepte immédiatement. Ce sera l'occasion d'une prise de contact avec le formidable réservoir d'expertise, d'engagement et d'expérience que constitue le Bureau des gouverneurs de l'École formé d'une cinquantaine de bénévoles provenant de toutes les régions du pays.

En tant que remplaçant du directeur administratif, Simon Brault commence à assister aux réunions du conseil d'administration. Il entre ainsi progressivement dans le cercle décisionnel, se fait connaître. À cette époque, le conseil décide de changer de directeur général. Plusieurs candidatures sont évoquées pour remplacer Paul Thompson. Même s'il n'est pas officiellement consulté, Simon Brault souhaite la nomination de Monique Mercure, qui est finalement choisie en 1991.

Mais déjà un autre dossier important mobilise Simon Brault, à savoir la rénovation du Monument-National. Ce projet, bloqué depuis des mois pour toutes sortes de raisons, l'intéresse au plus haut point.

Petite histoire d'un grand monument

Au début du siècle dernier, au cœur du *Red Light* montréalais, la Société Saint-Jean-Baptiste (SSJB), une organisation patriotique fondée par Ludger Duvernay en 1834 pour défendre les intérêts des Canadiens français et des Franco-Américains, fait construire le bâtiment qui sera

appelé à devenir le symbole de la culture canadienne-française de l'époque. Il s'agit de la plus vieille salle de spectacle encore en état d'exploitation au Canada : le Monument-National⁴.

À l'origine, la SSJB voulait créer un site unique qui regrouperait les sièges sociaux des diverses associations canadiennes-françaises tout en étant un lieu de diffusion de la culture francophone. Une campagne de collecte de fonds est entreprise en 1884, mais le manque d'enthousiasme retarde le début des travaux. Il faut attendre 1888, sous la présidence de Laurent-Olivier David, pour que le projet démarre vraiment. Un site est proposé : sur Saint-Laurent, du côté ouest entre Dorchester, aujourd'hui René-Lévesque, et Sainte-Catherine. Le projet sera plus modeste que prévu et on songe à louer le rez-de-chaussée pour amortir le coût du bâtiment. Le Monument, avant même sa construction, prend de plus en plus l'allure d'un centre municipal. En effet, des cours vont y être donnés afin d'obtenir des subventions. Ainsi, grâce à ces subventions et aux différentes loteries organisées, les travaux peuvent débiter en août 1891. L'inauguration officielle a lieu le 24 juin 1893. Le Monument-National va rapidement devenir un des plus importants espaces de rayonnement et de diffusion artistiques au Québec.

En 1897, on conclut une entente avec le directeur d'un théâtre yiddish. Le Monument devient alors un espace privilégié de diffusion pour la culture juive. Par ailleurs, des orateurs célèbres se succèdent sur ses planches et les plus grands artistes canadiens y présentent leurs spectacles. On n'a qu'à songer aux comédies musicales mettant en vedette Alys Robi et aux célèbres *Fridolinades* de Gratien Gélinas. On y présente aussi de nombreuses productions juives et anglophones, ainsi que des artistes français (Édith Piaf en 1948).

Les étoiles du firmament artistique laissent aussi la place à la relève : on organise par exemple des « Soirées en famille », permettant aux élèves des cours d'art dramatique de mettre en pratique ce qu'ils ont appris dans des productions d'envergure de langue française. La troupe des « Soirées » se compose de 26 membres permanents, d'une trentaine de comédiens occasionnels et autant de chanteurs et chanteuses. Chaque année, une vingtaine de productions théâtrales sont présentées au Monument-National.

4. Vous pouvez consulter la monographie suivante : *Le Monument inattendu. Le Monument-National, 1893-1993*, de l'historien Jean-Marc Larue, publié aux éditions Hurtubise HMH en 1993. Sites Internet à visiter pour plus d'informations : Centre d'histoire de Montréal, <www.ville.montreal.qc.ca/chm>, et Info Culture, <www.infoculture.ca>.

De grands politiciens utilisent la tribune du Monument-National. Le célèbre député libéral Henri Bourassa y attire une foule considérable en prononçant une conférence anti-impérialiste en avril 1902.

