

[Text]

**Mr. MacSween:** I do not know how a board governs an arts organization without talking to the artists. It just seems to me to be quite impossible. We continued the practices Mr. Southam spoke of, and we marginally increased the amount of continuing contact that there was not only between the board and the artists but also between the staff itself, in the presence of the board.

Our board meetings were, in that sense, free-for-alls. Everybody was invited. There is always a reluctance on the part of artists to attend board meetings. They do not perhaps have the same enthusiasm for them that the administrative mind may. They were not only entitled, but when they were asked they were always present and always very effective in their presentations.

I am not entirely sure how much you have an awareness of what it looks like inside, but very briefly, there are three support departments, not necessarily the way it is organized, but in terms of function. There is the finance and personnel function; there is the public relations, marketing, promotion function; and there is the operation function—that is more or less just the running of the building and all the component parts from stage hands to restaurants. Those are the three auxiliary support services.

There are three disciplines: theatre, music, and dance. A given director general may choose to take opera out of music and create a fourth production department. A given director general may feel that variety is worth an entire department to itself, so he would dissociate variety from the dance department, which always administered the variety productions, so that is flexible. But basically there are three disciplines and three support. . . You have six vice-presidents and you have a president, a chief executive officer of the company. That is the internal structure, more or less. On the arts side, each of those departments would ideally have an artistic director.

• 1625

The only way you can produce orchestral music is if you have an orchestra; you cannot job-in musicians for each concert. But you can do theatre productions, which run for three, four, five, or six weeks, by jobbing-in individual artists, and produce individual productions inside your theatre without a resident theatre company.

You cannot produce dance performances in that way. You can do so, but it is difficult. So by and large, if you want a resident orchestra, you must make them a permanent part of your organization, but you can run domestic theatre productions without doing so.

If we were to sit here in 50 or 100 years time, the National Arts Centre will still have this orchestra. It will not be privatized, because people will realize how fundamental a part of the organization it is. There will be a theatre company

[Translation]

**M. MacSween:** Je ne comprends pas comment un conseil d'administration pourrait régir un organisme artistique sans dialoguer avec les artistes. Cela me paraît tout à fait impossible. Nous avons maintenu les usages dont a parlé M. Southam, et nous avons renforcé quelque peu les contacts qui existaient non seulement entre le conseil d'administration et les artistes, mais aussi entre le conseil d'administration et les membres du personnel.

C'est pourquoi les réunions de notre conseil d'administration étaient accessibles à tous et tout le monde y était invité. Les artistes hésitent toujours à assister aux réunions du conseil d'administration pour lesquelles ils n'ont peut-être pas autant d'enthousiasme que ceux ou celles qu'intéressent les choses administratives. Ils pouvaient donc assister aux réunions, et lorsqu'on leur demandait de venir, ils étaient toujours présents et toujours très efficaces dans ce qu'ils exposaient.

Je ne sais pas exactement ce que vous connaissez des structures internes, mais en deux mots, il existe trois services de soutien, et je ne parle pas nécessairement de l'aspect organisationnel, mais plutôt des différentes fonctions. Il y a d'abord le service des finances et du personnel, celui des relations publiques, du marketing et de la promotion, et celui du fonctionnement—it s'agit plus ou moins de la direction du Centre et de toutes ses composantes, depuis les différentes scènes jusqu'aux restaurants. Ce sont les trois services auxiliaires de soutien.

Il y a trois disciplines, le théâtre, la musique et la danse. Un directeur général peut choisir de retirer l'opéra de la musique pour créer un quatrième service de production. Un directeur général peut estimer que les variétés méritent qu'on leur consacre tout un service et il les retirerait donc de celui de la danse qui administrait toujours les productions de variétés. Une certaine souplesse existe donc. Mais essentiellement, il existe trois disciplines et trois services de soutien. . . il y a six vice-présidents, un président, et un président-directeur général de la troupe. Je vous ai plus ou moins décrit la structure interne. Du côté artistique, l'idéal serait que chacun de ces services ait un directeur artistique.

La seule façon de produire de la musique symphonique est d'avoir un orchestre; vous ne pouvez pas embaucher des musiciens à l'extérieur pour chaque concert. Mais vous pouvez engager des artistes à l'extérieur pour des productions théâtrales que vous présentez pendant trois, quatre, cinq ou six semaines dans votre théâtre, sans avoir de troupe permanente.

Mais vous ne pouvez pas présenter de spectacles de danse selon ces modalités, encore que ce soit possible, mais difficile. Par conséquent, de façon générale, si vous voulez avoir un orchestre à demeure, vous devez en faire un élément permanent de votre organisation, mais la présentation de productions théâtrales locales n'exige pas ce genre de choses.

Si nous revenions ici dans 50 ou 100 ans, le Centre national des Arts aurait encore son orchestre. Il ne sera pas privatisé, car les gens comprendront que c'est une partie fondamentale de cette institution. Il y aura une troupe