

[Texte]

provide. It sometimes used to disturb me to look around and see my senior staff individually dining at lunch with a variety of board members. If you are trying to hold the reins on an excitable team of horses and they are talking privately and individually with your board, you have to have a lot of chutzpah to enjoy that sort of thing.

But it is positive. You take that risk because it is the way to do it. There was never any difficulty about these things.

It is astonishing to learn, for example. . . Maybe I am wrong on this, and you can find out. Is the new music director to be subordinate to the music administrator? Is he to report to the music administrator rather than to the director general? This is a rumour that is going around. I just cannot imagine it.

The director general is the person to whom every senior artist running a department must report. Of course the director general who is any good really does not have anything to say at board meetings. If he has done his work properly with his staff it will be the senior artists and senior administrators who in their chairs will provide all the input. The director general may cross a "t" or dot an "i" or perhaps sum up at the end. But that is the only way to make that place a vital operation.

You had a second part to the question.

Mrs. Gaffney: Would you have been offended during your time, for instance, if a board member from the National Arts Centre Orchestra board went to a member of the National Art Centre board directly? Would you have been offended?

Mr. MacSween: Yes, I would have, because I would have said, now listen, you come and see me; if there is any contact you want, I cannot imagine how you could feel in any way limited in the present circumstances, because it is entirely open to you. But it is not possible to run an organization like that if you have a great deal of private channels of communication. Let us all talk, but let us all talk together. That was the general principle.

If things get so terribly serious there is no way around them, it may be an individual, somebody down the line, will make an effort to speak directly either over his boss to the director general or over the director general to the National Arts Centre. But there has to be a serious crisis, otherwise the fat is in the fire and somebody has to go. I would have been offended on a personal basis, simply because of the amount of time and effort with which I made staff available to board and board members to staff.

Mr. Chairman, you raised two points that were very serious. First of all, you will have received last December my written submission, which I assume has been circulated to members of your subcommittee.

The Chairman: I suspect if you submitted it to my clerk, who is a very thorough individual, everyone has a copy.

[Traduction]

énormément le conseil d'administration, et nous tenions beaucoup à répondre à ce besoin. Parfois, je n'étais pas content de voir qu'un de mes cadres supérieurs en train de déjeuner avec des membres du conseil d'administration. Il est déjà difficile de tenir en bride des jeunes loups, mais quand on les voit en tête-à-tête avec des membres du conseil d'administration, c'est encore plus difficile d'apprécier ce genre de chose.

Mais les résultats sont positifs. Il faut prendre des risques, car c'est la façon de procéder. Tout cela n'a jamais présenté de difficulté.

Il est très surprenant d'apprendre, par exemple. . . Je me trompe peut-être à ce sujet, et vous pourrez essayer de savoir ce qu'il en est. Le nouveau directeur musical doit-il relever de l'administrateur du département de la musique? Va-t-il relever de ce dernier plutôt que du directeur général? C'est en tout cas la rumeur qui circule. Cela me paraît inconcevable.

C'est au directeur général que doit s'adresser tout directeur artistique d'un service. Naturellement, un bon directeur général n'a rien à dire aux réunions du conseil d'administration. S'il a bien fait son travail avec son personnel, ce sera aux artistes et aux administrateurs principaux qui assistent aux séances de dire tout ce qu'il y a à dire. Le directeur général peut modifier des détails, ou peut-être résumer les choses en fin de séance. Mais c'est la seule façon de bien faire fonctionner une telle organisation.

Votre question portait sur un deuxième point.

Mme Gaffney: Auriez-vous été choqué, par exemple, si au cours de votre mandat, un membre du conseil d'administration de l'orchestre du CNA s'était adressé directement à un membre du conseil d'administration du Centre national des Arts? Cela vous aurait-il choqué?

M. MacSween: Oui, car je lui aurais dit qu'il n'avait qu'à venir me voir, que s'il voulait communiquer, je ne voyais vraiment pas en quoi les structures actuelles l'en empêchaient. Mais il n'est pas possible de diriger une organisation comme celle-ci s'il existe beaucoup trop de possibilités de communication privée. Il faut que nous parlions, mais nous devons tous parler ensemble. Tel était donc le principe général.

Si les difficultés deviennent insurmontables, quelqu'un osera alors passer par-dessus son chef et s'adresser directement au directeur général, ou même directement au Centre national des Arts. Mais il faut que la crise soit grave, autrement le diable est aux vaches. J'aurais été choqué, à titre individuel, tout simplement à cause de tout le temps et de tous les efforts que j'aurais consacrés pour que le conseil d'administration puisse entendre le personnel et vice-versa.

Monsieur le président, vous avez soulevé deux points qui étaient très sérieux. Tout d'abord, vous avez reçu en décembre dernier mon mémoire écrit qui a sans doute été distribué aux membres de votre sous-comité.

Le président: Si vous l'avez envoyé à mon greffier qui est quelqu'un de très sérieux, chacun doit en avoir un exemplaire.