La mauvaise réputation du boulevard Saint-Laurent et l'avènement de la télévision précipitent toutefois le déclin du Monument-National vers la fin des années 1950. Dès 1960, la SSJB décide de se départir du bâtiment. Heureusement, Arthur Gelber, un philanthrope de Toronto, membre du Bureau des gouverneurs de l'École nationale de théâtre, s'en porte acquéreur en 1971 et offre à l'École de l'utiliser à des fins d'enseignement, évitant ainsi la démolition de cet immeuble historique.

En 1976, le gouvernement du Québec classe le Monument-National et établit une aire de protection. Le Monument-National ne peut donc plus faire l'objet de spéculation ou de transactions immobilières. L'École le rachète d'Arthur Gelber et l'utilise pour la formation des étudiants. Cependant, l'immeuble est dans un état lamentable, les coûts de chauffage sont exorbitants et il faudra invoquer les menaces de fermeture proférées par le service des incendies de la ville pour convaincre les pouvoirs publics d'investir dans un grand projet de rénovation sur lequel l'École va plancher pendant des années et qui prend nettement forme au début des années 1990 lorsque le gouvernement fédéral donne son aval.

Cependant, le ministère de la Culture avise le président du Bureau des gouverneurs, Tullio Cedraschi, que le scénario alors envisagé par l'École pour le bâtiment rénové ne peut pas être retenu parce qu'il ne répond qu'à ses seuls besoins et que le modèle d'affaires n'est pas convaincant. Appuyé par le directeur administratif et par le directeur général de l'École, Simon Brault entre en scène et propose trois scénarios pour la rénovation du Monument-National. Il est invité à aller les présenter à la sous-ministre de la Culture, Michelle Courchesne. Succès : elle est emballée par les idées qu'il présente et donnera son appui au scénario qui prévoit que le Monument sera prioritairement utilisé à des fins de formation, mais qu'il sera disponible pour les compagnies professionnelles qui souhaitent présenter leurs productions dans ses salles.

Le conseil d'administration a des échos de cette victoire.

Évidemment, pour le conseil d'administration de l'École, qui n'avait jamais entendu parler de moi que comme le comptable, c'est presque inespéré ! Ils se disent : « On a quelqu'un qui a de la *drive* et on va lui donner de la place. »

Nomination comme directeur administratif

Entre-temps, Jean Pol Britte revient de son congé de maladie et annonce sa retraite dans l'année qui suit. Il met tout en place pour que Simon Brault puisse lui succéder. Son rôle de mentor s'intensifie, il lui enseigne le métier, le prépare pour ses futures fonctions.

Je pense qu'un jour, il s'est rendu compte que j'allais être là pour longtemps, il a vraiment joué un rôle important [dans ma formation] [...] il avait une approche plutôt directive: c'était un *teller*, quelqu'un qui donne des instructions précises: « C'est comme ça que ça se fait, il n'y a pas mille autres façons de faire les choses ». J'ai appris à faire un tas de choses au-delà de la stricte comptabilité, la préparation des demandes de subventions, les rapports annuels, etc.

Auprès de Jean Pol Britte, Simon Brault apprend à apprivoiser les difficultés qui l'attendent: relations politiques délicates, danger constant d'enfermement de l'École sur elle-même, manque de contacts significatifs avec le monde extérieur. Simon Brault se met en outre à l'anglais, persuadé de ne pouvoir évoluer dans ce milieu sans maîtriser la langue de Shakespeare.

L'année 1991-1992 marque le début du chantier de rénovation du Monument-National. Simon Brault se lance corps et âme dans cette entreprise d'envergure. Il prend son envol hors des murs de l'École nationale, gère un budget important, établit des relations précieuses avec les fonctionnaires de plusieurs ordres de gouvernements, fait face aux médias et aux groupes de pression. Il travaille avec des professionnels de divers milieux: architectes, urbanistes, spécialistes de la conservation du patrimoine, communicateurs, etc. Cette expérience sera déterminante pour lui.

Je me suis retrouvé, du jour au lendemain, dans un projet où il y avait de l'argent. Moi, je ne connaissais que la gestion des déficits. À l'École, il n'y avait pas d'argent. Et là, il y en avait beaucoup. En 36 mois, on a dépensé presque 20 millions de dollars – le budget de l'École, à ce moment-là, était peut-être de 2,5 millions de dollars par année. Il y avait des décisions à prendre. Il y avait des équipes de professionnels intéressants, dont des jeunes qui commençaient leur carrière. C'était le début du cycle des rénovations de théâtre à Montréal, c'était le Monument-National. Éric Gauthier, l'architecte, commençait [sa carrière]. La rénovation du Monument-National, je la voyais comme un projet que je ferais une fois dans ma vie. [...] Ça a été, je dirais, ma naissance comme leader culturel en dehors des murs de l'École.

Expérimentations d'un négociateur

Simon Brault prend part à des négociations avec les gouvernements fédéral et provincial afin de clore les ententes de financement pour le Monument-National. Invoquant le piteux état de l'immeuble et le danger potentiel qu'il représente pour les passants, Brault constate que ce type d'arguments n'a pas assez de poids dans un contexte de compressions budgétaires. À travers cette expérience, il apprend qu'il faut présenter un projet culturel rassembleur, aux implications sociales et politiques défendables. Il cerne avec finesse la façon dont les fonctionnaires de la culture évaluent les projets qui leur sont présentés. Brault doit également solliciter un apport financier du secteur privé. À son avis, c'est une étape d'apprentissage incontournable pour un dirigeant d'organisme culturel. Il réalise, en négociant avec plusieurs entreprises, que « l'émotion, la passion et les coups de cœur comptent pour beaucoup quand vient le moment de trancher ⁵ ». Il faut davantage s'intéresser à son interlocuteur, remarque-t-il. Ses constats sur le terrain vont d'ailleurs lui être utiles pour la suite de ses projets. Il remarque :

Rétrospectivement, je réalise que ma participation au projet de réhabilitation du Monument-National a été fondatrice de mon engagement dans la dynamique culturelle et citoyenne de Montréal. Elle m'a permis, dans un très court laps de temps, de rencontrer des dizaines de personnes actives, intéressées, renseignées et influentes dans la ville et de commencer à tisser des liens avec elles. Elle m'a fait comprendre l'importance déterminante des réseaux de personnes à l'intérieur d'organismes et entre eux. Elle m'a surtout fait réaliser que la culture est une carte de visite reconnue et une façon de convier les individus appartenant à différents milieux à chercher des points de rencontre pour rêver la ville autrement⁶.

L'organisme Héritage Montréal devient un allié indispensable pour la réfection du Monument-National. Fondé en 1975, Héritage Montréal œuvre avec ferveur pour la valorisation et la protection du patrimoine bâti montréalais. Défenseur des richesses architecturales de Montréal, l'organisme a incité le gouvernement du Québec à procéder au classement et à l'établissement d'une aire de protection du Monument-National en 1976. Simon Brault rencontre les dirigeants de cet organisme, Phyllis Lambert et Dinu Bumbaru, qui lui font forte impression et lui donnent de nombreux conseils judicieux. Il admire leur caractère déterminé, leurs interventions efficaces, leurs activités d'éducation et de sensibilisation auprès des citoyens et leur expertise.

5. Simon Brault, *Le Facteur C : l'avenir passe par la culture*, Montréal, Voix parallèles, 2009, p. 107.

6. *Ibid.*, p.108.

Le modèle d'organisation d'Héritage Montréal permet de tisser des liens entre les spécialistes (architectes, urbanistes), les universitaires, les citoyens et les élus. Ce modèle constitue, pour Simon Brault, une inspiration vivante qui influencera d'une certaine façon ses projets futurs.

Mais plusieurs compagnies de théâtre montréalaises de petite et moyenne taille expriment leur mécontentement au sujet de la rénovation d'un bâtiment dont l'utilisation serait réservée à l'École nationale de théâtre. Plusieurs de ces troupes ne possèdent pas de lieu où jouer leurs pièces de théâtre. La sous-ministre Courchesne exige d'ailleurs que l'accès aux installations du Monument-National ne soit pas réservé exclusivement aux élèves de l'ENT, mais que l'on y accueille aussi les professionnels du théâtre. L'École décide donc de modifier le projet initial afin d'accueillir ces derniers. Pour ce faire, on transforme les plans de l'architecte afin d'y ajouter un vestiaire et une billetterie pour recevoir les futurs spectateurs. Ce chantier ambitieux aura un effet certain sur l'avenir de l'ENT. Désormais, il lui faudra s'ouvrir à la communauté artistique, s'inscrire dans la mouvance urbaine et s'intégrer aux réseaux qui tissent la toile culturelle de Montréal.

Les efforts de tous ces intervenants vont porter des fruits : le Monument-National rouvre ses portes en 1993 pour se tailler une place de choix sur l'échiquier de la diffusion professionnelle des arts de la scène à Montréal. Misant sur une programmation qui allie éclectisme, innovation et haute qualité artistique, il bénéficie d'une notoriété qui se base sur l'excellence des conditions de production. Ses trois salles de spectacle, la salle Ludger-Duvernay, le Studio et La Balustrade, et ses multiples espaces offrent des possibilités d'aménagement presque illimitées. Ancré dans le Quartier des spectacles de Montréal, il est l'un des premiers immeubles culturels multifonctionnels construits au Canada.

Les grandes secousses

Une fois les rénovations du Monument-National terminées, malgré les offres d'emplois qu'il reçoit, Simon Brault préfère rester à l'École nationale auprès de Monique Mercure afin de l'aider à traverser la période de profonds changements qui s'annonce pour l'institution. Il ne veut surtout pas que ses discours, ses plaidoyers, ses rapports prennent la poussière sans que rien n'en soit transposé dans la réalité.

J'ai su, en faisant le Monument-National, qu'après ça allait être une révolution dans l'École. [...] L'École allait devoir changer: il fallait que le discours développé autour du scénario d'un Monument-National ouvert à la communauté soit traduit dans la réalité. L'École était presque devenue un couvent. On va chercher l'élite, [...] on les forme dans un milieu protégé. On est très refermés sur nous-mêmes, on est presque une autarcie. Donc, on n'était pas ouverts sur la communauté, pas intéressés. Alors, notre rôle dans la société, nos responsabilités dans la ville...

Simon Brault, secondant Monique Mercure, s'attelle à la tâche pour mener à bien une « révolution culturelle » à l'École nationale. Ensemble, et avec le puissant soutien du président du Bureau des gouverneurs, Bernard A. Roy, ils bousculent la structure de l'institution, multiplient les liens avec la communauté artistique professionnelle, tant à l'échelle de la ville qu'à l'échelle internationale et, surtout, ils désamorcent les conflits et les affrontements qui minent l'esprit de cohésion de l'École. Totalement soutenus par un conseil d'administration pleinement conscient du potentiel de cette codirection, ils réussissent à changer le modèle de financement de l'École, à résorber le déficit et à engranger des fonds, notamment en bâtissant des fonds de dotation qui totalisent quelques millions de dollars.

En 1998, un an après la nomination de Simon Brault au poste de directeur général, Monique Mercure, alors directrice artistique, fait éloquentement remarquer :

À l'École nationale, le théâtre n'est pas un objet d'étude académique. Il est la base et le résultat visé d'une pratique. Ici, nous nous intéressons moins à ce qu'il faut faire qu'à ce qu'il faut être. Une école de théâtre doit être une école de vie. D'ailleurs, une des premières choses qui m'a frappée lorsque j'ai mis les pieds dans cette école, c'est qu'on y désigne les élèves en interprétation comme les « acteurs » et les élèves en écriture dramatique comme les « auteurs » et ainsi de suite. Cela m'apparaît significatif puisque personne ne songerait à désigner les étudiants de Polytechnique comme « les ingénieurs ».

Les années 1990 auront été déterminantes pour l'ENT. Le labeur de Monique Mercure et de Simon Brault aura contribué à reconnecter l'institution sur la société et à l'éloigner de la précarité financière qui la distrait de sa mission fondamentale. Ce faisant, un nouvel optimisme s'installe dans l'École.

Profil d'un gestionnaire

Depuis 1997, Simon Brault, fidèle à ses principes, maintient le cap de l'ENT sur une nouvelle dynamique d'échange avec la communauté locale, nationale et internationale, tout en dotant l'institution d'une nouvelle équipe de direction, à la hauteur de l'excellente réputation qu'elle s'est bâtie avec les ans. À preuve, ces commentaires tirés du 45^e rapport annuel de l'ENT (2003-2004) :

L'École est imbriquée dans les rouages complexes du système culturel de ce pays, comme ne l'est aucune autre institution. Diriger cette école conduit inévitablement à prendre part à des initiatives qui vont au-delà des préoccupations immédiates et locales.

[...] Ainsi, au cours de l'année qui vient de s'écouler, nos débats pédagogiques ont permis de mieux paramétrer la planification et le déroulement de nos exercices publics. Il s'agissait d'un enjeu de taille dans la mesure où l'École investit chaque année des ressources considérables pour qu'ils soient de véritables laboratoires d'apprentissage et de découverte pour tous les finissants. Si le choix des pièces et des metteurs en scène invités repose sur la réflexion, les consultations et les démarches de nos deux directrices artistiques, la communication fluide des enjeux artistiques et pédagogiques entre tous les intervenants devient la première condition de succès d'un spectacle de l'École.

Cette façon de penser se traduit concrètement par divers projets de collaboration (Théâtre Centaur, Opéra de Montréal), d'échanges (délégations de France, du Japon, du Mexique et de l'Irlande), de valorisation des métiers de l'ombre (programmes en scénographie et production), de réorganisation de l'administration (publication du *Manuel des employés de l'ENT*) et d'amélioration des stratégies de communication et de financement (lancement d'un cyberbulletin et de la campagne de financement Jouez un rôle de soutien!).

Simon Brault, dans sa volonté d'enraciner l'ENT au cœur de sa communauté, multiplie les contacts avec les membres de la sphère artistique montréalaise. Il croit à la force des réseaux, à l'initiative citoyenne et à l'engagement des leaders culturels.

Réflexions sur trois décennies à l'ENT

À l'occasion d'une entrevue accordée à Stéphanie Brody en juin 2010, Simon Brault faisait un bilan de ses années passées au sein de l'ENT à l'aube du 50^e anniversaire de l'établissement. Ces extraits permettront de conclure cette deuxième partie en lui laissant la parole.

Q. Quel type de gestionnaire êtes-vous?

Je suis un idéateur et un instigateur et je dirige dans un esprit de collaboration. Mon rôle de directeur général, je l'apparente à celui d'un éditeur. Je suscite, encourage et réagis aux propositions de mes équipes, tout en suggérant des améliorations, des raccourcis ou des alternatives réalistes. J'analyse constamment la conjoncture et je ne tente pas d'imposer des réponses toutes faites. Lorsque surviennent des conflits ou que des groupes fonctionnent en vase clos, j'agis comme médiateur, cherchant à structurer un cadre de discussion dans lequel les gens ne se sentiront ni menacés ni obligés d'abandonner leurs convictions profondes.

Par ailleurs, j'ai toujours pensé que, pour contribuer à l'avenir de l'École, il fallait que les artistes avec lesquels je travaille aient autant de considération pour les enjeux organisationnels et financiers que j'en ai pour les enjeux philosophiques, artistiques et esthétiques auxquels ils font face et qui m'émeuvent tant quand je vois leur travail sur scène. Pour y arriver, je dois leur démontrer ce que j'avance, leur fournir des preuves tangibles. Je gère donc beaucoup par l'exemple. J'ai un ami – le professeur émérite Laurent Lapierre – qui soutient qu'on gère comme on est. Il a bien raison!

Je transige autant avec des artistes qu'avec des gens d'affaires ou des élus et des fonctionnaires : je dois donc constamment m'adapter à des intérêts et des besoins très différents et savoir faire appel à leurs références pour créer un climat d'entraide propice à bâtir des projets communs. Il faut construire des espaces intellectuels et émotifs où la confiance et la volonté de dépassement peuvent se manifester et se traduire en action. Je crois d'ailleurs beaucoup à l'idée de projets rassembleurs qui incorporent les préoccupations de chacun. C'est d'autant plus nécessaire que l'on vit dans une société où trop de leaders tiennent un discours spécialisé, conçu pour plaire à un segment précis de la population en ignorant la majorité.

Q. Qu'est-ce que cela implique de gérer une école d'art et quels en sont les défis ?

Gérer une école d'art demande beaucoup de sensibilité et d'empathie. Il faut s'assurer de transmettre plus que de la théorie et des techniques aux étudiants. Car une école d'art, selon le sociologue français Pierre-Michel Menger, c'est aussi un lieu où le jeune créateur apprend comment se comporter en tant qu'artiste professionnel et comment gérer sa carrière. À cet effet, les professeurs de l'ENT, presque toujours des artistes professionnels actifs, sont d'excellents mentors pour les étudiants.

Par ailleurs, gérer des artistes professionnels exige d'être capable de s'élever au-dessus de ce qui est trop immédiat. Le théâtre est une forme d'art éphémère et toutes les personnes impliquées se concentrent à préparer le moment relativement bref – mais ô combien précieux – de la représentation. Les gens de théâtre ont tendance à concevoir les choses par projet, à vivre dans un avenir rapproché. Mon rôle est de tisser des liens entre eux et de leur rappeler que tout ce qu'ils font aujourd'hui peut être mis en danger si l'on ne se préoccupe pas de ce qui arrivera demain. Je dois donc m'assurer que les professeurs, les directeurs de programmes et les employés gardent le cap sur l'horizon, tout en menant à bien la création de la prochaine pièce, de la session ou de l'année scolaire.

Q. L'École nationale de théâtre n'est pas intégrée à une université ou un cégep et elle demeure autonome depuis sa fondation. Qu'est-ce que cela implique ?

Nous déterminons le contenu des programmes de formation que nous dispensons et nous en rendons compte aux pouvoirs publics qui nous subventionnent. Notre corps professoral, régulièrement renouvelé, est formé de professionnels actifs dans le monde du théâtre et du spectacle. L'évaluation de nos étudiants n'est pas basée sur des notes et des bulletins, mais sur l'appréciation de nos enseignants pendant les classes et lors des représentations. Tout cela nous permet d'être souples et précis. En revanche, parce que nous ne faisons pas partie d'une entité plus vaste à la pérennité assurée, nous sommes constamment obligés de prouver notre pertinence pour obtenir un soutien public et privé adéquat. Cette obligation, je la trouve très stimulante, car elle nous impose de ne jamais nous répéter et de toujours rester en phase avec la

pratique artistique en tenant compte des changements technologiques, économiques, politiques ou démographiques qui reconfigurent notre société à une vitesse sans cesse croissante. Je suis très conscient de diriger une institution qui porte une mission publique.

Q. Pourquoi est-il important que la communauté des affaires se pré-occupe des arts ?

Je travaille dans un secteur d'activité dont on commence à peine à apprécier la contribution économique. Cependant l'art ne fait pas que générer de l'argent. Il nous apprend aussi à exister comme êtres humains. Il est un facteur de civilisation. Il contribue à bâtir des milieux de vie en nous permettant de partager des valeurs communes. Je crois que les gens d'affaires nous soutiennent dans la mesure où ils comprennent que l'art contribue à leur cheminement personnel et à leur qualité de vie.

Le théâtre est un art collectif et intimiste, qu'on a parfois tendance à considérer comme étant éloigné de nous et se déroulant sur une scène où l'on n'est pas invité. Pourtant, c'est tout le contraire. Quand j'invite des étudiants de l'École à parler de leur expérience pendant nos assemblées générales annuelles, les gens d'affaires qui font partie de notre conseil d'administration sont toujours émus de les entendre parce qu'ils comprennent ainsi que leurs aspirations sont les mêmes que celles de ces jeunes : au fond, tout le monde cherche des façons de mieux s'expliquer, de comprendre et d'être compris, et de parler de l'expérience humaine. Et c'est ce que fait le théâtre !

Il faut aller au-delà de la simple conversation sur le théâtre comme produit de consommation et parler davantage de ce que cet art nous apporte, du pouvoir qu'il a sur nos vies et des liens qu'il entretient avec les communautés humaines. Dans une école de théâtre, tout tourne autour de cette réflexion de fond. Quand ils se rendent compte du temps, de l'investissement humain et de la liberté qu'elle exige, les gens d'affaires comprennent que la société a besoin de lieux comme l'École nationale de théâtre. Notre responsabilité, c'est de bien expliquer cela pour nous assurer un soutien qui croît continuellement depuis 50 ans, lentement mais sûrement.

Q. Quels sont les piliers de l'assise financière de l'École?

En tant qu'institution d'enseignement, l'École doit pouvoir compter sur un soutien public diversifié; c'est essentiel et cela nous impose une rigueur à toute épreuve parce que nous dépensons l'argent que nos concitoyens ont payé sous forme d'impôts et de taxes. De plus, il faut une vision à long terme du financement privé que nous déclinons en deux grandes approches stratégiques. Nous avons tout d'abord établi des fonds de dotation qui nous offrent une stabilité à long terme pour satisfaire des besoins essentiels, comme les bourses aux étudiants, l'achat d'équipements scéniques ou la production des exercices de nos finissants en mise en scène. Nos fonds de dotation valent aujourd'hui plus du double de notre budget annuel de fonctionnement. Ensuite, nous sollicitons des dons et commandites pour réaliser des projets immédiats reliés à la formation ou au rayonnement national de l'École.

La clé de notre succès consiste à miser sur la stabilité, la complémentarité des types de financement et le maintien d'une vision à long terme qui n'implique pas une dépendance exagérée par rapport au financement privé, sujet aux fluctuations. L'École doit pouvoir toujours offrir la même qualité de formation à ses étudiants; il ne faut donc pas nous exposer inutilement aux soubresauts de l'économie ou à d'éventuels retraits de financement [...].

Q. Comment voyez-vous l'avenir de l'École nationale de théâtre?

Il faut préserver les grandes valeurs humanistes sur lesquelles l'École a été fondée et qui ont été mises à mal au cours des années 1990, décennie de l'individualisme et de la recherche du profit à court terme. Il faut aussi maintenir l'indépendance et l'autonomie de l'École pour qu'elle puisse continuer de faire des choix qui servent ses étudiants et qui dynamisent notre théâtre et notre vie culturelle. Autre grand défi d'avenir: il faut que l'École continue d'être à la fois un lieu de transmission des meilleurs savoir-faire et traditions et un lieu d'expérimentation, qui remet en question et réinvente le théâtre sans succomber à une mode, tout en protégeant le pluralisme des approches esthétiques enseignées et pratiquées à l'École.

Par ailleurs, nous devons mieux refléter la démographie changeante du Canada, tant parmi ses étudiants que parmi ses professeurs. Le théâtre est un art urbain et, si nous voulons rester pertinents, il faut aussi savoir raconter les histoires de tous ceux qui vivent dans nos villes. En somme, l'École doit continuer de s'inspirer des deux grandes traditions théâtrales fondatrices, anglaise et française, tout en pratiquant un pluralisme esthétique, artistique et culturel, qui, selon moi, est une voie d'avenir. Concrètement, nous devons continuer à offrir des bourses, comme celles de notre programme de leadership artistique et culturel (PLAC), aux étudiants qui veulent explorer ces enjeux et encourager et reconnaître ceux qui ont des prises de parole différentes et moins évidentes.

L'enjeu des prochaines décennies est encore et toujours celui de la pertinence : l'École doit à la fois rester ouverte et résister à toute tentative d'institutionnalisation et de bureaucratisation.

